



ETUDE 2016

PRATIQUES D'APPRENTISSAGE DES BÉNÉVOLES OXFAM-MAGASINS DU MONDE.

De la conscientisation à l'autonomie ?

Étude rédigée par Catherine Eeckhout et Marie-Bruno Zweerts

sur la base du travail effectué avec Géraldine Dohet, Denis Clérin,
Martin Rose et les membres de la commission éducation d'Oxfam-Magasins du monde.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	6
1.1. AUX ORIGINES DE CETTE ÉTUDE, UNE RÉFLEXION SUR L'APPRENTISSAGE AU SEIN DU MOUVEMENT	6
1.2. OBJECTIFS ET IMPACTS DU CHANTIER APPRENTISSAGE	6
1.3. ÉTAPES DU CHANTIER	7
1.4. QUESTIONNEMENT DE DÉPART	7
1.5. FOCUS SUR LES RELAIS D'APPRENTISSAGE	8
2. CONTEXTE	9
2.1. UN MOUVEMENT DE BÉNÉVOLES	9
2.1.1. Aux origines	9
2.1.2. Commerce équitable	9
2.1.3. Bénévoles et salariés	9
2.1.4. Démocratie économique	9
2.1.5. Engagement bénévole, dans un mouvement, dans une équipe	9
2.1.6. Profils des bénévoles	10
2.1.7. Motivation et engagement	10
2.2. L'ÉDUCATION PERMANENTE	11
2.2.1. Apprentissage et changement social	11
2.2.2. Émancipation et vie démocratique du mouvement	12
2.2.3. Mise en action et activités	13
2.2.4. Apprentissage et éducation permanente	13
2.3. FORMATION DES BÉNÉVOLES	14
2.3.1. Formation et éducation permanente	14
2.3.2. Formation et enjeux de l'organisation	15
2.3.3. Objectifs de formation	15
2.3.4. Demandes, attentes, besoins	16
2.3.5. Stratégie de formation	16
2.3.6. Programme de formations	18
2.3.7. Évaluation des formations	18
2.3.8. Participation et satisfaction	18
2.3.9. Constats généraux	19
2.3.10. Acquis et points forts	20
2.3.11. Améliorations à apporter	21
2.3.12. Plan d'actions pour les prochaines années	22
2.4. LES ENJEUX DE L'APPRENTISSAGE CHEZ OMDM ET LE QUESTIONNEMENT INITIAL SUR L'APPRENTISSAGE	23
3. INTUITIONS, PREMIERS POSTULATS ET HYPOTHÈSES	25
4. LES PRATIQUES D'APPRENTISSAGE :	28
4.1. INTRODUCTION	28
4.2. UN PANEL D'ÉQUIPES	28

4.3. L'ENQUÊTE INDIVIDUELLE	28
Résultats de l'enquête	29
Décodages et constats	35
4.4. LES RENCONTRES AVEC LES ÉQUIPES	36
4.4.1. Premières impressions	37
4.4.2. Constats généraux	37
4.4.3. Réflexions à poursuivre	39
4.4.4. Recentrage	39
5. L'APPRENTISSAGE DANS D'AUTRES ORGANISATIONS D'ÉDUCATION PERMANENTE : PRATIQUES ET STRATÉGIES	42
5.1. INTRODUCTION	42
5.2. ORGANISATIONS D'ÉDUCATION PERMANENTE RENCONTRÉES	42
5.3. RÉFLEXIONS PARTAGÉES LORS DES RENCONTRES	43
5.4. TRAVAIL LORS DE LA TABLE RONDE	43
6. CONCLUSIONS ET SUITE DU CHANTIER	51
6.1. PERSPECTIVES ET EXPLORATION D'UNE PISTE	51
6.2. ACTIONS ET RÉFLEXIONS À ENTREPRENDRE	51
6.3. ÉCLAIRAGES THÉORIQUES	52
7. RESSOURCES ET RÉFÉRENCES	56
8. ANNEXES	59
Annexe 1 Courrier et questionnaire individuel envoyés aux bénévoles	59
Annexe 2 Citations	62
Annexe 3 (1 page) Grille d'entretien pour la réflexion collective en équipe	64
Annexe 4 (1 page) Grille d'entretien pour les organisations à rencontrer	65

RÉSUMÉ

En cohérence avec le travail effectué depuis quelques années dans le mouvement sur la dynamique des bénévoles, l'organisation a souhaité creuser un aspect de ce travail : l'apprentissage. Un chantier a été initié au sein de la commission éducation et un focus a été identifié sur les relais d'apprentissage, se basant sur le constat et l'intuition que l'apprentissage dans l'action et avec les pairs est le plus important, même s'il est peu conscient et peu mis en avant.

L'apprentissage est au cœur du bénévolat chez Oxfam-Magasin du monde, qu'il soit objectif en soi ou outil, moyen de mettre en œuvre les actions de chacun. Malheureusement, pour la plupart des membres, vu l'évolution du profil des bénévoles, du type d'engagement et de l'organisation, cet apprentissage n'est plus tout à fait conscient ni conscientisé. Devant la diversité des fonctions et des missions, il n'est pas aisé de définir et d'organiser un parcours d'apprentissage idéal et effectif pour chacun-e. L'importance de la place de l'équipe et des cellules DDB explique le focus qui est fait sur eux dans le chantier et ses étapes.

Apprentissage et changement social vont de pair dans notre organisation. L'apprentissage est une activité essentielle d'un processus d'éducation permanente tout autant qu'un moteur de changement social. Tout le travail d'éducation permanente fait avec, par et pour les bénévoles, renforce cet axe. Si les actions, méthodes et outils utilisés relèvent bien du champ de l'éducation permanente, il convient sans doute de rester attentifs à ce que les bénévoles soient conscients de leur apprentissage, ou mieux encore, le

construisent, afin de donner une ampleur encore plus grande à leurs actions et qu'ils prennent davantage conscience de leur force et de leur capacité "à faire le changement".

Le travail plus profond sur les formations des bénévoles, engagé depuis 2012, a mis au jour une série de constats et de défis à relever. Ceux-ci concordent avec les intuitions de la commission éducation à la base du chantier "apprentissage", entamé en parallèle. Globalement, l'apprentissage doit être plus conscient et plus concret pour les bénévoles. Un parcours d'apprentissage, intégré dans tous les lieux de vie, d'actions et de formations, doit être identifié, structuré et pris en main par chaque bénévole. La suite du chantier "apprentissage" peut donc se nourrir des éléments récoltés lors du travail autour des formations.

Un travail de réflexion sur le parcours d'apprentissage et sur l'apprentissage dans tous les moments d'engagement est en cours dans l'organisation. Ce travail a notamment fait émerger le besoin de travailler sur l'apprentissage de manière globale et cohérente, et pas uniquement sur les formations.

Lors du chantier, nous sommes partis sur des questions très pratiques et opérationnelles (« Comment apprend-on ? Quel est le rôle des relais d'apprentissage ? »), mais sans doute trop conceptuelles (« Sommes-nous là, bénévoles, pour apprendre ? Mais qu'est-ce qu'apprendre ? »), nous avons dû freiner nos ambitions. Quelques questions fondamentales sont apparues : qu'est-ce que l'engagement bénévole ? Quelles sont nos missions d'accompagnement ? Quels sont nos enjeux ? Les témoignages et le vécu des bénévoles, ainsi que les rencontres avec d'autres organisations, nous ont permis d'y voir plus clair, de confirmer nos constats et de nous obliger à rendre notre réflexion plus concrète pour les bénévoles, afin de les y intégrer et de pouvoir, dans une deuxième partie de chantier, les impliquer dans la recherche et la construction d'une stratégie d'apprentissage et des outils concrets d'accompagnement.

Un questionnaire envoyé à plusieurs équipes de bénévoles a permis de valider l'intuition que l'apprentissage se faisait aussi en dehors des moments dédiés plus formels. Par contre, cela ne semble pas encore évident aux yeux des bénévoles interrogés. Par leurs réponses, ils apparaissent encore comme fort dépendants de l'organisation et de ses permanents pour l'acquisition de savoirs. Clairement, leur apprentissage n'est pas conscient, même s'il est présent. Cette première étape nous a permis de préparer aux mieux les rencontres qui ont suivi avec les équipes, et surtout d'ouvrir des premières pistes dans la réflexion sur l'apprentissage.

L'appréhension par les bénévoles de leurs apprentissages n'est pas très évidente. Ils ont peu conscience, a priori, qu'ils apprennent, de ce qu'ils apprennent, avec qui, comment et pourquoi. Pourtant, dès qu'on échange avec eux sur le sujet, les débats sont riches et intéressants. Il reste à travailler le contenu des apprentissages, pour ne pas les limiter aux savoirs, mais profiter du partage d'expériences et de la construction collective, dans divers lieux, moments et lors d'actions différentes, et pas uniquement en formation. À côté de la question de la conscience, il y a celle de la confiance, des bénévoles envers eux-mêmes, entre eux, vis-à-vis de l'organisation et du monde extérieur existe également.

Lors des rencontres avec d'autres organismes d'éducation permanente, au-delà des réalités différentes, nous avons pu faire émerger quelques questions communes aux différentes organisations :

- Le besoin de concret, d'ancrage sur le terrain et de lien avec la réalité conditionne la motivation et la satisfaction de l'apprentissage.
- La reconnaissance des bénévoles est préalable à toute démarche de soutien.
- La relation à l'apprentissage et à la conscience de l'apprentissage est complexe pour les bénévoles ; liée à cela : la question de la confiance, de la cohérence, des valeurs.
- La prégnance des savoirs est trop importante.
- Les différents acteurs, notamment les relais, ne sont pas bien

identifiés, ni valorisés.

- La valorisation des acquis, de l'expérience et de l'apprentissage doit être travaillée.

Le travail effectué dans cette première partie de chantier nous donne une bonne vision des pratiques d'apprentissage des bénévoles chez Oxfam-Magasins du monde. La collaboration avec d'autres organisations nous a permis de mettre ces pratiques en perspective. Il nous reste maintenant à continuer ou à développer des actions pour permettre une plus grande conscientisation par les bénévoles de leur apprentissage, pour leur permettre une vraie autonomie.

Plusieurs pistes théoriques ou pratiques sont évoquées à la fin de cette étude.

Étude rédigée par Catherine Eeckhout et Marie-Bruno Zweerts sur la base du travail effectué avec Géraldine Dohet, Denis Clérin, Martin Rose et les membres de la commission éducation d'Oxfam-Magasins du monde.

Merci à Véronique Rousseaux et à Roland d'Hoop pour le travail de relecture.

1. INTRODUCTION

1.1. AUX ORIGINES DE CETTE ÉTUDE, UNE RÉFLEXION SUR L'APPRENTISSAGE AU SEIN DU MOUVEMENT

Le plan Dynamique des Bénévoles (DDB)¹ voté à l'assemblée générale d'Oxfam-Magasins du monde d'octobre 2011 proposait aux équipes de s'interroger sur **quatre grands aspects de l'engagement des bénévoles et des équipes** : le fonctionnement démocratique, le processus d'accueil, le processus de formation et l'évaluation.

Fin 2013, la commission éducation² a souhaité creuser davantage³ le troisième aspect du plan DDB, à savoir **l'apprentissage au sein de notre mouvement**.

Un travail de réflexion a été initialement planifié sur deux ans, en 2014 et 2015⁴ : ce "chantier apprentissage" visait à questionner, mieux connaître et améliorer les pratiques d'apprentissage chez Oxfam-Magasins du monde, ainsi qu'à com-

prendre comment elles mènent au changement social⁵. Nous partions en effet de l'idée de base selon laquelle l'apprentissage est nécessaire pour permettre à une organisation telle que la nôtre de contribuer efficacement à un changement social positif et durable.

L'intention était de questionner plus particulièrement **les pratiques de l'organisation quant à l'accompagnement éducatif des bénévoles, en vue de l'accomplissement de leurs fonctions et missions**⁶. Plus concrètement, comment intégrer les démarches d'apprentissage dans l'accompagnement général du bénévole ?

Il paraissait important que ce travail d'analyse et de recherche, d'élaboration de stratégie puis de construction de supports et de soutien aux membres du mouvement, se fasse en étroite collaboration avec les bénévoles, pour permettre une meilleure compréhension des enjeux de

l'apprentissage, une plus grande conscientisation des processus d'apprentissage ainsi qu'une autonomisation plus effective des bénévoles par rapport aux savoirs et à l'acquisition de compétences.

1.2. OBJECTIFS ET IMPACTS DU CHANTIER APPRENTISSAGE

Les **objectifs spécifiques** suivants ont été définis :

- faire un état des lieux des pratiques d'apprentissage : comment apprend-on chez Oxfam-Magasins du monde ? Comment accompagne-t-on les bénévoles dans leur apprentissage ?
- confronter ces pratiques à des pratiques externes à notre mouvement
- valoriser les pratiques d'apprentissage individuelles ou collectives déjà en cours dans notre mouvement
- confirmer l'intuition concernant l'existence et l'importance des relais d'apprentissage⁷
- améliorer les pratiques d'appren-

1 Voir 2.1. Un mouvement de bénévoles

2 Extrait de la note validée par le CA du 12/09/13 : « La commission éducation a vu le jour en janvier 2013. Elle s'est penchée, lors de ses deux premières réunions, sur des questions précises relatives à la remise de demande de subvention à la DGD (coopération au développement). Réflexions et propositions ont été émises aux salariés quant à la réalisation de certaines activités du programme. La commission éducation se penchera dès à présent sur un chantier lié à l'apprentissage chez Oxfam-Magasins du monde. »
Membres : Danielle Leclercq (bénévole), Éric Allaer (bénévole), Andréa Leroux Páez (bénévole), Pascale Smeesters (bénévole), Fabienne Van Michel (bénévole), Denis Clérin (directeur mouvement), Géraldine Dohet (responsable service éducation), Hugo Rogiers (responsable mobilisation jeunes), Martin Rose (responsable mobilisation adultes), Catherine Eeckhout (chargée du programme de formations des bénévoles).

3 Cette attention autour de l'apprentissage était déjà présente au sein de l'organisation ; le travail de la commission éducation a permis de mettre un accent plus fort sur la réflexion. Voir 2.4. Les enjeux de l'apprentissage chez OMDM. Le questionnement initial sur l'apprentissage.

4 Le chantier initialement lancé par la commission éducation n'a pas pu être mené à son terme par cette commission. Elle a néanmoins préparé les deux premières étapes du chantier, ainsi que toutes les réflexions, constats et intuitions de la présente étude. Voir 6. Conclusion et suite du chantier.

5 Voir 2.2. L'éducation permanente.

6 Dénominations que l'on retrouve régulièrement sous le vocable « métiers ».

7 Voir 1.5. Focus sur les relais d'apprentissage.

tissage, dans la perspective du changement social⁸

- renforcer l'organisation et son action pour qu'elle obtienne un impact sur son environnement

Plus spécifiquement, les **impacts souhaités** de ce chantier sur notre démarche d'apprentissage sont les suivants :

- Le mouvement prend conscience de l'importance de l'apprentissage dans tous ses aspects.
- L'apprentissage est une démarche naturelle des bénévoles, consciente et volontaire :
 - Le bénévole est au cœur de son apprentissage.
 - Nous sommes tous partenaires de l'apprentissage.
 - Nous devons entrer dans une démarche permettant un apprentissage de l'autonomie collective.
- Les bénévoles et les permanents prennent conscience de l'impact de l'apprentissage, dans le cadre général du bénévolat chez Oxfam-Magasins du monde et dans la vision du changement social que l'on vise.

1.3. ÉTAPES DU CHANTIER

Ce chantier "apprentissage" a été ouvert par deux étapes :

- enquête auprès d'équipes de bénévoles et partage d'expériences sur leurs pratiques d'apprentissage
- rencontres et échanges avec des organisations extérieures sur les politiques et pratiques d'apprentissage de leurs bénévoles

Les étapes suivantes doivent concrétiser les constats et réflexions du chantier :

- rédaction de la présente **étude**, valorisant les premiers travaux de la commission éducation sur l'apprentissage, rassemblant les constats et réflexions en interne et lors des rencontres avec des organisations externes, apportant un éclairage conceptuel et ouvrant des pistes d'action à mener au sein de l'organisation
- déploiement d'une **politique d'apprentissage** au sein du mouvement ainsi que des bonnes pratiques pour sa mise en œuvre
- mise au point d'un **plan d'actions pour améliorer** les pratiques concernant l'apprentissage au sein de l'organisation
- production d'un livrable spécifique, c'est-à-dire conception d'un **outil concret d'accompagnement** pour les cellules DDB⁹ : un guide à l'attention des équipes pour soutenir leurs démarches d'apprentissage
- suite à une intuition rapidement validée par les premiers échanges en interne et en externe : **focus sur les relais d'apprentissage** au sein du mouvement (il ne s'agit donc pas uniquement des cellules DDB, mais de tous les relais d'apprentissage existants ou à faire émerger, conscients ou inconscients, reconnus ou non par l'organisation)
- évaluation du chantier, notamment pour mesurer l'**amélioration des pratiques d'apprentissage**, plus particulièrement la **plus grande conscientisation** du mou-

vement (organisation et bénévoles) à propos de l'importance de l'apprentissage et de sa contribution réelle et concrète au changement social, et l'**autonomisation** des bénévoles par rapport à leur apprentissage

1.4. QUESTIONNEMENT DE DÉPART

Fin 2013, la commission éducation a donc balisé le chantier apprentissage avec un questionnaire général : **« dans le cadre global de notre vision du changement social et du rôle de l'apprentissage dans ce changement, comment améliorer les pratiques d'apprentissage chez Oxfam-Magasins du monde, et plus spécifiquement au niveau des relais de l'apprentissage ? »**

Les questions sous-jacentes étant :

- Comment apprend-on de manière efficace chez Oxfam-Magasins du monde ?
- Qu'est-ce que l'organisation met en place pour favoriser l'apprentissage ?
- Qu'est-ce qui est formation et qu'est-ce qui ne l'est pas ?
- Comment peut-on relier apprentissage individuel et apprentissage organisationnel ?
- Comment capitaliser l'expérience ?
- Comment peut-on favoriser un apprentissage horizontal (par les pairs) ?
- Et enfin, quelles méthodes, quels dispositifs souhaitons-nous mettre en place dans notre organisation ?

8 Voir 2.2. L'éducation permanente.

9 Voir 2.1. Un mouvement de bénévoles.

Une question générale, permettant d'amener les différents questionnements, a été choisie : **qui apprend quoi, avec qui, dans quels buts et avec quels moyens ?**

Le "avec qui" devant mener au focus sur les relais d'apprentissage : comment améliorer l'efficacité des personnes impliquées dans le processus d'apprentissage, mais aussi leur confort.

1.5. FOCUS SUR LES RELAIS D'APPRENTISSAGE

Si la formation est un lieu essentiel d'apprentissage, elle est loin d'être le seul lieu : vie d'équipe, écolage ou parrainage, apprentissage dans les actions et activités de tous les jours, en magasin ou en sensibilisation, en dehors de la vie du mouvement, via des lectures, en assistant à des conférences-débats... Les occasions d'apprendre, de manière volontaire ou pas, consciente ou pas, sont nombreuses. L'apprentissage peut se faire seul, avec des pairs, avec un soutien dans l'équipe ou via les permanents de la Centrale, lors de rencontres avec d'autres béné-

voles ou dans la vie en dehors du mouvement.

L'apprentissage est déjà bien pris en charge par l'organisation et ses différents acteurs, notamment par les permanents de la Centrale et par les cellules DDB, lors de l'accueil et du suivi des bénévoles, lors des formations ou autres animations/activités d'apprentissage. Rapidement, dans ce chantier "apprentissage", le constat a cependant été posé qu'il y avait sans doute d'autres acteurs. Devant la multiplicité des lieux et moments potentiels d'apprentissage pour chaque bénévole, la notion de relais d'apprentissage s'est dégagée, permettant de désigner toute personne (ou entité, équipe, service, instance, etc.) impliquée dans ce processus.

Pourquoi se centrer sur ces relais, notamment sur les pairs ? Parce qu'ils sont reconnus, dans toutes les théories de l'apprentissage, comme des acteurs essentiels, à ne pas négliger. Notre organisation en avait sans doute trop peu conscience ou ne les reconnaissait

pas suffisamment ; elle ne déployait donc pas assez de moyens pour soutenir ces relais.

Par ailleurs, le travail collaboratif fait partie des moyens privilégiés de l'organisation : Oxfam ne peut que favoriser ces relais et les méthodes d'apprentissage collaboratives, centrées notamment sur les pairs. Le travail d'apprentissage avec les relais – qu'ils soient pairs ou pas – est en cohérence avec les objectifs, les enjeux et les moyens d'Oxfam-Magasins du monde. Au-delà d'un choix pédagogique efficace (« apprendre avec les pairs, ça marche »), c'est un choix idéologique qu'Oxfam-Magasins du monde réaffirme.

Le chantier apprentissage a donc un focus sur les relais d'apprentissage. Ce focus a été concrétisé par le travail collaboratif avec les bénévoles sur le chantier même, mais le sera également, par la suite, par la production d'outils spécifiques de soutien (par exemple pour les cellules DDB) ou tout autre moyen d'action à privilégier.

À RETENIR

En cohérence avec le travail effectué depuis quelques années dans le mouvement sur la dynamique des bénévoles, l'organisation a souhaité creuser un aspect de ce travail, l'apprentissage.

Un chantier a été initié au sein de la commission éducation et un focus a été identifié sur les relais d'apprentissage, se basant sur le constat et l'intuition que l'apprentissage dans l'action et avec les pairs est le plus important, même s'il est peu conscient et peu mis en avant.

2. CONTEXTE

2.1. UN MOUVEMENT DE BÉNÉVOLES

2.1.1. AUX ORIGINES

Institué en tant qu'ASBL en 1976, Oxfam-Magasins du monde est né de la volonté de citoyens militants, qui souhaitaient répondre à l'appel des pays du "tiers monde", comme on le disait encore à l'époque : "TRAID, not aid". Ces militants se sont investis sur une base bénévole, par conviction, puis une structure salariée est née. Aujourd'hui, Oxfam-Magasins du monde compte une septantaine de salariés et 2334 bénévoles.¹⁰

2.1.2. COMMERCE ÉQUITABLE

La mission d'Oxfam-Magasins du monde est de « construire la justice socio-économique en combattant les inégalités et les injustices de manière structurelle et globale », notamment par le biais du commerce équitable. Ce commerce équitable étant à comprendre à la fois comme la commercialisation effective de produits issus de filières remplissant une série de critères éthiques et qualitatifs, mais également comme la sensibilisation du grand public aux dérives du commerce et à l'intérêt de repenser les liens entre producteurs et consommateurs.

2.1.3. BÉNÉVOLES ET SALARIÉS

Pour réaliser cette mission, Oxfam-Magasins du monde a voulu s'inscrire dans une démarche d'éducation permanente et travailler avec des citoyens-bénévoles. Avec succès, puisqu'à ce jour, le mouvement

peut compter sur de 70 magasins en Communauté Wallonie-Bruxelles. Les bénévoles et des salariés travaillent en partenariat au sein de l'organisation. Pour partager le même projet, ils développent leurs compétences respectives, soignent leur collaboration et leur complémentarité, dans le respect des rôles et des responsabilités imparties ou déléguées à chacun.

La gestion quotidienne de ces magasins (permanences à la vente, réception des produits, réalisation des vitrines et agencement des produits en magasin, comptabilité, etc.) est assurée par des équipes de bénévoles. Ce sont également des bénévoles qui assurent des missions de sensibilisation dans les magasins mais aussi à l'extérieur (écoles, communes, associations, entreprises, etc.). La structure salariée prend en charge, quant à elle, des missions de centrale d'achats et de logistique, mais également des missions de plaidoyer et d'éducation, au sens large.

Maintenir un effectif important de bénévoles dans l'ASBL est un choix motivé par une orientation idéologique, qui se superpose au pragmatisme financier. L'origine militante d'Oxfam ne s'est pas diluée dans le nécessaire critère d'efficacité commerciale, pas plus que le caractère collectif du projet. Au-delà d'une nécessité, c'est un véritable choix de l'organisation de maintenir les bénévoles au cœur de l'activité.

2.1.4. DÉMOCRATIE ÉCONOMIQUE

Le choix de demeurer un mouvement citoyen a été réaffirmé lors du plan stratégique 2012, où la démocratie économique a été conceptualisée. Oxfam se veut un laboratoire de démocratie économique, œuvrant dans une démarche d'éducation permanente, avec des objectifs de sensibilisation, d'éducation et de revendications politiques, ces derniers étant en théorie tournés vers ses membres autant que vers l'extérieur.

L'expérience de démocratiser l'économie dans notre mouvement passe par des apprentissages :

- l'apprentissage des bases pour vendre et informer permet à tous de mieux accomplir leur bénévolat et d'être ambassadeurs des valeurs d'Oxfam
- l'apprentissage de la réalité économique du magasin
- l'apprentissage de la démocratie dans l'équipe locale via la Dynamique des Bénévoles, dans le mouvement via le travail de ceux qui ont un mandat
- la compréhension des enjeux globaux autour de la justice économique

2.1.5. ENGAGEMENT BÉNÉVOLE, DANS UN MOUVEMENT, DANS UNE ÉQUIPE

Cet engagement a été défini, précisé et détaillé dans le plan Dynamique des Bénévoles, initié en 2011 et mis à jour en 2016.

¹⁰ Source : «La professionnalisation d'Oxfam-Magasins du monde. Quid des bénévoles ?», publié en ligne le 16 décembre 2014 : <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/2014/12/la-professionnalisation-doxfam-magasins-du-monde-quoi-des-benevoles/#.VwgD2PmLTIU>

Chaque bénévole Oxfam-Magasins du monde adhère aux valeurs de l'organisation et soutient avec son équipe la mise en œuvre des trois activités (mouvement d'éducation permanente, commerce équitable et solidaire, sensibilisation et éducation).

Oxfam-Magasins du monde est un mouvement de citoyens qui, en tant que bénévoles, s'engagent dans la durée, participent aux décisions et s'organisent en équipes locales pour promouvoir un commerce équitable et solidaire.

En tant que mouvement, Oxfam-Magasins du monde met tout en œuvre pour :

- offrir au bénévole un cadre d'accueil, des formations, un support logistique et les conditions légales pour un travail bénévole,
- aider le bénévole à trouver sa place en fonction de ses compétences, de son envie, de son intérêt, de ses disponibilités et de l'ouverture du groupe,
- maintenir et renforcer la motivation du bénévole.

Afin de réaliser ces objectifs, Oxfam-Magasins du monde met en place une politique de dynamique du bénévole intégrant : recrutement et accueil des nouveaux, formation, accompagnement et dialogue, évaluation et reconnaissance de l'action collective.

Une équipe Oxfam-Magasins du monde est d'abord un groupe de bénévoles qui discutent, prennent des décisions et coordonnent leur action ensemble.

Les possibilités concrètes d'engagement sont nombreuses autour de l'organisation de l'équipe, de la vente et de la sensibilisation¹¹.

Quelles que soient les tâches effectuées, chacun définit son engagement en fonction de ses disponibilités, de ses capacités et de ses goûts. Cependant, certaines exigences font partie intégrante de l'engagement bénévole (notamment en matière de formation pour les nouveaux et les responsables mandatés).

Notre mouvement est au pilotage d'une entreprise d'économie sociale et solidaire. Cela signifie que chaque bénévole a une parcelle de pouvoir. Il débat, donne son avis et participe à la prise de décision aux travers des instances du mouvement que sont l'assemblée générale, l'assemblée régionale, l'assemblée locale, le conseil d'administration et les commissions.

Chaque équipe comprend une assemblée locale, un groupe de coordination et une cellule DDB. Cette dernière est composée de deux-trois bénévoles de l'équipe. Elle est veillée au bon déroulement du cycle du bénévolat : processus de recrutement, accueil des candidats bé-

névoles, informations à l'équipe sur le programme de formation, appui aux bénévoles dans la gestion des compétences, processus de reconnaissance et gestion des relations dans l'équipe.

Nous y ferons souvent référence dans cette étude.

L'apprentissage, l'épanouissement personnel et le renforcement de l'organisation passent par des échanges inter-équipes. En ce sens, la participation des représentants de chaque équipe à leur régionale¹² et la participation de bénévoles d'une même fonction à toute formation ou réunion régionale est à favoriser. C'est un outil démultipliateur pour construire ensemble, éviter aux équipes de faire le même travail chacune de leur côté, et renforcer le Mouvement.

2.1.6. PROFILS DES BÉNÉVOLES

Dans une précédente enquête sur les attentes et motivations des bénévoles de 2015, l'âge moyen était de 62,9 ans, avec 86,1% de femmes et 13,9% d'hommes¹³.

2.1.7. MOTIVATION ET ENGAGEMENT

Si, sur papier, le choix d'une organisation portée par des bénévoles est exaltant, la réalité est pleine d'embûches. La première est l'évolution du bénévolat. Les militants des débuts ont été non pas remplacés mais appuyés par des personnes en quête d'une occupation sociale-

11 Voir le plan Dynamique des bénévoles (DDB), pages 6 à 10.

12 Les six Assemblées régionales rassemblent les équipes locales d'une même province pour préparer l'Assemblée générale, échanger et appuyer des projets régionaux.

13 «Les ressorts de l'engagement dans un mouvement citoyen», publié en ligne <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/etude/les-moteurs-de-l-engagement-dans-un-mouvement-citoyen/>, décembre 2013. Oxfam-Magasins du monde travaille également avec des équipes de bénévoles plus jeunes dans ses projets Oxfam en action et Jeunes Magasins Oxfam.

ment utile. Ces bénévoles sont de bonne volonté et sont indispensables à l'organisation, répétons-le, mais sont parfois moins portés par l'idéologie militante de l'organisation. Se consacrer à la vente quelques heures par semaine les passionne ou les occupe agréablement ; tandis que se poser en animateur/formateur/sensibilisateur, voire en agitateur politique, les effraie.

Les militants convaincus par la mission d'Oxfam sont toujours actifs,

mais ne rajeunissent pas, et sont actuellement minoritaires¹⁴.

La multiplicité des missions et des actions menées par l'organisation pousse sans doute à une plus grande diversification des bénévoles et de leur engagement. Les motivations sont donc diverses et variées, et parfois en tension. Pas facile de dessiner un plan d'accompagnement et de soutien spécifique à chacun et chacune. C'est ici que le rôle des cellules "Dynamique des Bénévoles" et des coordina-

teurs-trices prend toute son ampleur, permettant d'adapter, dans la mesure du possible, les démarches d'accueil et de suivi au profil de chaque bénévole¹⁵.

Au point "2.4. Les enjeux de l'apprentissage chez OMDM et le questionnement initial sur l'apprentissage" de cette étude, nous faisons le lien entre l'engagement des bénévoles et la politique d'apprentissage chez Oxfam-Magasins du monde.

À RETENIR

L'apprentissage est au cœur du bénévolat chez Oxfam-Magasin du monde, qu'il soit objectif en soi ou outil, moyen de mettre en œuvre les actions de chacun.

Malheureusement, pour la plupart des membres, vu l'évolution du profil des bénévoles, du type d'engagement et de l'organisation, cet apprentissage n'est plus tout à fait conscient ni conscientisé.

Devant la diversité des fonctions et des missions, il n'est pas aisé de définir et d'organiser un parcours d'apprentissage idéal et effectif pour chacun-e.

L'importance de la place de l'équipe et des cellules DDB explique le focus qui est fait sur eux dans le chantier et ses étapes.

2.2. L'ÉDUCATION PERMANENTE

Oxfam-Magasins du monde est un mouvement d'éducation permanente. Celle-ci est un des socles sur lequel repose le projet de l'organisation, avec quatre missions : conscientisation, émancipation, augmentation de la puissance d'agir, transformation sociale et politique. Dans ce cadre, le processus

est tout autant recherché que le résultat.

2.2.1. APPRENTISSAGE ET CHANGEMENT SOCIAL

Nous partons de l'idée selon laquelle l'apprentissage est nécessaire pour permettre à une organisation telle que la nôtre de contribuer efficacement à un changement social positif et durable. En cela, nous nous

inscrivons dans la perspective de Paolo Freire et de "l'éducation-libération" : l'apprentissage, ce n'est pas uniquement enseigner quelque chose aux personnes, mais c'est rechercher, avec elles, les moyens de transformer le monde dans lequel elles vivent.

Apprendre, c'est acquérir des connaissances mais aussi faire

14 Source : <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/2014/12/la-professionnalisation-doxfam-magasins-du-monde-quoi-des-benevoles/#.VwgD2PmLTIU>

15 Voir le plan Dynamique des Bénévoles (DDB), pour plus de détails.

quelque chose avec ce qu'on a appris ; l'apprentissage conduit au changement.

La raison d'être d'Oxfam-Magasins du monde, à savoir « construire la justice socio-économique en combattant les inégalités et les injustices de manière structurelle et globale, tant au niveau local avec notre mouvement, qu'au niveau national et international », impose de provoquer le changement collectivement avec "les gens".

L'éducation permanente est une formidable opportunité de développer l'action collective, de renforcer les capacités d'analyse critique de la société, de faire vivre la démocratie interne du Mouvement, et de favoriser la citoyenneté active dans une perspective d'émancipation individuelle et collective.

C'est cette conviction que l'action collective est un formidable moteur du changement (ce sont les citoyen-ne-s qui changent le monde, pas les messages) qui a poussé l'organisation à s'engager dans des missions d'éducation permanente.

Pour mener à bien ce travail d'éducation permanente, Oxfam-Magasins du monde se tourne vers un large public pour lui permettre d'accéder peu à peu à une connaissance mais aussi à une analyse critique des réalités sociales et économiques tant au Nord qu'au Sud (ap-

pauvrissement, inégalité, exclusion, commerce équitable et de vêtements de seconde main comme exemples de bonnes pratiques). Le but final étant d'amener ces citoyen-ne-s à se mobiliser collectivement et à agir, avec d'autres, pour créer une force de changement et participer ainsi à la démocratie économique.

Pour soutenir cette prise de conscience des dynamiques sociales, le travail d'éducation permanente d'Oxfam-Magasins du monde s'articule autour des dimensions suivantes :

- l'acquisition de connaissances et l'appropriation de savoirs et de pratiques par l'apprentissage, non seulement en formation, mais également lors de tous les moments d'engagement
- la conception et la mise à disposition d'outils pédagogiques destinés à des publics adultes en privilégiant l'appropriation par l'action
- l'approche et l'intégration collectives des outils d'information et d'analyses critiques et politiques
- la réflexion critique et collective sur le rôle et le pouvoir d'action du, de la citoyen-ne consommateur-trice
- la participation démocratique active à tous les niveaux de l'organisation
- le souci de rencontrer l'intérêt et la participation de personnes issues de milieux populaires :

moyens d'actions appropriés, canaux de diffusion diversifiés, magasins de commerce équitable et de seconde main, approche méthodologique spécifique et ciblée comme pour le soutien différencié aux équipes bénévoles

- l'intégration de la dimension "égalité des genres" par un "gender mainstreaming"¹⁶ de toutes nos actions
- l'intégration de la problématique environnementale comme préoccupation transversale de l'organisation.

2.2.2. ÉMANCIPATION ET VIE DÉMOCRATIQUE DU MOUVEMENT

Ces actions s'inscrivent dans une perspective d'égalité et de progrès social (la lutte contre les exclusions par l'appropriation au quotidien d'outils et de connaissances visant l'émancipation et la recherche de solutions) en vue d'une société plus juste favorisant la rencontre des cultures (celle du Nord et celle du Sud) par le développement d'une citoyenneté active (l'initiative, la responsabilisation) et critique.¹⁷

Ces visées se traduisent par un travail d'accompagnement des équipes balisé par un plan appelé "Dynamique des Bénévoles" qui a pour but d'aider les équipes à se déployer de manière autonome et démocratique.

Un outil d'évaluation des équipes a été créé : l'"Indice vie d'équipes" qui permet aux bénévoles d'interroger

16 Le gender mainstreaming est une approche transversale qui intègre la perspective de l'égalité des femmes et des hommes dans les projets de l'organisation.

17 Dossier introduit à la Fédération Wallonie Bruxelles : Rapport général d'exécution 2012-2016-Plan quinquennal 2017-2021 d'Oxfam-Magasins du monde, juin 2016.

la manière dont se porte leur équipe et d'évaluer la mise en œuvre du plan et leur impact sur leur environnement local.

Le travail de renforcement de la vie démocratique du Mouvement et de la participation des bénévoles aux prises de décisions, notamment via les instances, est une préoccupation de tous les jours. En voici quelques exemples : la création de journées régionales regroupant l'ensemble des bénévoles des équipes d'une région autour de thèmes, ateliers et débats qu'ils-elles ont choisi de creuser ; la réflexion par la "commission mouvement" sur l'évolution du plan ; la méthodologie participative mise en place pour construire le nouveau plan stratégique ; la création d'un groupe de travail sur le TTIP (traité de commerce transatlantique) composé de bénévoles, suite à la volonté exprimée aux Assemblées régionales et générales qu'Oxfam-Magasins du monde se positionne et agisse contre le TTIP, etc.

Les cellules "Dynamiques des bénévoles", formées au sein de chaque équipe, sont particulièrement soutenues par les coordinatrices régionales et bénéficient d'un programme de formations spécifique.

2.2.3. MISE EN ACTION ET ACTIVITÉS

Les activités réalisées par les équipes de bénévoles sont diversifiées, le plus souvent en lien avec les thématiques de l'organisation ("Agir pour une Justice économique", "Construire et promouvoir collectivement l'alternative du vêtement de seconde main" et "Construire et promouvoir collecti-

vement l'alternative du commerce équitable"). Elles peuvent être organisées à l'initiative des équipes ou sous l'impulsion de l'organisation. Il peut s'agir de cafés politiques, d'actions de sensibilisation auprès de différents publics, de soirées-débats, de théâtre documentaire ou encore des Petits Déjeuners Oxfam qui rassemblent pas loin de 35 000 participant-e-s chaque année.

Par ailleurs, Oxfam-Magasins du monde mène des campagnes à destination du grand public. Les bénévoles en sont, le plus souvent, le public relais. Avec elles, eux, l'objectif, dans un premier temps, est l'appropriation de la problématique : construction des savoirs, des savoir-faire et savoir-être, mise en réflexion et en action pour contribuer au changement. Dans un second temps, les bénévoles diffusent les messages de la campagne auprès du grand public. Leur terrain d'action est tant le magasin (lors de la vente, qui inclut la sensibilisation) que des événements/actions extérieurs (stands, événement presse, etc.). Les acquis leur permettent de devenir multiplicateur-trice-s du message, notamment au sein de leur équipe.

Pour toutes ces activités, les bénévoles peuvent s'appuyer sur les conseils et le soutien des coordinatrices régionales. Des formations sont régulièrement organisées, notamment en soutien des campagnes mais également de manière intemporelle ("Parler d'Oxfam", "Comprendre les enjeux d'Oxfam", "Agir pour la souveraineté alimentaire", "Agir pour le travail décent", "Agir pour l'égalité des genres", "Sensibi-

liser lors des petits déjeuners et en magasin", "Construire une action de sensibilisation", etc.).

La production d'outils pédagogiques et de communication internes et externes est également une activité qui permet de renforcer le travail d'éducation permanente. Ces outils sont utilisés lors des formations, dans un souci de compréhension des contenus mais également d'autonomisation des bénévoles dans l'acquisition et la manipulation des savoirs.

Un autre axe de travail est la production d'analyses et d'études qui portent sur :

- les thématiques d'Oxfam-Magasins du monde pour alimenter la réflexion et soutenir les positionnements, actions, campagnes, etc.
- les méthodologies et outils pédagogiques pour mettre en œuvre une stratégie d'éducation plus cohérente, en lien avec les thématiques et les partenaires du sud ;
- les pratiques sur le bénévolat afin d'alimenter le travail de réflexivité et ajuster les pratiques.

2.2.4. APPRENTISSAGE ET ÉDUCATION PERMANENTE

L'apprentissage et la formation sont un volet fondamental tout autant qu'un levier de l'action d'éducation permanente de l'organisation. Une responsable « formation », dont la mission porte exclusivement sur la formation des bénévoles adultes, propose un programme annuel qui répond aux besoins des bénévoles et de l'organisation. De plus, elle fournit des conseils méthodolo-

giques aux responsables de formation et aux formateur-trice-s (employé-e-s) notamment sur la fixation des objectifs et sur les dispositifs d'animation et de pédagogie active.

La stratégie éducative de formation repose sur plusieurs principes : un-e apprenant-e au cœur du dispositif, la dimension collective de la formation, l'objectif d'autonomisation des

bénévoles, un travail important réalisé sur les compétences et les pratiques, une méthodologie favorisant la manipulation des savoirs, l'accompagnement du processus d'apprentissage, la nécessité d'être concret et ancré dans la réalité, la prise de conscience de l'apprentissage. Chaque formation se conclut par un moment d'évaluation et de réflexion sur l'utilisation des acquis,

ainsi qu'un temps de travail pour préparer les retours vers les équipes par les participant-e-s.

La présente étude participe à la réflexion engagée sur l'apprentissage dans l'organisation et sur son meilleur soutien (de la conscientisation à l'autonomie).

À RETENIR

Apprentissage et changement social vont de pair dans notre organisation.

L'apprentissage est une activité essentielle d'un processus d'éducation permanente tout autant qu'un moteur de changement social.

Tout le travail d'éducation permanente fait avec, par et pour les bénévoles, renforce cet axe.

Si les actions, méthodes et outils utilisés relèvent bien du champ de l'éducation permanente, il convient sans doute de rester attentifs à ce que les bénévoles soient conscients de leur apprentissage, ou mieux encore, le construisent, afin de donner une ampleur encore plus grande à leurs actions et qu'ils prennent davantage conscience de leur force et de leur capacité "à faire le changement".

2.3. FORMATION DES BÉNÉVOLES

Nous nous centrons dans un premier temps sur la formation des bénévoles, axe le plus formel et formalisé de l'apprentissage chez Oxfam-Magasins du monde. Nous verrons que la prise en compte de l'apprentissage dans tous ses lieux et ses dimensions en découlera cependant rapidement.

2.3.1. FORMATION ET ÉDUCATION PERMANENTE

La formation est un des moments privilégiés et importants d'apprentissage pour les bénévoles. Oxfam-Magasins du monde leur propose des formations en cohérence

avec les principes de l'éducation permanente, que ces formations soient à orientation politique ou technique.

L'apprentissage et la formation sont en effet un volet fondamental de notre action d'éducation permanente.

OMDM est un mouvement qui promeut des valeurs et structure pour cela son action autour d'axes, dont l'éducation permanente avec ses bénévoles : partir de l'expérience de chacun, apprendre en équipe, sensibiliser et faire vivre des campagnes. Ces trois démarches sont au cœur des processus de formation mis en place chez

OMDM, notamment parce que :

- L'expérience de chacun est le point de départ et le point final des sessions d'apprentissage, un des apports essentiels à la construction collective des savoirs en formation, une base pour la compréhension des pratiques de chaque bénévole et le travail effectué sur celles-ci en formation par le bénévole lui-même.
- La formation est un lieu et un temps d'arrêt hors cadre de vie, un moment de rencontres avec les pairs, qu'ils soient de son équipe ou pas. Il existe également des formations "sur mesure" qui sont vécues en équipe et parfois même en magasin.

• Si les valeurs, la dimension politique et les messages de sensibilisation ne peuvent pas être présents dans tous les moments d'apprentissage, ils sont bien présents de manière principale et prioritaire dans certaines formations, et de manière cohérente et transversale dans le contenu des autres. Ils ne font pas partie des formations autour des outils techniques de support (caisse enregistreuse, etc.), mais sont présents dans la démarche éducative proposée, cohérente avec les objectifs et les valeurs de l'organisation.

2.3.2. FORMATION ET ENJEUX DE L'ORGANISATION

La formation participe à la rencontre des objectifs généraux de l'organisation en outillant les bénévoles pour les aider à remplir leurs missions. Mais elle va plus loin : elle leur permet de mieux comprendre et de renforcer leur engagement autour des valeurs du mouvement et dans l'intérêt collectif.

Les besoins de formation traduisent donc trois enjeux : la compréhension et l'adhésion aux valeurs et enjeux du mouvement, l'acquisition de compétences pour accomplir son bénévolat (en lien avec le fonctionnement du magasin et de l'équipe) et la stratégie vers l'action (pour transformer la société).

Ces enjeux sont au cœur des formations proposées aux bénévoles : formation de base pour les nouveaux, formations spécifiques pour acquérir les savoirs, techniques et pratiques liés à chaque fonction, formations thématiques pour dé-

couvrir les valeurs d'Oxfam-Magasins du monde et travailler la réflexion politique...

Puisque l'émancipation constitue la dimension politique de la formation, il nous faut donc :

- travailler la dimension collective
- susciter l'engagement
- échanger des savoirs
- faire le lien entre formation et action

En lien avec les stratégies annuelles ou pluriannuelles, la formation doit venir au service des différents enjeux, comme par exemple :

- l'autonomisation des équipes – la responsabilisation en magasin (démocratie économique)
- la participation aux instances
- la sensibilisation en magasin et hors magasin
- l'appropriation des thématiques de campagne
- l'appropriation du projet "produits Nord"
- le partage des valeurs concernant le positionnement d'OMDM sur le commerce équitable
- la viabilité économique du commerce équitable d'OMDM
- faire vivre l'économie sociale
- etc.

2.3.3. OBJECTIFS DE FORMATION

Pour toute formation, nous travaillons à partir de trois grandes catégories d'objectifs : stratégiques, opérationnels et pédagogiques.

Les objectifs stratégiques recouvrent les enjeux de la formation : au service de quoi la formation est-elle ? Pour garantir la viabilité de son modèle, Oxfam-Magasins du monde doit gérer de manière rentable et

efficace son activité économique et, en tant qu'association d'éducation permanente, elle se questionne sur ses pratiques. La formation des bénévoles participe à la réalisation de ces objectifs.

En termes d'objectifs opérationnels (résultats attendus sur le terrain), la formation est un moyen par exemple de :

- augmenter les connaissances et les compétences des bénévoles pour : augmenter la vente et la qualité de la relation commerciale, garantir la bonne gestion de l'organisation, porter les projets, diffuser les messages, soutenir les partenaires...
- informer, sensibiliser et mobiliser les bénévoles autour des enjeux et des actions (campagnes par exemple)
- faire progresser les bénévoles
- faire vivre les valeurs
- amener les bénévoles à se mettre en action
- offrir un soutien concret aux bénévoles
- valoriser les bénévoles et les motiver (reconnaissance, etc.)
- etc.

En termes d'objectifs pédagogiques (« à la fin de la formation, le/la participant-e sera capable de... »), nous définissons des compétences qui peuvent porter sur divers champs, comme par exemple :

- une relation commerciale efficace et respectueuse vis-à-vis du client
- l'intégration de l'aspect "partenaires" dans la transaction commerciale
- la maîtrise et la restitution des informations sur les produits, les partenaires, les actions du mouve-

- ment, les campagnes, l'organisation du mouvement (services, équipes), etc.
- une gestion du magasin efficiente, notamment financière, en lien avec la maîtrise des outils mis à disposition.
 - en équipe : vivre sereinement en équipe, collaborer, organiser et coordonner le travail et les missions
 - En ce qui concerne les valeurs et enjeux du mouvement, la formation doit être un lieu (complémentaire) où l'on permet au bénévole de : découvrir, connaître, comprendre, exprimer son adhésion, vivre en cohérence et militer.
 - La formation est également un lieu (complémentaire) où le bénévole travaille sur : comprendre et accepter sa place, son rôle, son engagement dans le mouvement, amplifier son action, comprendre sa mission personnelle dans un enjeu global d'organisation.
 - un apprentissage et un développement personnel (conscient, critique, responsable...)

2.3.4. DEMANDES, ATTENTES, BESOINS

La "commande" pour le programme de formations des bénévoles se base sur les besoins et les objectifs, ainsi que les souhaits et les demandes, aussi bien des bénévoles, des équipes, des services que de l'organisation générale (ces attentes, besoins et demandes ne correspondant pas toujours).

Ce point critique a été rapidement mis à jour lors des premiers entretiens de

la responsable "formations" avec les différentes personnes concernées, des bénévoles aux responsables de services ou de l'organisation.

Pour clarifier ce point, nous utilisons la grille de De Ketele¹⁸, qui différencie les demandes des attentes et des besoins de formation.

Derrière la demande initiale, il faut toujours bien identifier le besoin opérationnel et les problèmes à résoudre, afin de bien clarifier le rôle de la formation et établir les contrats entre les acteurs (triangle commanditaire/formateur/apprenants, cahier des charges, contrat pédagogique, informations sur l'action de formation). Il est donc nécessaire de recueillir des informations sur le contexte, les objectifs et les problèmes à résoudre (Pourquoi forme-t-on ? Qui forme-t-on ? Quelle solution est la mieux à même de répondre aux objectifs fixés ?).

Une attention particulière est dès lors rapidement posée : la formation n'est pas toujours la solution la plus adéquate par rapport aux problématiques rencontrées. Parfois, elle peut faire partie d'une solution, mais elle ne résout pas tout. La formation doit être un outil : un temps de pause, hors contexte, où l'on va se nourrir pour rentrer chez soi plus fort pour résoudre la problématique. Exemple : des problèmes de vie en équipe.

Cet aspect est particulièrement travaillé lors des demandes de formations "sur mesure"¹⁹.

2.3.5. STRATÉGIE DE FORMATION

La responsable "formation", engagée en 2012, dont la mission porte exclusivement sur la formation des bénévoles adultes, propose un programme annuel de formations qui répond davantage aux besoins, à la fois de l'organisation mais également des équipes de bénévoles. De plus, elle donne des conseils méthodologiques aux responsables de formation et formateurs, permanents de la Centrale, notamment sur la fixation des objectifs et sur les dispositifs d'animation et de pédagogie active. Une stratégie de formation a été dessinée.

La stratégie éducative de formation repose sur plusieurs principes :

- Les formations sont des étapes dans un processus d'apprentissage. La formation n'est qu'un moment dans la vie du bénévole. La stratégie de formation s'intègre à la stratégie d'apprentissage, à la stratégie de dynamique des bénévoles, elle-même intégrée à la stratégie générale d'Oxfam-Magasins du monde.
- Le rôle principal de la formation est de permettre au bénévole de développer ses compétences. La formation doit donc rester principalement un moyen au service de l'apprentissage (acquérir des savoirs/savoir-faire/savoir-être, des compétences pour pouvoir agir et se mettre en action), mais pas seulement. Les compétences constituent un levier de la "performance", à côté de la motivation et des moyens alloués aux bénévoles pour leurs missions.

18 <https://www.cairn.info/guide-du-formateur-9782804155001-p-15.htm>

19 Voir 2.3.6. Programme de formations.

- L'apprenant est au cœur du dispositif d'apprentissage. Chez Oxfam-Magasins du monde, le développement des compétences via la formation est englobé dans une démarche d'éducation permanente (notamment apprentissage conscient du bénévole), mais également dans la vie d'un mouvement (avec adhésion et participation du bénévole au mouvement). Prise de conscience, évaluation, objectifs... cela vient de l'apprenant. Il doit avoir confiance pour devenir sujet de sa formation et non objet.
 - La dimension collective de la formation est essentielle.
 - Un des objectifs principaux est l'autonomisation des bénévoles.
 - La méthodologie privilégie la manipulation des savoirs. Un travail important est réalisé sur les compétences et les pratiques. Par rapport aux savoirs, aux savoir-faire, aux savoir-être et aux compétences, nous travaillons en formation pour que les bénévoles les fassent émerger, en prennent conscience, s'évaluent et déterminent les apprentissages à réaliser, en formation et par la suite. Ils découvrent des pistes pour améliorer leurs pratiques par eux-mêmes, avec l'aide de leurs pairs et des permanents.
 - « Former, ce n'est pas dire ou faire dire, mais faire travailler et repartir avec. C'est faire faire pour faire réfléchir. »²⁰
 - Tout en formation doit être concret : en lien avec ce que le bénévole vit au quotidien.
 - Tout apprentissage doit être conscient : « On ne retient que ce que l'on a compris, construit. On ne comprend que ce dont on est conscient. »
 - Chaque formation se conclut par un moment d'évaluation et de réflexion sur l'utilisation des acquis et les retours vers les équipes des participants.
 - La formation est un temps d'arrêt offert aux bénévoles pour faire une pause, rencontrer des pairs et partager, se nourrir, faire le point et repartir. Le bénévole arrive, vit en formation et repart chez lui. L'accompagnement du processus d'apprentissage ne peut se faire en formation par le formateur mais par quelqu'un qui suit le bénévole au quotidien (cellule DDB). Cet accompagnateur va aider le bénévole à faire le point sur son apprentissage tout au long de son parcours et mettre au point avec lui sa stratégie d'apprentissage (qui comprendra des moments de formation).
 - Cela peut être l'occasion d'informer, de sensibiliser, de mobiliser, de reconnaître et de motiver, mais la formation ne peut pas être que l'instrument de cette information, sensibilisation, mobilisation, reconnaissance et motivation. L'apprentissage est bien au cœur de la démarche !
- Parmi les différentes méthodes éducatives, celles qui seront privilégiées seront celles qui feront appel à l'échange des savoirs et des

pratiques, et à la construction collective.

Lorsque des processus d'organisation sont présentés en formation, c'est pour permettre aux participants de comprendre leur raison d'être et d'améliorer les pratiques grâce aux partages d'expérience (échanges avec les autres bénévoles et les permanents présents en formation). Ils permettent aussi aux bénévoles de mieux comprendre le cadre dans lequel ils évoluent (au niveau organisationnel donc, mais également au niveau des valeurs et de l'engagement).

Les formations permettent aux bénévoles de travailler sur leurs missions générales et spécifiques (en lien avec leurs fonctions). Être plus à l'aise par rapport à leurs missions permet aux bénévoles de mettre en œuvre leurs activités dans et hors magasin, de les prendre en main : la responsabilisation prend alors plus d'ampleur.

Exemple : lors de la formation "Présenter et vendre les produits", une partie de la journée est consacrée à la présentation des produits et des partenaires (y compris les impacts sociétaux, environnementaux, etc.), une partie est consacrée à faire le lien avec une campagne ou un axe politique, une dernière partie est consacrée aux pratiques en magasin (y compris la sensibilisation des clients et la vie en équipe).²¹

20 Catherine Eeckhout, chargée du programme de formations des bénévoles, et Danielle Leclercq, bénévole, membres de la commission éducation.

21 Pour approfondir ce point, voir l'analyse «L'apprentissage en formation. Bénévoles et permanents construisent et apprennent, ensemble, en formation», publiée en décembre 2014 : elle permet de mieux comprendre la mise en œuvre concrète des formations chez Oxfam-Magasins du monde, et notamment le travail centré sur le partage des savoirs et la construction collective.

2.3.6. PROGRAMME DE FORMATIONS

Le programme de formations²², ré-actualisé chaque année, propose actuellement aux bénévoles des :

- formations générales : Découvrir Oxfam, Parler d'Oxfam, Comprendre les enjeux d'Oxfam, Présenter et vendre les produits
- formations enjeux-action : Agir pour l'égalité des genres, Agir pour la souveraineté alimentaire, Agir pour le travail décent, Construire une activité de sensibilisation
- formations spécifiques (liés aux fonctions dans l'équipe) organisées en équipe ou inter-équipes ou selon les besoins identifiés : Accueillir les clients en magasin, Agencer les produits en magasin, Utiliser la caisse enregistreuse informatisée, Sensibiliser lors des petits déjeuners et en magasin, Réaliser des ventes extérieures, Gérer la comptabilité, Gérer l'immobilier, S'impliquer dans les instances, formations vêtement de seconde main, Vivre en équipe (DDB), Echanger sur le suivi du plan Dynamique des Bénévoles (DDB), Accueillir des bénévoles (DDB), Gérer les relations dans l'équipe (DDB), Animer en éducation au développement, Sensibiliser lors des petits déjeuners et en magasin
- formations sur mesure à organiser en équipe, sur la base des formations précitées

Les bénévoles sont incités à participer à au moins une formation par

an. Les nouveaux bénévoles sont invités à participer à "Découvrir Oxfam". Un programme spécifique est prévu pour les cellules DDB. Chaque bénévole, à défaut de pouvoir actuellement suivre un parcours complet de formations, est orienté vers les formations qui lui conviennent le mieux, notamment selon sa ou ses fonctions exercées dans l'équipe. L'orientation et le suivi du parcours de chacun-e sont dans les mains des cellules DDB, aidées par les coordinateurs-trices et la responsable du programme des formations.

2.3.7. ÉVALUATION DES FORMATIONS

Trois niveaux d'évaluation ont été identifiés et sont explorés :

- La satisfaction des participant-e-s : nous le faisons via des supports écrits (personnels ou panneaux collectifs), des échanges directs ou indirects avec les participant-e-s, plutôt dans un temps immédiat (le jour de la formation ou quelques jours après).
- Les compétences/apprentissages acquis-es/travaillé-es : nous le faisons partiellement via des supports écrits (personnels ou panneaux collectifs), des échanges directs ou indirects avec les participant-e-s, le feedback du ressenti des formateurs-trices après les modules, plutôt dans un temps immédiat (le jour de la formation ou quelques jours après).

- Les transferts sur le terrain : ils sont non mesurés pour le moment. Par contre, via les évaluations de satisfaction et d'apprentissages, nous avons pu évaluer les intentions de transfert (ce que les bénévoles imaginent transposer dans leur réalité et partager à leur équipe, dans les jours qui suivent la formation).

Le quatrième niveau d'évaluation usuellement identifié est celui des impacts. Malheureusement, c'est un niveau quasi impossible à mesurer, vu les nombreux paramètres qui interviennent et la difficulté d'identifier les impacts issus de la formation uniquement (et pas issus d'autres formes d'apprentissage ou actions de l'organisation ou des individus)²³. Il n'est donc pas exploré pour le moment.

Parallèlement, et si possible préalablement, à cette attention à l'évaluation des formations, l'organisation doit poursuivre le travail avec les responsables de formation sur la fixation d'objectifs plus spécifiques²⁴, ainsi qu'à une meilleure prise en compte des attentes et des besoins de formations, afin – notamment – d'améliorer les processus d'évaluation.

2.3.8. PARTICIPATION ET SATISFACTION

En 2015, 55 formations ont été organisées pour un total de 275 heures et ont accueilli plus de 1300 bénévoles.

22 Le programme de formations complet et détaillé est disponible sur l'intranet d'Oxfam. Il est également disponible sur simple demande par téléphone 010.43.79.50 ou par e-mail formation@mdmoxfam.be.

23 Source : formation «Évaluer les effets de la formation» organisée par le CFIP (suivie par la chargée du programme de formation des bénévoles, en 2013). Dans le point 6.3. Éclairages théoriques, nous mentionnons le modèle de Kirkpatrick.

24 Voir 2.3.3. Objectifs de formation.

En 2014, on compte 70 formations pour 350 heures et 1900 participants. En 2013, on compte 60 formations pour 300 heures et 2020 participants.

Le nombre total de formations et de participants en 2015 diminue par rapport à 2014. Nous avons par ailleurs noté une augmentation du nombre de sessions de formations en 2013, par rapport à 2012, et une stabilité en 2014.

Les évaluations des participants sont de plus en plus positives ; le taux de satisfaction des bénévoles et leurs retours positifs après formation ont nettement augmenté.

Nous pouvons expliquer cette contradiction (moins de participants, mais plus de satisfaction) de plusieurs manières :

- Les dispositifs de formation ont été améliorés pour diminuer la quantité de contenu transmise et accentuer les échanges et la construction collective avec les participants bénévoles et les permanents (les participants apprécient notamment le fait de ne plus être submergés d'informations mais de partager leurs expériences et améliorer leurs pratiques via le travail collectif).
- Les formations sont organisées pour des plus petits groupes, pour permettre un meilleur échange et une construction collective des savoirs (moins de formations descendantes type ex-cathedra).
- Les canaux d'informations se sont multipliés et améliorés. L'informa-

tion est disponible par ailleurs. Les bénévoles ne viennent plus en formation pour chercher les informations mais pour se former : cela a diminué le nombre de participants, mais a certainement augmenté la qualité des moments de formation.

- Les bénévoles sont fort sollicités par ailleurs, lors d'événements ou d'actions du mouvement ou en collaboration avec d'autres organisations. Ces moments d'action sont aussi l'occasion d'apprendre : le travail actuel autour de l'apprentissage (et la présente étude) a notamment pour but de rendre ces apprentissages conscients.
- Les bénévoles ayant participé à une ou plusieurs formations sont de plus en plus nombreux ; ils/elles ne participent plus à une formation qu'ils/elles ont déjà suivies (à noter que la formation "Présenter et vendre les produits" est différente à chaque session – deux sessions par an avec quatre à six dates dans différentes régions – et peut donc être suivie à chaque fois).
- Les bénévoles sont plus nombreux à participer à l'entièreté d'une formation (auparavant, on pouvait noter un certain "picorage" dans les journées proposées). Ils sont de plus en plus nombreux à rester jusqu'au bout de la formation (l'indice étant le fort taux d'évaluations personnelles complétées en fin de formation).

2.3.9. CONSTATS GÉNÉRAUX

Quelques points à mettre en avant, issus des évaluations des formations depuis 2012 :

- Le programme de formations, présenté désormais sous un axe "parcours d'apprentissage", a rencontré l'approbation des bénévoles. Nous devons poursuivre les efforts pour le rendre plus réel et plus accessible à tous.
- La formation "Découvrir Oxfam" a été adaptée en 2014, pour être plus en cohérence avec l'accueil reçu par les bénévoles en équipe. C'est une première étape vers un vrai parcours de formation, voire d'apprentissage. Le contenu a été revu pour l'approfondir, suite à la demande des participants.
- La nouvelle formation "Comprendre les enjeux d'Oxfam" a été appréciée par les bénévoles plus aguerris, cibles de ce nouveau moment de formation. Proposée en parallèle à la formation "Découvrir Oxfam" et à la formation pour les cellules DDB, lors des journées à la Centrale, elle a attiré des bénévoles (accompagnant des nouveaux bénévoles pour la journée Découvrir Oxfam, ou pas), certains voulant la "refaire" à chaque session (le programme étant à 75% le même à chaque fois). Pour 2016, nous avons adapté l'offre : nous avons organisé une "journée des accompagnateurs", avec des thématiques différentes à chaque session, et nous proposerons désormais la formation "Comprendre les enjeux" sur mesure, en équipe ou inter-équipes²⁵. Un intérêt plus fort pour les formations liées à nos thématiques et campagnes a été noté (évolution par rapport à 2012-2013-2014).

25 Il faut cependant noter que la formule a eu plus de succès en 2015 qu'en 2016, sans pouvoir pour le moment l'expliquer.

- La formation "Présenter et vendre les produits" a connu une légère baisse de participation²⁶. Les participants apprécient cependant toujours les modifications apportées au contenu et au dispositif (améliorations depuis 2012) : moins d'informations, plus de temps pour les ateliers de questions-réponses, d'approfondissement, de partage d'expériences. La transversalité des contenus est aussi pointée comme intéressante (pas une simple présentation des produits, mais également une découverte/un approfondissement du travail des et avec les partenaires, un travail autour des messages politiques et des campagnes en lien, etc.).
- Constat de 2014 toujours présent en 2015 et en 2016 : le même genre de travail sur les contenus et les dispositifs est effectué pour toutes les formations et semble plaire aux bénévoles : ils sortent des formations moins fatigués, plus motivés. Ils soulignent la convivialité de ces moments. Plusieurs bénévoles marquent leur intérêt à revenir en formation, non seulement pour approfondir les contenus, mais pour profiter de ce moment de pause et des rencontres avec d'autres, bénévoles ou permanents.
- Les formations "sur mesure" (c.à.d. un sujet et un contenu fixés, mais un dispositif adapté aux situations des équipes) sont un peu moins demandées qu'en 2014, sauf celles liées aux thématiques et aux campagnes. Les motivations dépassent la formation stricto sensu pour toucher à la mobilisation de l'équipe, au souhait de travailler plus directement avec des permanents de la Centrale, au fait de pouvoir profiter d'une réorganisation du magasin pour se réorganiser en équipe, etc. Les participants soulignent notamment le fait que ces formations les rassurent sur leurs capacités, mais leur ouvrent aussi des pistes pour la mise en action ou des possibilités d'agir.
- Au niveau des objectifs généraux de la formation, nous faisons les mêmes constats depuis 2014 :
 - engagement : les bénévoles expriment le fait que la formation renforce leur engagement dans les projets d'Oxfam.
 - identité, appartenance : on observe également le renforcement de leur identité et de leur sentiment d'appartenance à Oxfam.
 - motivation : la plupart des bénévoles se sentent boostés après une formation, cela leur donne envie de continuer, de faire plus, mieux, en équipe, à l'extérieur, etc.
 - faire équipe, faire mouvement : les bénévoles expriment le sentiment d'appartenir à une équipe, au-delà du magasin, avec d'autres bénévoles, des professionnels, un mouvement, etc.
 - partage et construction collective : au-delà du fait de « vivre les mêmes choses, rencontrer les mêmes problèmes », les bénévoles notent l'intérêt de les partager et de chercher des pistes d'amélioration ensemble.
- Par contre, émergent désormais leurs difficultés à ramener les apprentissages et nouvelles pratiques en équipe et en action. Les bénévoles se sentent bien formés, mais encore démunis pour le transfert sur le terrain et le partage en équipe.
- Tous les bénévoles ne pouvant venir en formation, nous travaillons donc de plus en plus le "retour en équipe", c'est-à-dire comment les bénévoles qui participent à une formation peuvent ramener et partager les apprentissages en équipe. Un moment plus important est prévu dans les formations pour préparer ce transfert. C'est également un point qui est étudié dans le travail actuel autour de l'apprentissage, en vue d'outiller les bénévoles et les équipes sur ces transferts et sur l'apprentissage entre pairs.

2.3.10. ACQUIS ET POINTS FORTS

Depuis plusieurs années, et notamment lors de la mise en œuvre du plan 2012-2016 pour l'éducation permanente, nous pouvons constater des améliorations ou des renforcements de certains points :

- La stabilisation de l'offre de formations : les mêmes formations sont proposées chaque année, avec une clarification dans l'offre, la nomenclature (plus générale, avec des thèmes spécifiques selon l'actualité de l'organisation, ex. les formations "Agir pour la souveraineté alimentaire", "Agir pour le travail décent", "Agir pour

26 Une explication à la hausse puis à la baisse de participations peut être celle de l'actualité des contenus proposés (pouvant pour certaines personnes imposer une certaine «urgence» à participer aux formations), par exemple avec l'introduction des produits Nord ou certaines campagnes plus difficile à appréhender par les bénévoles.

- l'égalité de genre" proposent des thématiques spécifiques en fonction des campagnes). Des ajustements sont fait chaque année en fonction des besoins des bénévoles et de l'organisation (ex. les formations autour de la DDB pour suivre son implémentation dans les équipes ou les formations autour des enjeux qui réapparaissent, suite à la demande des bénévoles), mais la volonté de stabilité est ancrée.
- Un programme annuel récurrent, offrant des formations générales ou spécifiques, fixées dans l'agenda ou sur mesure, amenant régularité et repères.
 - Des formations moins spécialisées, plus transversales, c'est-à-dire abordant toutes les dimensions de l'action des bénévoles (même si ces formations abordent des contenus prioritaires et spécifiques, elles s'intègrent dans un contexte général).
 - La diminution de la quantité de contenu au profit de la construction collective des savoirs et les échanges sur les pratiques. Ce ne sont plus des formations "informations" (elles se trouvent en abondance par ailleurs) : l'un des objectifs des formations n'est pas d'emmagasiner des informations, mais de savoir qu'elles existent, où elles se trouvent et comment les utiliser (autonomisation des bénévoles par rapport aux savoirs).
 - Une stratégie éducative de formation partagée avec les formateurs et les responsables de formation, appuyée par l'apport de méthodes didactiques dynamiques et participatives.
 - La prise de conscience de l'intérêt de la formation, telle qu'elle est proposée aujourd'hui (rencontre entre pairs, temps d'arrêt, réflexion sur ses savoirs et ses pratiques, échanges et constructions, etc., amenant à la remise en confiance et à la remotivation), à la fois par les bénévoles, mais également par les formateurs²⁷.
 - Une équipe de formateurs renforcée au niveau de leurs compétences : malgré leur non-professionnalisme en ce qui concerne la formation (ce ne sont pas des formateurs professionnels, même s'ils en ont ou en acquièrent les compétences), ils ont pu déployer des compétences de formateur-expert (sur les contenus) et développer – progressivement – des compétences de formateur-animateur (sur les dispositifs pédagogiques et l'animation). Même si la double casquette n'est pas facile à porter et que chacun doit encore évoluer.
 - Le changement de posture du formateur qui est lié : les formateurs deviennent des accompagnateurs et des compagnons d'apprentissage.
 - Des bénévoles motivés et participatifs : l'enthousiasme est présent pendant et après les formations.
 - Des bénévoles soucieux de ramener les apprentissages et les nouvelles pratiques en équipe, même s'ils éprouvent encore beaucoup de difficultés à le faire réellement et concrètement.
 - La prise de conscience de l'apprentissage lors de tous les moments d'action/engagement, à la fois par les bénévoles, mais également par les formateurs.
 - La prise de conscience de l'importance des pairs dans l'apprentissage.
 - L'acceptation (très) progressive de la notion d'apprentissage dans la vie de chaque bénévole. Lors du lancement de la recherche-action en 2014, nous avons fait face à quelques réticences face au concept d'apprentissage pour une personne bénévole adulte.
 - Depuis fin 2012, une personne à mi-temps sur la formation des bénévoles adultes, envisagée de manière transversale (interservices), chargée de concevoir le programme, d'accompagner les formateurs et d'évaluer le processus et les résultats.
- ### 2.3.11. AMÉLIORATIONS À APPORTER
- Autour de la formation des bénévoles, nous avons identifié des éléments que nous souhaiterions améliorés dans les prochaines années :
- En termes d'impacts :
- Augmenter l'acquisition de savoirs et de pratiques, sans alourdir l'engagement des bénévoles.
 - Augmenter les transferts en équipe et sur le "terrain".
 - Augmenter les impacts de l'apprentissage.
 - Augmenter l'impact sociétal des actions des bénévoles, renforcées par les formations et l'apprentissage.
- En termes d'objectifs :
- Proposer un vrai parcours de formations, accompagnant le béné-

27 Voir l'analyse «Bénévoles et permanents, ensemble en formation», décembre 2014.

vole tout au long de son engagement et de sa vie dans l'organisation.

- Intégrer le parcours de formation dans un cadre plus général d'apprentissage, pour plus de cohérence et un renforcement.
- Augmenter la participation des bénévoles aux formations ou à d'autres lieux/occasions d'apprentissage.
- Concevoir et animer toutes les formations dans un cadre d'éducation permanente²⁸ (renforcer cet aspect en l'intégrant aux objectifs de toutes les formations et pas seulement dans la stratégie éducative).
- Intégrer le concept d'apprentissage dans le cadre de vie des bénévoles (accepter le concept et le vivre au quotidien).
- Renforcer les bénévoles sur leurs capacités d'apprentissage, sur l'apport des pairs et sur la pertinence de multiples lieux d'apprentissage formel et informel.
- Permettre aux bénévoles de prendre conscience de leurs apprentissages.
- Autonomiser les bénévoles par rapport à leur apprentissage.
- Faire prendre conscience aux bénévoles de l'impact sociétal de l'apprentissage, qui permet d'agir et de transformer le monde.

2.3.12. PLAN D' ACTIONS POUR LES PROCHAINES ANNÉES

Afin de mettre en œuvre les améliorations pointées ci-dessus, nous

avons mis sur pied un plan d'actions, fort ambitieux et complet à première vue, mais qui a surtout la vocation d'être exhaustif et de servir de "pense-bête" lors de l'élaboration d'autres plans et stratégies²⁹.

Il s'agit ici d'un plan d'actions rédigé en 2016 ; il est donc déjà fortement influencé par le travail du chantier apprentissage (et anticipe donc certains points que nous trouverons plus loin dans cette étude).

- Concevoir un programme de formations mieux adapté aux bénévoles débutants ainsi qu'aux bénévoles plus aguerris.
- Renforcer l'équilibre et l'intégration des contenus de formations, entre l'acquisition/le renforcement de savoirs, de savoir-être, de savoir-faire, de compétences mais aussi de pratiques.
- Renforcer l'équilibre et l'intégration des contenus de formations autour des trois enjeux (la compréhension et l'adhésion aux valeurs et enjeux du mouvement, l'acquisition de compétences pour accomplir son bénévolat – en lien avec le fonctionnement du magasin et de l'équipe – et la stratégie vers l'action – pour transformer la société).
- Renforcer l'aspect concret des formations, c'est-à-dire le lien entre les moments d'apprentissage et la vie quotidienne.
- Renforcer les contenus avec l'apport de permanents "experts" ou d'organisations externes spécifiques.

- Renforcer le suivi des demandes de formations sur mesure ainsi que leur mise en œuvre.
- Favoriser les rencontres entre pairs et les constructions collectives, dans tous les moments d'apprentissage.
- Renforcer les moments de travail en formation sur le retour sur soi et en équipe, en collaboration avec les pairs et avec les services de l'organisation. Renforcer par cela l'apprentissage par les pairs.
- Renforcer les processus d'évaluation, à tous niveaux (évaluations personnelles des participants, feed-back des participants, évaluations des dispositifs, évaluations des acquis, transferts, impacts, etc.).
- Produire des outils pour accompagner l'apprentissage, notamment pour permettre à chaque bénévole de prendre conscience de ses apprentissages et fixer les acquis, mais aussi pour aider les bénévoles pairs (ex. cellules DDB)³⁰ à accompagner chacun dans son parcours d'apprentissage. Entrer plus en contact et travailler avec les cellules DDB qui assurent le suivi de la formation sur le terrain.
- Intégrer la formation dans un parcours d'apprentissage pour chaque bénévole. Renforcer le lien entre les formations et les autres lieux d'actions des bénévoles, qui sont tout autant des moments d'apprentissage.
- Travailler plus sur l'identification

28 Si les valeurs, la dimension politique et les messages de sensibilisation ne peuvent pas être présents dans tous les moments d'apprentissage, ils sont présents de manière principale et prioritaire dans certaines formations, en cohérence de manière transversale dans le contenu des autres. Ils ne font pas partie des formations autour des outils techniques de support (caisse enregistreuse, etc.), mais sont présents dans la démarche éducative proposée, cohérente avec les objectifs et les valeurs de l'organisation.

29 Que ce soit pour nos plans stratégiques éducation permanente, DGD ou organisationnels.

30 Actuellement, dans la recherche-action du chantier apprentissage, ces pairs sont désignés par le terme «relais d'apprentissage». Voir 1.5. Focus sur les relais d'apprentissage.

- des besoins, attentes et demandes pour susciter la participation en formation, adapter les dispositifs et enclencher le travail collectif.
- Travailler plus avec l'ensemble des services pour fixer les contenus de formations, en cohérence avec les autres outils d'informations ou d'appropriation des savoirs.
- Mieux définir encore la stratégie éducative de formation et l'ancrer davantage dans les pratiques de formation.
- Travailler plus avec les responsables de formation et les forma-

- teurs sur la didactique de formation, notamment sur les outils participatifs et d'intelligence collective.
- Travailler plus avec les responsables de formation et les formateurs sur la fixation des objectifs pour les cadrer toutes dans le champ de l'éducation permanente.
- Travailler plus avec les responsables de formation et les formateurs sur la fixation des objectifs (stratégiques, opérationnels et pédagogiques) pour mieux concevoir les formations et les évaluer plus efficacement.

- Se doter d'outils pour mieux cerner les impacts des formations et de l'apprentissage.

Ces actions pourront notamment naître de la poursuite de la recherche-action autour de l'apprentissage, entamée en 2014 et à terminer en 2017-2018. Car cette liste contient essentiellement des points d'attention et des actions spécifiques ; ce plan ne décrit pas encore une véritable stratégie générale avec un échéancier d'actions et d'impacts souhaités.

À RETENIR

Le travail plus profond sur les formations engagé depuis 2012 a mis au jour une série de constats et de défis à relever. Ceux-ci concordent avec les intuitions de la commission éducation à la base du chantier "apprentissage", entamé en parallèle.

Globalement, l'apprentissage doit être plus conscient et plus concret pour les bénévoles. Un parcours d'apprentissage, intégré dans tous les lieux de vie, d'actions et de formations, doit être identifié, structuré et pris en main par chaque bénévole.

La suite du chantier "apprentissage" peut donc se nourrir des éléments récoltés lors du travail autour des formations.

2.4. LES ENJEUX DE L'APPRENTISSAGE CHEZ OMDM ET LE QUESTIONNEMENT INITIAL SUR L'APPRENTISSAGE

Il s'agit de bien différencier les enjeux préexistants et indépendants du chantier, de ceux qui ont émergé lors du chantier. Même s'ils finissent par se rejoindre, il faut bien identifier l'origine des éléments qui construisent cette étude. C'est l'utilité de cette longue mise en contexte qui a pris le détour de l'éducation

permanente, de l'origine de l'organisation et de son bénévolat, en passant par les diverses formes de soutien offertes aux membres bénévoles.

En termes d'apprentissage, on doit tenir compte de :

- la stratégie générale d'Oxfam-Magasins du monde et ses enjeux généraux
- les intuitions sur l'apprentissage qui ont mené au chantier
- la stratégie spécifique de la for-

mation, sa mise en œuvre et son évaluation

- l'apprentissage tel qu'il est vécu dans le mouvement
- l'apprentissage tel qu'il est vécu dans des organisations similaires
- l'éclairage théorique apporté par toutes les recherches autour de l'apprentissage

Il y avait bien sûr des enjeux stratégiques autour de la formation et de l'apprentissage qui existaient déjà avant, qui ont émergé pendant et

après le chantier, dépendamment ou indépendamment de celui-ci. Il y a en parallèle les constats et les questionnements à l'origine du chantier apprentissage qui ont poussé à la réflexion et qui vont être "vérifiés" par les enquêtes et les rencontres avec les équipes et les organisations externes. En effet, ces deux aspects, enjeux et constats pour le chantier sont encore différents de l'apprentissage tel qu'il est vécu (voir points 4 et 5). L'étude a pour objet de faire converger tout cela. On le verra, le chantier n'est pas fini, mais l'étude se terminera par un éclairage théorique et l'expertise d'autres organisations, ainsi que des pistes pour poursuivre le travail. Tout cela, nous l'espérons, aboutira à une politique bien définie en matière d'apprentissage ainsi qu'à des bonnes pratiques, à créer, à partager, à faire émerger, ou à faire apparaître de manière consciente chez tous, pour donner plus d'am-

pleur et d'impact... pour apprendre sur l'apprentissage !

Comme on l'a vu dans les pages qui précèdent, dans le quotidien de l'organisation, les enjeux spécifiques de la formation passent très vite aux enjeux plus globaux de l'apprentissage.

Il ne paraît sans doute pas opportun de faire un exercice de syntaxe... Considérons que formation et apprentissage recouvrent les mêmes réalités ; ne cantonnons pas la formation aux moments formels et présents, organisés de manière centralisée. Il est parfois difficile d'établir une limite stricte entre ce qui est formation et ce qui ne l'est pas. Si une action, une démarche est formative, elle contribue à l'apprentissage. C'est d'ailleurs une intuition de départ et un axe à travailler qui a été rapidement mis en évidence. La formation telle qu'elle

est vécue chez Oxfam-Magasins du monde est loin de l'idée (même si elle reste présente chez certains) d'un "formatage". Nos démarches éducatives, nos méthodes, nos dispositifs de formation sont en cohérence avec l'éducation permanente et la pédagogie active. La formation n'est pas qu'un outil au service de l'éducation permanente, mais elle est bien intégrée dans un processus d'apprentissage global, au service de tous les enjeux de l'organisation et de ses membres.

Globalement, les différents enjeux et constats convergent vers les mêmes pistes de travail. Clairement, la cohérence de nos pratiques d'apprentissage avec l'éducation permanente doit être en ligne de mire. Mais par-dessus tout, c'est la motivation et la reconnaissance des bénévoles du mouvement qui sont au cœur de nos préoccupations.

À RETENIR

Un travail de réflexion sur le parcours d'apprentissage et sur l'apprentissage dans tous les moments d'engagement est en cours : une partie de ce travail est consignée dans cette étude.

C'est notamment ce travail qui a fait émerger dans l'organisation le besoin de travailler sur l'apprentissage de manière globale et cohérente, et pas uniquement sur les formations.

3. INTUITIONS, PREMIERS POSTULATS ET HYPOTHÈSES

Quelles ont été nos intuitions, une fois le chantier commencé avec la commission éducation ? Elles sont déjà présentes dans tout ce qui a été dit jusqu'ici, mais cela vaut la peine de les reformuler en quelques hypothèses et postulats, que nous vérifierons avec les équipes et les organisations externes. On ne peut pas passer sous silence que la réflexion a continué en parallèle à la récolte de témoignages et de vécu, entre permanents de la Centrale, notamment sur la recherche d'un éclairage théorique. Abstrait et concret se sont superposés, se sont tracés en parallèle, se sont croisés... Cette étude a pour but de les rassembler, afin de poursuivre le chantier.

On pourrait avancer que les intuitions de la commission éducation correspondaient à ce qui était déjà vécu chez Oxfam-Magasins du monde... Mais nous avons ressenti le besoin de séparer les témoignages "du terrain" de la réflexion "en chambre" – même si elle est faite avec des gens "de terrain", puisqu'en majorité bénévoles. En effet, ce sont des personnes avec un profil spécifique, puisque choisis ou volontaires pour faire partie d'une commission, donc avec un degré de réflexion et de méta-analyse plus aiguisé. Par ailleurs, la réflexion a aussi été menée avec des permanents : même s'ils sont souvent considérés comme "loin du terrain", ils sont, dans les faits, proches de la réalité et du vécu des équipes, vu leurs nombreux contacts et participations aux actions de l'organisation, avec les bénévoles.

Les intuitions sont les résultats de la réflexion en chambre et le chantier nous a permis de les confronter à la réalité de neuf équipes et de quelques organisations extérieures.

Même si cela apparaît peu dans l'étude, la confrontation avec d'autres organisations nous a d'abord obligés à passer par un contact avec leurs réalités de terrain, pour ensuite poursuivre notre réflexion collective en chambre. À noter que toutes les organisations parties prenantes souhaitent poursuivre le travail, autant dans la dimension réflexive que dans la construction d'outils pratiques à partager et à utiliser dans nos différentes organisations.

Au départ (voir 1.4.), notre questionnaire portait sur « Comment apprend-on chez Oxfam-Magasins du monde ? ». Et avec qui ? Ne sommes-nous pas trop axés sur un apprentissage descendant de la Centrale vers les bénévoles ? Est-ce qu'on apprend par les pairs, entre bénévoles ? Quelle est la force de l'expérience dans le processus d'apprentissage ?

Mais, très vite, nous avons dû faire face à la question : « C'est quoi, dans la tête des bénévoles, apprendre ? ».

Plusieurs bénévoles ont réagi négativement à l'appellation de la brochure présentant le programme de formations : « Apprendre ensemble ». Nous faisons face à une certaine peur, un rejet, une appréhension face à l'apprentissage. Notre piste de travail autour des "relais d'apprentissage" avait du coup du plomb dans l'aile : comment formuler nos intuitions sans effrayer les interlocuteurs, voire les braquer ?

Alors que nos questions, à l'origine de la commission éducation et du chantier apprentissage, "planaient" autour du lien entre l'apprentissage et le développement, l'apprentissage et l'émancipation, l'apprentissage et le changement social, autour de l'engagement bénévole comme lieu d'apprentissage, comme espace d'éducation non formelle, etc., nous avons dû réatterrir.

Nous avons poursuivi le processus engagé, en tenant compte du besoin des bénévoles de se rapprocher de leurs réalités, avant de prendre du recul ou de théoriser. Le travail sur la formation, entre autres, nous a permis d'avoir une approche plus concrète.

Des questions plus pratiques sont arrivées plus facilement :

- Est-ce que la formation n'est pas trop envahie par l'information ? Comment concilier les besoins d'information et les enjeux de formation ?
- Quels sont les vrais besoins de formation ? Comment faire la part

entre les besoins de formation des bénévoles, ceux identifiés par les services et ceux demandés par l'organisation ?

- Comment reconnaître les acteurs de la formation (donc pas uniquement les permanents formateurs, mais les bénévoles, les cellules DDB, les pairs, la formation externe, etc.) ?
- Comment combler le manque (réel ou imaginé) de connaissances et de compétences des bénévoles ? Est-ce par la formation ?³¹ Comment faire comprendre aux bénévoles les enjeux liés aux compétences et connaissances à acquérir ? Est-ce un enjeu de motivation ou de renforcement ? Est-ce un enjeu d'éducation permanente ou commerciale ? Les deux sont-ils conciliables ? A-t-on une approche trop "professionnalisante", trop "GRH" ?
- Quel est l'impact des formations ? L'intégration dans l'action quotidienne de ce qui est abordé en formation est-elle suffisante ?
- Quid de tous les bénévoles qui ne veulent pas se former ?
- Etc.

Voir le point "2.3. La formation des bénévoles" pour voir comment ces questions ont été pour le moment prises en compte et quelles sont les pistes d'action menées et envisagées. Ces questions sont intégrées au chantier apprentissage : elles nécessitent tout autant que les autres une conscientisation chez les bénévoles et une recherche de solutions avec eux.

Au-delà des constats et pistes d'action très concrètes concernant la formation des bénévoles, nous sommes parvenus à identifier des postulats et hypothèses plus générales et plus conceptuelles autour de l'apprentissage. Il s'agit de concepts, formulés la plupart du temps par des questions :

- **Apprendre.** Ce terme recouvre beaucoup de choses, tout autant des actions concrètes que des représentations : comprendre, émancipation, mutualisation, épanouissement, transformation, participation, autonomie, processus, esprit critique, méthode, démocratie, construction, etc. Autant de mots qui seront utiles pour analyser et comprendre les résultats du chantier, mais aussi tout autant de représentations et d'interprétations qui peuvent influencer, bonifier ou biaiser notre réflexion. En filigrane de cette réflexion, c'est bien l'enjeu politique de l'apprentissage chez Oxfam-Magasins du monde, mais également l'enjeu politique du mouvement de bénévoles et celui de l'objectif de changement social. Ce n'est ni neutre ni anodin. Il faudra donc être attentif à l'utilisation du terme "apprendre".
- **Approche méthodologique.** Très rapidement, une formulation a guidé notre travail, pour le concrétiser : « Qui apprend quoi, avec qui, dans quels buts et avec quels moyens ? »³² Cette formulation nous a permis de brosser rapidement le tour de la situation, avec toutes les personnes et les

groupes impliqués dans cette réflexion. Elle a le mérite de pousser à la créativité et à l'exhaustivité (sans la rendre obligatoire), d'offrir plusieurs portes d'entrées de lecture (convenant à plusieurs types d'approche ou de représentation), d'être concrète puisque faisant appel à la réalité (ou aux réalités) de chacun-e, etc.

- **Finalités de l'apprentissage :** quelles sont-elles ? Mieux agir ? Mieux penser ? Changer les choses ? L'apprentissage est au service des différents enjeux, mais poser la question de ses finalités permet de concrétiser les objectifs.
- **Concret vs abstrait.** Sans vouloir les opposer, on a vu apparaître des dualités "apprentissages concrets vs conscience politique", "faire vs réfléchir", "concret vs abstrait". Nous avons donc dû tenir compte de ces dualités sans les accentuer.
- **Engagement bénévole :** qu'est-ce que cela veut dire ? Quelle est sa portée en termes d'apprentissage ? Est-on obligé de se former ? Doit-on savoir tout faire, tout penser ? Que fait-on avec les bénévoles qui ne veulent pas apprendre ?
- **Motivation :** en lien avec le point précédent, comment travailler sur la motivation des bénévoles à apprendre, à mettre en œuvre, à réfléchir, à changer ?
- **Apprentissage et action :** il existe une tension entre les enjeux d'éducation permanente et les enjeux commerciaux. Du coup, le

31 Voir <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/2014/12/la-professionnalisation-doxfam-magasins-du-monde-quid-des-benevoles/#.VwgD2PmLTIU>

32 Inspirée des célèbres 5W du journalisme « Who, What, Where, When, Why ? », ou « who did what, where and when, and why », parfois traduite en français par le QOQCCP, pour « Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? ».

bénévole doit-il savoir faire ou savoir penser ? Ou les deux ? Et comment concilier le tout ?

- **Représentations** : en termes de processus, nous passons peut-être trop peu de temps sur les représentations. Nous ne réfléchissons pas tous de la même

façon. Nous devrions envisager une pédagogie plus différenciée, qui permette à chacun de cheminer différemment.

- **Besoins** : comment mieux identifier les besoins des bénévoles, de l'organisation, des services, des clients, etc., de manière générale

et puis de manière spécifique (pour aller jusqu'aux besoins en termes d'apprentissage) ?

- **Mission d'apprentissage** : finalement, quelle est notre mission d'apprentissage, en lien avec nos autres missions ?

À RETENIR

Partis sur des questions très pratiques et opérationnelles (« comment apprend-on ? quel est le rôle des relais d'apprentissage »), mais sans doute trop conceptuelles (« sommes-nous là, bénévoles, pour apprendre ? mais qu'est-ce qu'apprendre ? »), nous avons dû freiner les ambitions de notre chantier. Quelques questions fondamentales sont apparues : qu'est-ce que l'engagement bénévole, quelles sont nos missions d'accompagnement, quels sont nos enjeux ?

Les témoignages et le vécu des bénévoles, ainsi que les rencontres avec d'autres organisations, décrits dans les points suivants 4 et 5, vont nous permettre d'y voir plus clair, de confirmer nos constats et de nous obliger à rendre notre réflexion plus concrète pour les bénévoles, afin de les y intégrer et de pouvoir, dans une deuxième partie de chantier, les impliquer dans la recherche et la construction d'une stratégie d'apprentissage et des outils concrets d'accompagnement.

4. LES PRATIQUES D'APPRENTISSAGE :

l'apprentissage tel qu'il est vécu chez Oxfam-Magasins du monde

4.1. INTRODUCTION

La première partie du chantier apprentissage a consisté en une enquête auprès d'équipes de bénévoles et d'un partage d'expérience sur leurs pratiques d'apprentissage. Le souhait était de mettre à jour **l'apprentissage tel qu'il est vécu** chez Oxfam Magasins du monde.

Il a fallu dès le départ faire un pas "de côté" : nous nous sommes vite rendu compte que **de nombreux bénévoles n'aimaient pas le mot "apprentissage"**. Dès lors, poser et se poser la question de l'apprentissage devenait problématique. « Nous ne sommes pas là pour apprendre, nous sommes là pour travailler, pour aider », a-t-on régulièrement entendu. Quelques « on est trop vieux pour apprendre » ont été cités (mais pas si nombreux). Il y a une certaine gêne à parler d'apprentissage... La brochure présentant le programme de formations pour les bénévoles est intitulée "Apprendre ensemble" : est-ce judicieux ? Tous les bénévoles ne se sentent pas concernés ; certains émettent des craintes et des réserves par rapport aux formations (certains ne sont jamais venus ; d'autres en ont une mauvaise expérience du passé, indiquant trop de "bourrage de crâne" ou "d'information descendante").

Peut-être cela correspond-il à des appréhensions quant au jugement de leurs compétences ? Dans les relations

entre bénévoles et permanents, il n'est pas toujours aisé d'avoir un lien équilibré, sans notion de hiérarchie ou de regard contrôlant les actions des bénévoles : ceux-ci ont parfois l'impression d'être contrôlés ou de ne pas répondre aux exigences de l'organisation.

La question de l'apprentissage en lui-même a donc dû être dépassée. Idem avec l'expression "relais d'apprentissage", liée à notre intuition de départ. Tous les bénévoles rencontrés ne marquaient pas de freins identiques par rapport au terme, mais il a fallu avancer progressivement et amener la notion à des moments différents, selon les équipes. Dès les premiers échanges en commission éducation, nous avons identifié qu'il fallait partir des représentations des bénévoles sur l'apprentissage, avant de vouloir les transformer, les modifier (c'est-à-dire avoir ou récupérer un a priori positif sur l'apprentissage). Nous avons donc fait émerger un maximum de représentations, avant de mettre des mots dessus, de formaliser, de théoriser, de généraliser.

4.2. UN PANEL D'ÉQUIPES

Neuf équipes de bénévoles³³ ont été sélectionnées pour participer au chantier sur l'apprentissage : Neufchâteau, Etterbeek, Mons centre, Waterloo, Jodoigne, Saint-Hubert, Braine-le-Comte, Gilly et Berchem-Sainte-Agathe. Le panel composé est représentatif des différentes réalités

d'équipe : ville/campagne, petite/grande équipe, commerce équitable et/ou vêtement de seconde main, etc. Elles ont participé au chantier sur une base volontaire.

Plusieurs équipes ont saisi l'opportunité de rencontrer un ou des permanent(s) de la Centrale. Certaines ont également mentionné que ces rencontres furent intéressantes en termes de teambuilding, sur un autre sujet que l'organisation interne, l'administratif, le magasin, etc.

4.3. L'ENQUÊTE INDIVIDUELLE

Une fois les équipes identifiées et engagées dans le processus, un courrier individuel a été envoyé aux bénévoles. Celui-ci comprenait une première enquête permettant de débroussailler le terrain et de faire émerger les premières représentations. Cette enquête devait nous permettre de préparer les rencontres avec les équipes.

Les premières questions de l'enquête³⁴ portaient sur les représentations à propos de l'apprentissage, sur les lieux d'apprentissage, sur l'utilité des apprentissages réalisés dans le cadre du bénévolat, sur ce que le bénévole transmet aux autres et a envie de transmettre ainsi que les situations d'apprentissage vécues qui ont été marquantes. D'autres questions portaient sur les motivations et le vécu du bénévolat. La partie suivante "Décodages et constats" résume les résultats de l'enquête présentée ci-dessous.

33 Voir 2.1. Un mouvement de bénévoles. Oxfam-Magasins du monde est soutenu par 65 équipes de bénévoles actives autour de 69 magasins.

34 Voir lettre d'accompagnement et questionnaire en annexe.

RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE

Nous avons reçu 66 questionnaires complétés, concernant 7 équipes³⁵ :

- 58 femmes (89%) et 8 hommes (11%)
- 2 âgés de 25 à 35 ans (3%), 24 de 36 à 60 ans (37%) et 40 de plus de 60 ans (60%)
- 15 bénévoles chez Oxfam depuis moins de 3 ans (23%), 28 depuis 3 à 8 ans (42%) et 23 depuis plus de 8 ans (35%)

POUR MOI, EN TANT QUE BÉNÉVOLE, APPRENDRE, C'EST... :

À la première question « Pour moi, en tant que bénévole, apprendre, c'est... : » qui proposait de sélectionner 3 choix dans une liste fermée, près de la moitié des répondants considèrent que partager est important dans le processus d'apprentissage. Autour d'un répondant sur trois insiste sur la compréhension et la participation, tandis que « agir », « acquérir des compétences », « se former » sont des termes choisis par près d'un quart des bénévoles ayant répondu.

partager	30	45%
comprendre	26	39%
participer	21	32%
agir	16	24%
des compétences	15	23%
se former	15	23%
s'épanouir	14	21%
l'esprit critique	11	17%
la connaissance	8	12%
l'ouverture	8	12%
pratiquer	8	12%
construire la démocratie	5	8%
de la méthode	4	6%
l'autonomie	3	5%
autre	3	5%
transformer	2	3%
l'émancipation	2	3%
un processus	1	2%

DANS LE CADRE DE MON BÉNÉVOLAT, J'APPRENDS...

Près de 60 % des bénévoles, quand ils doivent pointer les situations d'apprentissage les plus importantes pour eux, disent apprendre en lisant les documents fournis par l'organisation.

L'apprentissage avec les pairs et sur le terrain en effectuant son activité bénévole sont les deux autres situations d'apprentissage les plus importantes pour les répondants.

35 Berchem-Sainte-Agathe, Braine-le-Comte, Etterbeek, Gilly, Mons, Neufchâteau et Waterloo.

Viennent ensuite la formation (près de 40%) et les réunions d'équipes (24%).

En lisant des documents, brochures, fournis par l'organisation	38	58%
En discutant avec les autres bénévoles	35	53%
Quand j'effectue une permanence en magasin	34	52%
Quand je suis en formation	24	36%
En réunion d'équipe	16	24%
Autre	9	14%
En préparant une animation / un événement	8	12%
En effectuant des lectures personnelles (externes à l'organisation)	7	11%
Quand je suis en contact avec un permanent d'Oxfam (téléphone, mail,...)	5	8%
Quand je suis en réunion dans les instances	3	5%
Je n'apprends pas	0	0%

**DEPUIS QUE JE SUIS BÉNÉVOLE CHEZ OXFAM, QU'AI-JE APPRIS,
QUI SOIT UTILE DANS LE CADRE DE MON BÉNÉVOLAT ?
ET COMMENT ? AVEC QUI ?**

Dans le tableau ci-dessous sont synthétisées les réponses des bénévoles.

Nous pouvons constater qu'ils citent différents types d'apprentissage :

- des connaissances acquises (savoir dans le tableau)
- « *J'ai appris ce qu'est le commerce équitable dans le vécu des gens du Sud* »
- des savoir-faire techniques comme l'utilisation de la caisse enregistreuse ou l'aménagement d'une vitrine ou des savoir-faire plus « comportementaux » comme la manière d'accueillir ou de conseiller les clients (savoir-faire dans le tableau).
- « *Comment rendre une vitrine et un magasin attrayants* »
- « *Le maniement de la caisse enregistreuse* »
- « *Je peux mieux faire passer le message que porte Oxfam auprès des clients* »
- des apprentissages liés aux valeurs, aux relations à autrui (savoir-être dans le tableau).
- « *À comprendre, à écouter les autres* »

Les bénévoles disent apprendre à différentes occasions et de différentes manières (en agissant avec les autres, en agissant seul, au contact des clients, en formation, lors des campagnes, en lisant les publications d'Oxfam-Magasins du monde, lors des rencontres avec les partenaires...).

Il est à noter que les acquis de savoirs se retrouvent dans pratiquement toutes les situations recensées (sauf en agissant seul) alors que les acquis liés aux comportements et aux relations à autrui sont essentiellement des apprentissages réalisés grâce ou avec leurs collègues bénévoles. Les campagnes ne sont citées que pour expliquer de nouveaux savoirs et ne semblent pas participer à des apprentissages de savoir-faire ou de valeurs.

Cela est peut-être dû au fait que les bénévoles n'associent pas les campagnes à des moments qui sont pourtant liés aux campagnes : les petits-déjeuners, les soirées débats, la représentation d'une pièce de théâtre... Il semble donc curieux que ces moments ne soient pas porteurs de savoir-faire (sens de l'organisation d'événements, de la communication vers le public, avec les médias, etc.) et de savoir-être (engagement, liens avec d'autres associations, dynamique de groupe, etc.).

Synthèse des réponses à la question			
	Savoir	Savoir-faire	Savoir-être
En agissant seule		Vendre Sensibiliser Tenir la caisse Gestion du magasin, Accueillir et conseiller le client	Le contact avec les clients et les nouveaux bénévoles
Avec les autres bénévoles	Les produits Les partenaires	Gestion du magasin Tenir la caisse Accueillir et conseiller le client Sensibiliser Faire face à des situations moins fréquentes Le travail en équipe	Le contact avec les clients et les nouveaux bénévoles Participer à des groupes de travail Être moins agressive
En agissant avec les autres bénévoles	La dynamique de groupe Les principes du commerce équitable Le fonctionnement d'Oxfam La richesse de la différence : vécu des partenaires, vécu des clients rencontrés au magasin	Utiliser la caisse Accueillir et servir les clients	À déléguer À être moins agressive À être en harmonie Me nourrir des connaissances acquises Générosité-Solidarité-Tolérance. Enthousiasme et foi dans les projets Oxfam Respect Attention envers l'autre Franchise camaraderie L'humilité La disponibilité L'écoute Le partage À comprendre, à écouter les autres À être patiente
Avec les animateurs	Les produits Les partenaires		
Avec les permanents de la centrale	Les produits Les partenaires	À formuler une interpellation À tenir un magasin	
Au contact des clients		À accueillir et conseiller les clients	À être disponible L'écoute
Lors de rencontres (avec les partenaires)	Les partenaires (vie, conditions, projets, ...)	Sensibiliser	
Lors des réunions d'équipe, actions, débats, ...	Le commerce équitable Les partenaires Les enjeux des campagnes Les produits La filière du seconde main	Gestion du magasin	
En formation	Le commerce équitable La souveraineté alimentaire Les partenaires Le fonctionnement d'Oxfam Les enjeux des campagnes Les produits	Sensibiliser À parler d'Oxfam Gestion d'un magasin Utilisation des outils Organiser une réunion Accueillir et conseiller les clients	À relativiser mes problèmes
En lisant les brochures et communications d'Oxfam	L'impact de l'action sur les partenaires Les enjeux Les partenaires Les produits Les enjeux des campagnes Le commerce équitable	Gestion d'un magasin Que faire face à des situations moins fréquentes ?	

En réfléchissant, en donnant du sens	Richesse et diversité des solutions, produits et organisations	Suivre les consignes de la centrale	À développer l'esprit critique en réfléchissant sur le travail et rémunération équitables au Sud mais aussi au Nord
Grâce aux campagnes	Le commerce équitable Des exemples concrets d'injustice, d'oppression économique des êtres humains, de massacre des richesses de la terre Des possibilités d'actions positives		

EST-CE QUE CE QUE J'AI APPRIS DANS LE CADRE DE MON BÉNÉVOLAT ME SERT ?

EST-CE QUE JE L'UTILISE ?

DANS QUEL CONTEXTE ? (EN MAGASIN, EN ANIMATION, DANS MA VIE PERSONNELLE...)

COMMENT EST-CE QUE J'UTILISE CE QUE J'AI APPRIS CHEZ OXFAM ?

Seuls 3 des 66 répondants disent ne pas utiliser leurs acquis dans le cadre de leur bénévolat. Deux parmi eux ainsi que deux autres disent ne pas les utiliser dans leur vie personnelle. Pour la toute grande majorité des bénévoles, ce qu'ils ont appris sert tant dans le cadre de leur bénévolat (63/66) que dans leur vie privée (62/66).

Ceux et celles qui ont détaillé l'utilisation de leurs acquis sont nombreux à dire qu'ils les partagent avec les clients et leur entourage. Certains (5) expliquent qu'ils ont changé leurs comportements (surtout de consommateur) et d'autres (6) leurs valeurs.

Quelques personnes décrivent l'utilité de leur apprentissage comme quelque chose de très global, de culturel.

- « Dans ma vie : dans ma façon de consommer, d'acheter. »
- « Oui, la patience et l'écoute. »
- « J'informe les clients sur les produits (Naty, ...) Je sensibilise mon entourage aux produits Oxfam. »
- « Oui, bien sûr tous les jours. Dans tous les contextes : en magasin, en animation, dans ma vie personnelle, dans mes voyages, lors de mes rencontres... »
- « Ça me sert dans mon travail comme bénévole et, comme tout ce qu'on apprend par intérêt et passion, ça vient tout naturellement faire partie de mon bagage culturel. »
- « Cela me sert au niveau du magasin (conseils plus judicieux, ..). Quant à ma vie personnelle, le bénévolat chez Oxfam m'aide à m'épanouir. »
- « Partage de mes convictions avec mes amis et mes proches. Les gens savent que je suis bénévole et me donnent des vêtements quelques fois. J'achète des produits et les fais connaître à mon entourage. »
- « J'ai appris à dépasser le stade de "demoiselle de magasin". Bien plus valorisant de devenir "conseillère", ce qui implique patience, connaissance des articles exposés, s'informer de la texture des tissus livrés. »
- « Ce que j'ai appris me sert évidemment au magasin (contacts avec les clients, pouvoir répondre à leurs questions...) mais aussi bien sûr dans ma vie de tous les jours (mon optique sur les relations Nord-Sud, sur certains événements, a évolué). »

QU'EST-CE QUE J'APPRENDS PERSONNELLEMENT AUX AUTRES ?

Les bénévoles qui ont répondu disent transmettre des informations, des savoirs (12), des valeurs et des comportements relationnels (12), des savoir-faire techniques (5).

À noter que 4 des répondants expriment d'une manière ou d'une autre qu'ils font du mieux qu'ils peuvent, qu'ils ne savent pas répondre à cette question car ce sont les autres qui pourraient y répondre.

- « *Je réponds le mieux possible aux questions qui me sont posées et j'espère transmettre ce que j'ai appris concernant la problématique actuelle du développement tant au Nord qu'au Sud.* »
- « *Au sein de l'équipe, à mieux utiliser les fonctions de la caisse enregistreuse et l'ERP. L « Je ne sais pas très bien. J'espère en tout cas leur apporter quelque chose de positif. Le but d'Oxfam et son utilité ? Comment je le saurais ? »*
- « *Je l'ignore mais j'essaie d'être positive et d'encourager d'autres personnes qui travaillent, elles aussi, dans le magasin.* »
- « *Par ma manière de vivre peut-être encore plus que par des paroles, je leur montre l'ouverture aux autres et l'action que l'on peut avoir en faisant partie d'un mouvement tel qu'Oxfam. D'être moins centré sur soi-même, plus ouvert et plus tourné vers l'extérieur et les autres.* »

QU'EST-CE QUE J'AI ENVIE D'APPRENDRE AUX AUTRES ?

Dans la question précédente, les bénévoles étaient partagés sur la nature de ce qu'ils transmettaient aux autres (soit des informations et des savoirs, soit des valeurs et des comportements relationnels). Or, à la question de savoir ce qu'ils ont envie de transmettre, les réponses sont plus tranchées : seules 5 réponses portent sur les connaissances et les savoirs pratiques et le reste (22) concerne les valeurs, les comportements relationnels, l'engagement.

- « *Ce qu'ils ont envie d'apprendre de moi. J'ai plutôt envie d'apprendre des autres. Ceci dit, dans un souci de "bien faire", j'ai envie d'apprendre aux autres qu'ils acceptent les conseils prodigués sans préjugés, nous avons tous à apprendre de chacun.* »
- « *Le travail d'équipe qui est, de mon point de vue, très important et permet quelquefois de changer sa façon d'être ou de faire. Ne pas juger trop vite les autres.* »
- « *Mon humanisme. Mais je fais partie d'une équipe qui possède déjà cette qualité. La paix, ça commence entre nous.* »
- « *Le respect des valeurs d'Oxfam, le respect des autres, de leur travail, de leur qualité de vie, respect de l'environnement.* »

DÉCRIVEZ-NOUS UNE SITUATION D'APPRENTISSAGE QUI VOUS A MARQUÉ / QUE VOUS AVEZ JUGÉE INTÉRESSANTE / PERTINENTE / ORIGINALE DANS LE CADRE DE VOS ACTIVITÉS AVEC OXFAM...

Les situations marquantes sont pour la majorité (30) des moments organisés à l'initiative des salariés dans un but de formation, que ce soit des formations de savoirs pratiques, des formations enjeux, des formations de savoir-faire relationnel, les soirées vins-fromages, les formations liées à la sensibilisation ou les rencontres avec les partenaires.

- « *Lors d'une séance à la centrale, j'avais une fois choisi de parfaire ma connaissance dans les produits Natyr et ce fut fort intéressant. Malheureusement je n'ai guère souvent la possibilité d'exploiter ce que j'y ai appris, peu de gens venant acheter ces produits-là.* »
- « *Les journées produits organisées à la Centrale, les rencontres avec certains partenaires, l'interpellation des candidats aux élections communales passées et aux prochaines élections de mai.* »
- « *La formation "Parler d'Oxfam et ses actions" à Braine-le-Comte avec les équipes d'Écaussinnes et de Soignies. Une réunion très conviviale qui a permis le rapprochement des 3 équipes et qui fut aussi très bien animée. J'ai surtout retenu que l'on peut parler d'Oxfam quelles que soient les connaissances acquises... ce qui est très rassurant !* »
- « *La formation "puzzle" avant la Petite foire 2013.* »
- « *La rencontre avec une femme qui fabriquait du beurre de karité et des savons.* »
- « *Une simulation de clients mécontents et comment leur répondre.* »

LES AUTRES RÉPONSES (8) SONT TOUTES DES RÉPONSES QUI METTENT L'ACCENT SUR L'APPRENTISSAGE SUR LE TERRAIN PARFOIS AVEC LES PAIRS.

- « Lors d'une animation à des enfants de 10-12 ans, j'ai parlé du chocolat. Ancienne enseignante, cela était simple pour moi de nouer le contact et de parler du commerce équitable. »
- « Ma meilleure situation d'apprentissage a été de travailler seule. Bien sûr le stress était présent mais quel plaisir lorsque j'ai clôturé la journée et que les comptes étaient justes. Je trouve les réunions intéressantes. »

QUELLES ÉTAIENT MES MOTIVATIONS LORSQUE J'AI COMMENCÉ MON BÉNÉVOLAT ?

Les réponses à cette question peuvent être classées en 4 catégories. La toute grande majorité des répondants (54) s'est engagé dans le bénévolat pour "agir pour", pour être utile. Une autre motivation importante est celle liée à la vie sociale : ils sont 22 à dire qu'une de leur motivation était d'avoir des contacts et 10 qu'ils étaient motivés à rester actifs après leur retraite. À noter que 7 personnes étaient motivées à apprendre et découvrir et qu'une seule souhaitait renforcer son estime de soi.

SI JE DEVAIS QUALIFIER MON BÉNÉVOLAT EN 3 MOTS, QUELS SERAIENT-ILS ?

Les 2 mots les plus cités sont : solidarité (9) et plaisir (8).

La toute grande majorité des mots cités ont une connotation positive, seuls 2 mots sont négatifs, il s'agit de "épuisant" et "exigeant".

En tentant de rassembler, sous un même substantif, des mots qui ont un sens proches³⁶, on obtient le résultat présenté dans le tableau ci-dessous.

Contacts	18
Enrichissement	16
Plaisir	14
Utilité	12
Action	11
Apprentissage	11
Engagement	11
Solidarité	9
Aide	8
Ouverture	8
Idéal de vie	7
Partage	7
Équipe	5
Don	4
Autonomie	2
Écoute	2

³⁶ Par exemples : Aide = aide et entraide = aide

Apprentissage = apprentissage de l'être humain, compréhension, comprendre, connaissance, curiosité, découverte, information, instructif, intéressant

DÉCODAGES ET CONSTATS

Près de la moitié des bénévoles (45%) considèrent qu'une bonne formation est une formation où l'on partage. On peut supposer qu'il s'agit de moments participatifs et non de formation "à sens unique", où l'on délivre un savoir de manière descendante. Cela tombe bien car nos formations sont évidemment construites de manière à faire participer les gens³⁷. Petits groupes, jeux, mises en situation, travail sur les représentations, etc.

Ils apprennent surtout grâce aux documents fournis par la centrale (58%) mais aussi avec leurs pairs (lors de discussions avec d'autres bénévoles ou en magasin : 53% et 52%) et en formation (36%). Cela montre que les formations sont sans doute moins perçues comme des moments d'apprentissage que comme des moments de dynamique de groupe. Nous en concluons qu'il faut continuer à produire des brochures de qualité, avec des informations utiles aux bénévoles et rédigées dans un style abordable par la majorité. Le fait que beaucoup disent apprendre grâce à leurs pairs nous conforte dans la volonté de travailler sur la dynamique de groupe (voir plan DDB).

Les bénévoles citent différents savoirs, savoir-faire et savoir-être qu'ils acquièrent dans différentes situations. Ces différents niveaux de savoirs leur sont utiles tant dans leur bénévolat (63/66) que dans leur vie privée (62/66). Il est encourageant de se dire que le bénévolat

chez Oxfam-Magasins du monde est aussi vécu comme une expérience utile dans la vie de tous les jours et non uniquement comme un geste "caritatif" ou "utilitaire".

Ces nouveaux savoirs ont permis à des bénévoles de changer de comportements (de consommation) mais aussi de valeurs. Oxfam souhaite susciter des changements de comportements afin de changer la société. Cette dimension devrait être davantage explorée, tant chez nos bénévoles que chez nos sympathisants. Mais il est évidemment difficile de savoir si ce qui amène le changement de comportement est directement lié à l'action de bénévolat chez Oxfam : une discussion avec un autre bénévole, une action qui a permis de sensibiliser ou d'être sensibilisé... ou un film (voir le succès du film *Demain*), un scandale (l'effondrement du Rana Plaza par exemple), une expérience personnelle...

Les bénévoles disent partager soit des informations et des savoirs, soit des valeurs et des comportements relationnels. La grande majorité ont envie de partager des valeurs et d'inviter les autres à s'engager, plutôt que des savoirs. Cela montre à quel point le bénévolat chez Oxfam dépasse le simple fait de tenir un magasin : il est porteur de valeurs de solidarité et d'engagement pour une société plus juste, respectueuse de l'environnement et solidaire avec les pays du Sud.

Parmi les moments qui ont marqué les bénévoles reviennent souvent les rencontres avec les partenaires et les moments organisés par la centrale. Ce lien avec les partenaires du Sud est essentiel. C'est lui qui permet de mettre un visage derrière un produit vendu en magasin. C'est lui qui permet d'expliquer le sens du bénévolat chez Oxfam. D'autres moments forts soulignent des formations ou des moments conviviaux.

Lorsqu'on leur demande quelles étaient leur motivation à devenir bénévole, la grande majorité répond qu'il s'agissait d'"agir pour", pour être utile. Heureusement, il y a plusieurs façons d'être utile chez Oxfam qui propose différentes fonctions pour répondre aux différents profils ou centres d'intérêt des candidats bénévoles : fonctions liées à la vente (de commerce équitable, de vêtements de seconde main), liées à la gestion de stock, liées à la sensibilisation, liées aux relations publiques, liées à la formation, liées à la représentation dans l'organisation... (voir plan de dynamique des bénévoles).

Les deux mots les plus cités par les bénévoles pour décrire leur bénévolat sont "solidarité" et "plaisir". Le mot "solidarité" peut être compris comme la solidarité avec les producteurs du Sud et avec leur communauté mais aussi comme l'engagement vis-à-vis des autres au sein de l'équipe des bénévoles, en veillant à s'aider mutuellement et à

37 Voir 2.3. La formation des bénévoles.

respecter les différences. Quant au mot "plaisir", il est essentiel pour que le projet d'Oxfam réussisse.

C'est ce qui ressort d'ailleurs d'autres enquêtes sur le bénévolat en Belgique : les personnes qui s'en-

gagent le font autant pour être utiles pour une cause que pour en retirer un bénéfice personnel.

À RETENIR

Cette première partie a permis de valider l'intuition que l'apprentissage se faisait aussi en dehors des moments dédiés plus formels. Par contre, cela ne semble pas encore évident aux yeux des bénévoles interrogés. Par leurs réponses, ils apparaissent encore comme fort dépendants de l'organisation et de ses permanents pour l'acquisition de savoirs. Clairement, leur apprentissage n'est pas conscient, même s'il est présent.

Cette première étape nous a permis de préparer aux mieux les rencontres avec les équipes, et surtout d'ouvrir des premières pistes dans la réflexion sur l'apprentissage.

4.4. LES RENCONTRES AVEC LES ÉQUIPES

Nourris par les réponses aux questionnaires individuels, nous avons ajusté notre dispositif de rencontre avec les équipes.

Chaque rencontre a duré entre une et deux heures et a été animée par un-e permanent-e de la Centrale. La grille d'entretien est en annexe.

Les questions principales :

- mise à plat des représentations autour du mot "apprendre" (à l'aide de citations)
- recadrage sur le mouvement d'éducation permanente
- échange sur les pratiques sur base de la question « qui – apprend quoi – avec qui – dans quels buts – avec quels moyens ? »
- identifier les pratiques qui fonctionnent bien et celles à améliorer
- établir un état des lieux des pratiques d'apprentissage
- si possible, échanger autour des relais d'apprentissage, ou, au minimum, sur l'apprentissage par et avec les pairs

Équipe de Gilly

Rencontre le lundi 12 mai 2014.
Douze bénévoles.
Animateur : Martin Rose.

Équipe de Neufchâteau

Rencontre le mardi 20 mai 2014.
Huit bénévoles présents.
Animatrice : Géraldine Dohet.

Équipe de Berchem-Sainte-Agathe

Rencontre le mercredi 21 mai 2014.
Quatre bénévoles présents.
Animateur : Denis Clérin.

Équipe de Mons

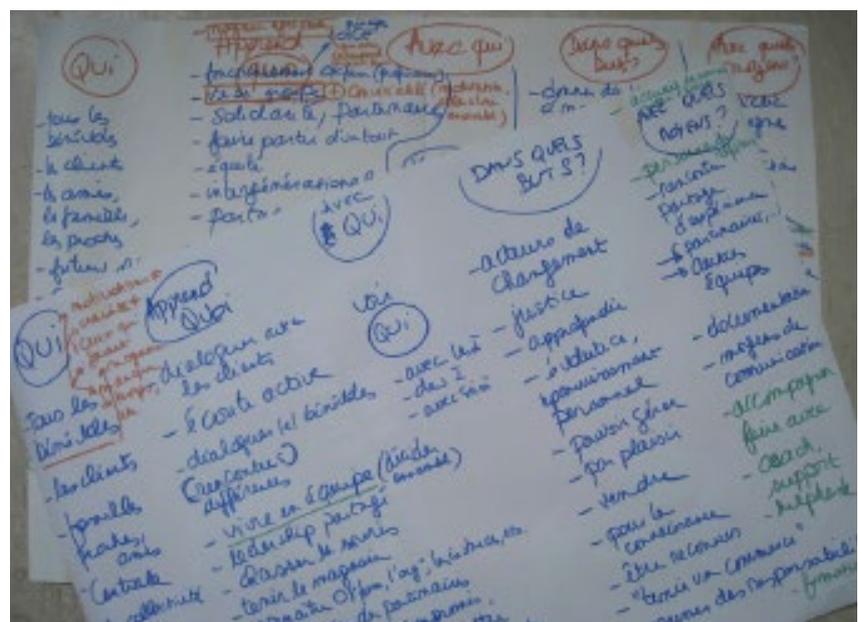
Rencontre le lundi 26 mai 2014
Huit bénévoles présents.
Animatrices : Géraldine Dohet et Fabienne Van Michel.

Équipe d'Etterbeek

Rencontre le mardi 3 juin 2014.
Une dizaine de bénévoles.
Animatrice : Catherine Eeckhout.

Équipe de Braine-le-Comte

Rencontre le jeudi 5 juin 2014.
Une dizaine de bénévoles présents.
Animatrice : Catherine Eeckhout.



Équipe de Jodoigne

Rencontre le mercredi 17/09/2014.
Une dizaine de bénévoles présents (commerce équitable et vêtement de seconde main).
Animateur : Denis Clérin.

Équipe de Waterloo

Rencontre le lundi 29 /09/2014.
Huit bénévoles présents.
Animatrice : Géraldine Dohet.

4.4.1. PREMIÈRES IMPRESSIONS

L'accueil par les équipes a été globalement positif. La plupart ont très bien réagi, mais une équipe ou l'autre n'a pas bien vécu le dispositif. Cela concerne des équipes ayant des difficultés relationnelles avec la Centrale, souvent exprimées dans un sentiment de manque de reconnaissance par l'organisation. Nous avons entendu : « *Mais avec quoi venez-vous en plus ? Vous nous en demandez déjà assez !* » Une autre équipe ne voulait pas se poser de questions à ce sujet et ne voyait pas l'intérêt de le faire. Certains bénévoles estiment qu'ils sont là pour aider, pas pour apprendre.

Dans ces équipes moins positives, le moment de rencontre a été le prétexte pour faire sortir un ressenti sur la Centrale : ce fut peu serein, mais utile, car cela a permis au minimum de nouer un contact plus étroit avec ces équipes et d'avancer sur l'amélioration des relations entre bénévoles et permanents³⁸.

Nous aurions peut-être dû prévoir un moment ou un dispositif pour accueillir la perception des béné-

voles lors de la réception du questionnaire.

Mais pour la plupart des équipes, la participation à l'enquête et aux échanges fut positive. Parmi les sentiments, celui que « *c'est agréable, ça nous permet de nous poser un peu en dehors du quotidien, d'être en contact avec des permanents de la Centrale, de s'exprimer, de réfléchir à ce que l'on vit...* ». Certaines équipes disent « *en avoir profité* » pour elles-mêmes ou pour resserrer les contacts avec la Centrale.

Sur les tableaux (qui apprend quoi avec qui...), beaucoup de choses apparaissent et ce, très spontanément : « *C'est évident, mais on ne l'avait jamais dit, formalisé, réalisé.* »

« *Il y a beaucoup de choses aussi ! Plus que ce qu'on imaginait.* »

Un autre point positif : l'apprentissage est aussi présent hors formations, à de nombreux moments, notamment dans la relation avec les clients.

4.4.2. CONSTATS GÉNÉRAUX

Parmi tout ce qui a été échangé avec les équipes, au-delà de l'échange de vécu et d'expérience, nous retons toute une série de constats en lien avec l'apprentissage :

- Il y a différents niveaux d'apprentissage et une distinction entre **ce qu'on apprend sur le terrain** (en équipe, du concret, du "terre à terre", du pratique) **et en forma-**

tion (enjeux spécifiques, fonctions spécifiques comme les sensibilisateurs).

- La question de la **complémentarité des lieux d'apprentissage** (du pratique en magasin, du contenu en réunion, etc.) doit être explorée, ainsi que celle des moyens utilisés, car les bénévoles estiment que cela fonctionne bien.
- Si les évaluations de formation montrent que les bénévoles apprécient en grande majorité les dispositifs pédagogiques dynamiques, ils sont plusieurs à relever qu'ils trouvent parfois les mises en situation trop caricaturales, trop générales ou éloignées de la réalité. Certains évoquent un côté trop infantilisant. On peut noter d'une part **la difficulté à s'habituer à des pratiques pédagogiques moins conventionnelles** mais surtout **le besoin de concret : ce qu'on fait en formation doit être rattaché à la réalité de ce que vivent les bénévoles**, et au plus près de cette réalité. Les bénévoles soulignent qu'un bon "relais d'apprentissage" doit connaître la réalité des bénévoles et qu'il ne doit pas uniquement être dans l'expertise. Certains suggèrent des relais sur le terrain, pour un accompagnement de type coaching.
- Un point est revenu très souvent : **on apprend en faisant**.
- **On apprend aussi en rencontrant** : d'autres bénévoles, des partenaires, des clients, des permanents, des personnes extérieures, etc. Les **rencontres avec les partenaires**, identifiées comme mo-

38 Les relations des équipes sont souvent très bonnes avec les coordinatrices régionales. Parfois, elles sont plus difficiles avec les permanents que les équipes côtoient moins souvent. Voir à ce sujet le travail d'Anne-Marie Dieu, sur la logique des mondes : <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/2010/01/le-benevolat-vers-une-gestion-des-ressources-humaines-benevoles/#.WJykQDjCqcQ>

ment/lieu d'apprentissage à privilégier (sur le même pied que les **échanges d'expérience avec d'autres bénévoles**) sont très appréciées car « on met un visage sur le produit qu'on vend », « c'est convaincant car on rencontre directement une personne du terrain », « c'est concret », « cela augmente la motivation et cela donne du sens à notre action ».

- Les bénévoles se sont rendus compte qu'**ils apprennent beaucoup de et avec le client** : dans l'échange, l'interpellation directe, etc. Le bénévole est obligé de se poser des questions et de trouver des réponses. Il apparaît comme une évidence que le client est le public direct et principal du bénévole, mais que l'important n'est pas de vendre le produit mais de répondre à ses questions. Sur ce point, il y a de fortes attentes de certains bénévoles par rapport à la Centrale : celle-ci devrait leur fournir toutes les informations. Or, beaucoup d'informations sont déjà disponibles (peut-être pas suffisamment clairement accessibles). On note un **manque de confiance du bénévole en ce qu'il sait**.
- La question de la **confiance** est très clairement posée : la confiance en celui qui apprend et l'humilité du formateur ou du pair.
- La **conscience** est également une question : que l'on est en train d'apprendre par les autres et pour soi-même.
- Certains évoquent la nécessité de pouvoir **se remettre en question**, de "désapprendre", de ne pas trop se reposer sur leurs acquis, savoirs, habitudes.
- La **cohérence** a été aussi citée :

sur la base d'une citation de Gandhi, « *oui, il faut d'abord se changer soi-même avant de changer le monde. Il faut être convaincu pour être convainquant. Mais ce n'est pas toujours évident d'être 100% cohérent* ». Cela peut se lier à la question de la confiance (trop ou trop peu présente). En paraphrasant (car cela n'a pas été dit tel quel) : « *Suis-je assez compétent-e et digne de confiance pour la mission qui m'est confiée ?* »

- Qu'est-ce qu'on apprend ? Pour beaucoup, le **contenu** se limite aux informations sur les produits, sur les partenaires, comment vendre. Les enjeux viennent souvent en deuxième lieu.
- Le **rapport au savoir** est questionné : il y a celles et ceux qui savent et les autres qui ne savent pas (encore). Le savoir permet de répondre aux clients ou à ses proches. « Ce sont nos clients qui nous obligent à être formés... » Il n'y a pas de rapport aux savoir-être évident...
- On relève également une **confusion entre information et formation**. Apprendre, « *c'est transmettre de l'information pour faire mon bénévolat* ». Est-ce aussi échanger de l'expérience ? « *Je n'apprends pas, je partage mon expérience. Ce n'est pas du théorique.* » Pour certains, apprendre, c'est de l'information qui leur tombe dessus et qu'ils doivent ingérer.
- L'apprentissage, c'est un **temps d'arrêt**, une prise de recul par rapport à leurs actions, un moment pour avoir du feedback.
- **Pourquoi apprendre ?**
 - D'abord pour faire tourner le

magasin, être efficace dans la vente, les animations, la gestion du groupe.

- Ensuite, pour devenir les témoins, les ambassadeurs du mouvement.
- Finalement, pour l'épanouissement personnel.
- L'apprentissage a une **connotation négative** :
 - C'est le truc en plus dans un bénévolat déjà bien chargé. Est-ce alors un luxe ?
 - Concernant l'apprentissage entre pairs, la peur de donner des conseils à une autre personne, qui risque de le prendre mal, est relevée.
 - L'information qui vient d'en haut est synonyme de soumission. Y a-t-il une forme d'obéissance ? Pour certains, l'apprentissage a un lien avec le matraquage : rejet a priori car les bénévoles ont peur que la formation serve de terrain pour leur demander d'être plus efficaces en termes de diffusion de l'information. Pour beaucoup d'autres, la peur et l'obéissance se rejoignent dans la crainte de ne pas être "parfaits" ou "bons assez" pour représenter l'organisation.
- Des **éléments qui favorisent l'apprentissage** :
 - bien vivre en équipe, avoir des conditions de vie et d'action agréables
 - faire partie d'un mouvement, être ensemble
 - les partenaires producteurs (leur travail, leurs richesses, leur engagement, etc.)
 - les rencontres avec d'autres équipes
 - l'accueil des nouveaux qui in-

cite, au sein d'une équipe, à un apprentissage naturel (par exemple, quand on accueille des nouveaux, on fait des permanences avec eux)

- les bénévoles reconnus dans l'équipe comme personnes ressources
- les nouveaux bénévoles qui sont motivés, qui cherchent à apprendre
- La notion de **collectif** est présente mais vécue différemment selon les groupes. On apprend avec les autres : il y a une forte importance du groupe comme moteur. Cela dit, le groupe est un moyen, mais pas le seul : cela ne semble pas évident pour les bénévoles. La **vie d'équipe** semble importante pour l'apprentissage. Il peut cependant exister des tensions dans l'équipe dues aux conditions de bénévolat différentes entre les uns et les autres (heures prescrites, ancienneté, missions différentes, investissement et engagement variables, etc.). Il y a également des difficultés possibles pour certains anciens bénévoles qui ne ressentent plus le besoin d'apprendre.

4.4.3. RÉFLEXIONS À POURSUIVRE

Sur la base des discussions avec les équipes ou en débriefant par la suite, nous avons listé une série de réflexions :

- Apprendre, cela se fait en **sortant de chez soi**, cela nécessite de se déplacer, de changer de cadre.
- Il est intéressant de **partir de l'expérience ou de l'indignation des gens**, aller chercher cela en eux et le partager. Mais la transposition est parfois difficile : il y a une frontière entre le bénévolat et la vie en de-

hors. Il faut permettre aux bénévoles de prendre conscience des choses qu'ils apprennent en dehors de l'organisation et qui peuvent être réutilisables par ailleurs (dans l'organisation ou dans d'autres pans de leur vie). À l'inverse, apprendre dans l'organisation, ça ne change pas que mon bénévolat, ça change ma vie, de citoyen notamment.

- La formation, a priori, c'est certifiant. Puis, en creusant un peu avec les bénévoles, ils se rendent compte qu'ils apprennent aussi grâce aux clients, puis entre pairs, etc. L'idéal, c'est d'**intégrer les apprentissages**, tous ces petits déclics. Pour y parvenir, il faut pouvoir les reconnaître, les nommer. Quand ça se vit en formation, il faut ensuite valoriser les retours. Il faut se rendre compte de ce qu'on a appris pour enregistrer. Comment ? Par exemple en renvoyant au groupe ce qui a été construit et célébrer l'avancement.
- Nous disposons déjà d'outils intéressants, comme **l'intervision**, les **cellules DDB**, etc.
- Le **rapport au savoir** est à creuser, qui n'est pas la même chose que les savoir-faire, les savoir-être, les compétences, etc. Beaucoup de choses sont vécues et expérimentées par les bénévoles, et ne sont pas identifiées comme de l'apprentissage mais le sont pourtant : savoir vivre en équipe, l'écoute ou l'empathie, par exemple. On est souvent dans un rapport au savoir uniquement ; or, on peut partager une pratique, une évolution d'être, etc. La plupart des bénévoles ne se rendent pas compte que l'on peut apprendre sans le prévoir...
- Concernant **l'apprentissage entre pairs**, il n'est pas évident pour les bénévoles de comprendre son am-

pleur. Peu de réponses sur ces questions ont été formulées dans le questionnaire écrit. Si on écoute les bénévoles : « Il y a ceux qui savent et ceux qui doivent apprendre... Il y a des personnes ressources en termes d'informations, des sortes de helpdesk avec les permanents de la Centrale, etc. » Les bénévoles sont peu conscients de leurs capacités à pouvoir apprendre aux autres. On rejoint sans doute ici la question de la **confiance** : parce que la personne qui peut transmettre (aux autres), c'est celle qui maîtrise (on qu'on identifie comme telle). Et de citer les permanents de la Centrale, principalement. Or, quand on parle d'un bon "relais d'apprentissage", après réflexion, les bénévoles ne trouvent pas que l'expert soit le meilleur formateur. Nous soulignons encore plus l'importance primordiale des **cellules DDB** dans ce processus d'apprentissage. Un enjeu découle alors : comment transmettre tous ces constats et réflexions aux cellules DDB pour qu'elles aient conscience de l'importance de l'apprentissage dans la vie d'un bénévole, dans la dynamique d'équipe, dans la poursuite de nos objectifs et pour le changement social ?

4.4.4. RECENTRAGE

Nous pensons analyser dans ce point les pratiques d'apprentissage chez Oxfam-Magasins du monde, imaginées initialement :

- les principes d'apprentissage (tout au long de la vie ; le bénévole est au cœur de son apprentissage ; le bénévole fixe ses objectifs, etc.)
- les pratiques concrètes d'apprentissage, avec un focus sur les relais d'apprentissages : qui sont-ils ?

qu'ont-ils à disposition pour les soutenir ?

- les conséquences de l'apprentissage : comment cela permet aux bénévoles de remplir leurs missions ? comment cela les transforme-t-il ?

Nous devons aussi poursuivre le chantier avec une piste à explorer. Le résultat de l'enquête et des rencontres avec les équipes, ainsi que la mise au repos du chantier ne nous ont pas permis de lancer une recherche-action plus spécifique sur un point (comme celui des relais d'apprentissage, imaginé au départ). Par contre, le travail effectué jusqu'ici nous a permis de dégager des constats et des pistes de réflexion intéressants sur la manière dont les bénévoles appréhendent l'apprentissage, que nous avons sans doute négligée.

prentissage, imaginé au départ). Par contre, le travail effectué jusqu'ici nous a permis de dégager des constats et des pistes de réflexion intéressants sur la manière dont les bénévoles appréhendent l'apprentissage, que nous avons sans doute négligée.

À RETENIR

L'appréhension par les bénévoles de leurs apprentissages n'est pas très évidente. Ils ont peu conscience, a priori, qu'ils apprennent, de ce qu'ils apprennent, avec qui, comment et pourquoi. Pourtant, dès qu'on échange sur le sujet, les débats sont riches et intéressants.

Il reste à travailler le contenu des apprentissages, pour ne pas les limiter aux savoirs, mais profiter du partage d'expériences et de la construction collective, dans divers lieux, moments et lors d'actions différentes, et pas uniquement en formation.

À côté de la question de la conscience, il y a celle de la confiance, des bénévoles envers eux-mêmes, entre eux, vis-à-vis de l'organisation et du monde extérieur existe également.

QUELQUES TÉMOIGNAGES RÉCOLTÉS EN DEHORS DU CHANTIER APPRENTISSAGE

« Les autres bénévoles de mon équipe ne sont pas forcément à mon niveau. Oxfam-Magasins du monde m'a beaucoup appris. Plus on apprend et plus ça peut percoler chez tout le monde. C'est important d'aller très loin dans la réflexion critique, dans la connaissance des enjeux : cela permet par la suite à chacun d'avancer à son rythme. »

Une bénévole de la commission Partenaires

« L'éducation permanente, c'est l'éducation tout au long de la vie, c'est des adultes qui se renforcent mutuellement. »

Une bénévole de la commission Partenaires

« C'est parfois difficile pour nous, les bénévoles, les plus engagés politiquement, de ne pas juger celles et ceux qui le sont moins et s'engagent pour des activités plus terre-à-terre sans donner l'impression de réfléchir beaucoup. Il faut lutter contre la volonté de juger. Ceux et celles qui viennent pour travailler quelques heures dans nos magasins, viennent pour faire quelque chose de bien. »

Maria, bénévole

« Il faut lutter contre l'envie de hiérarchiser les partenaires du Sud, comme les bénévoles. On part avec chacun là où il est et on va ensemble plus loin. »

Maria, bénévole

« Je suis très fière et de plus en plus fière d'Oxfam-Magasins du monde. Quand je vois que nous sommes présents à la journée des luttes paysannes

à Liège, quand je vois notre logo sur l'affiche, je me réjouis. Les alliances progressistes nous aident à nous renforcer, nous crédibilisent auprès de tous ceux qui croient qu'Oxfam-Magasins du monde c'est des vieilles femmes qui s'occupent, auprès de ceux qui luttent pour un monde plus juste. »

Maria, bénévole

« Il faut qu'on ait de plus en plus de partenariats avec d'autres associations pour faire du sens. »

Une bénévole de la commission Partenaires

« Faire partie de la commission partenaires, c'est être au cœur de l'action, j'ai appris beaucoup ici. Avoir la réflexion ici (NDLR : en commission partenaires), après, ça passe dans l'équipe. »

Annie, bénévole

« Notre engagement, c'est l'ouverture au monde, même pour les plus faibles. »

« Faire vivre la démocratie, c'est important. Dans l'équipe, on n'a pas de chef et ça marche. Faut le vivre pour le croire. Et même pour en parler, faut le vivre »

Annie, bénévole

« Depuis que les magasins (NDLR : de VSM et de commerce équitable) ont fusionné, les membres de l'équipe VSM viennent à nos réunions. On a eu une grosse discussion à propos des réfugiés. C'était chaud. Finalement, elles sont allées trier les vêtements pour les réfugiés et quand elles sont revenues, elles avaient changé. Faut les voir parler aux clients VSM ! C'est grâce à l'action qu'on apprend. Certaines bénévoles du commerce équitable se sont rendu compte qu'elles ne connaissaient pas certaines populations. Ça a fait déclic et maintenant, elles s'engagent politiquement dans la commune. »

Danielle, bénévole

« Chacun doit être respecté dans son engagement ; il faut pouvoir accepter tout le monde mais je demande qu'Oxfam-Magasins du monde aille plus loin, que nous osions prendre des positions fortes. Je pense à des sujets comme le TTIP ou la Palestine. »

Maria, bénévole

« Ce que j'ai compris en tant que bénévole, c'est que le bénévolat permet une grande progression aux personnes qui nous rejoignent. Certaines commencent par deux heures, n'ont pas confiance en elles, n'ont pas conscience de leurs compétences et se réalisent grâce à l'éducation permanente. »

Michel, bénévole

« Oxfam m'a donné l'envie de comprendre les rouages du commerce international pour saisir d'autant mieux les particularités du CE et de l'économie sociale et solidaire. La campagne "Cultivons" m'a ouvert le monde de l'agriculture paysanne et de l'agroécologie. Merci à Oxfam pour les formations mises à notre disposition et pour les informations trouvées sur le site. Je suis vraiment heureuse de participer à un mouvement aussi dynamique. »

Maria, bénévole

« J'ai 76 ans, j'ai participé à ma première manifestation l'année dernière grâce à Oxfam. C'était contre le TTIP. C'est grâce à ma participation à la commission, au travail éducatif et politique que nous avons fait ensemble. »

« Mon engagement chez Oxfam date de longtemps. En effet, j'ai habité en Angleterre durant 25 ans et c'est donc là que j'ai appris à connaître

Oxfam et ses valeurs. À l'époque, j'étais supporter de cette ONG mais ayant une famille nombreuse et un travail d'enseignement, je n'avais pas beaucoup de temps à y consacrer. On lisait toutes les brochures qui paraissaient. C'est seulement depuis mon retour en Belgique, il y a 10 ans, que je me suis vraiment impliquée chez Oxfam, d'abord en devenant bénévole dans un magasin, ensuite en devenant la secrétaire de l'équipe et enfin maintenant en participant à la Commission partenaires ce qui implique de lire beaucoup sur les partenaires du Sud (et du Nord plus récemment) et d'assister aux réunions où se préparent des décisions importantes tant pour eux que pour l'avenir de notre ONG préférée. J'ai aussi pour la première fois de ma vie participé à une manifestation dans la rue, au mois de décembre 14 contre le TTIP ; ce fut pour moi une grande émotion malgré la pluie, le vent et le froid de faire partie d'un grand mouvement civil du peuple en marche. J'avais également été manifester devant l'hôtel Hilton quelques mois auparavant, mais comme la police s'était amenée en masse et arrêtait tout le monde, je m'étais lâchement débinée ! »

Josiane, bénévole

5. L'APPRENTISSAGE DANS D'AUTRES ORGANISATIONS D'ÉDUCATION PERMANENTE : PRATIQUES ET STRATÉGIES

5.1. INTRODUCTION

Afin d'éclairer notre réflexion et de nourrir le chantier apprentissage, nous avons souhaité confronter nos pratiques à celles d'autres organisations d'éducation permanente.

La difficulté a été de trouver des organisations similaires à la nôtre, en tout cas du point de vue du bénévolat exercé au sein du mouvement. Le profil de nos bénévoles (plutôt âgés)³⁹ ainsi que les types de missions exercées⁴⁰ (de la permanence de vente en magasin à la comptabilité, en passant par la sensibilisation dans les écoles ou la présence dans une des instances) ou l'activité même de notre organisation de commerce équitable se retrouvent peu ailleurs.

Parmi les organisations reconnues pour leur travail d'éducation permanente avec des bénévoles, nous avons privilégié des organisations que nous connaissions déjà, afin de faciliter les échanges et d'éviter de longs préparatifs pour faire connaissance.

Un de nos souhaits était aussi de poursuivre le travail avec ces organisations en leur proposant de

constituer un réseau – informel – autour de l'apprentissage des bénévoles voire autour d'autres sujets en lien avec la gestion du volontariat dans nos associations. Cet objectif externe complète la série d'objectifs internes définis dès le début du chantier⁴¹.

5.2. ORGANISATIONS D'ÉDUCATION PERMANENTE RENCONTRÉES

Nous avons rencontré d'autres organisations lors de deux moments : dans un premier temps (entre septembre 2014 et janvier 2015), nous avons organisé des rencontres bilatérales avec une série de personnes ou d'organisations d'éducation permanente ; nous avons ensuite convié tous ceux qui le souhaitent à participer à une table-ronde, en février 2015, pour partager les constats et apprentissages de nos rencontres et pour poursuivre la réflexion collectivement.

Les organisations rencontrées en bilatéral :

- Croix-Rouge de Belgique, Nadège Alexandre (responsable de service, Education Santé Société ASBL, Institut de formation), le 23 septembre 2014, avec Géraldine

Dohet et Denis Clérin (Oxfam-Magasins du monde)

- Oxfam Solidarité, Channah Bentein (formation interne) et Ka Aneka (responsable bénévolat), et Oxfam Wereld Winkels, Aaron Brusseel (responsable bénévolat), dans le cadre d'une rencontre autour de la gestion des bénévoles et de l'apprentissage, le 29 octobre 2014, avec Denis Clérin, Martin Rose et Catherine Eeckhout (Oxfam-Magasins du monde)
- Amnesty International Belgique francophone, Marie Gervais et Antoine Caudron (programme vie du mouvement), le vendredi 12 décembre 2014, et avec Catherine Eeckhout et Denis Clérin (Oxfam-Magasins du monde)
- Les équipes populaires, Christine Steinbach (présidente communautaire), avec Denis Clérin et Géraldine Dohet (Oxfam-Magasins du monde)
- Claudine Drion, formatrice chez Le monde selon les femmes et conseillère à la formation à la FOPES-UCL, le mercredi 10 décembre 2014, avec Catherine Eeckhout (Oxfam-Magasins du monde)
- Artisans du monde France, Grégoire Osoha (chargé de mission

39 Voir 2.1. Un mouvement de bénévoles.

40 Voir 2.1. Un mouvement de bénévoles et le Plan Dynamique des Bénévoles.

41 Voir 1.2. Objectifs et impacts du chantier apprentissage.

associative), Lise (responsable éducation), Claude (responsable vie associative) et David (responsable plaidoyer et partenaires du Sud), dans le cadre d'une rencontre entre les deux organisations, le 22 janvier 2015.

Les personnes présentes à la table ronde du jeudi 12 février 2015, à Bruxelles :

- Nadège Alexandre (responsable de service, Éducation Santé Société asbl, Institut de formation) pour la Croix-Rouge de Belgique
- Marie Gervais et Antoine Caudron (programme vie du mouvement), pour Amnesty International Belgique francophone
- Christine Steinbach (présidente communautaire), pour les Équipes populaires,
- Marie Degrève (animatrice fédérale⁴² en charge des animateurs d'unité) et Sophie Ducrois (permanente pédagogique), pour Les Scouts – Fédération des scouts de Belgique
- Denis Clérin (directeur mouvement), Martin Rose (responsable mobilisation adulte), Géraldine Dohet (responsable éducation) et Catherine Eeckhout (chargée du programme de formations des bénévoles) pour Oxfam-Magasins du monde

Par ailleurs, une série de rencontres informelles dans le cadre de nos activités ou la lecture de publications⁴³ d'autres organisations d'éducation permanente ont nourri la réflexion.

5.3. RÉFLEXIONS PARTAGÉES LORS DES RENCONTRES

Parmi tous les éléments échangés lors des rencontres bilatérales, nous avons retenu quelques éléments de réflexion. Ceux-ci ne permettent pas de dresser un tableau complet et exhaustif de la réflexion sur l'apprentissage, mais ont été relevés par les uns ou les autres comme étant des éléments intéressants du travail effectif quotidien sur l'apprentissage, qu'ils s'agissent de constats, de pratiques actives ou à développer.

- En termes d'enjeux :
 - Se poser la **question de la reconnaissance des personnes**, notamment de ce que nous identifions comme les relais d'apprentissage. Cela peut se faire notamment via la formation de formateurs.
 - Se poser la question de la **reconnaissance des apprentissages** : il faut les formaliser, les identifier, pour pouvoir les réutiliser.
- En termes de méthode :
 - Il existe une vraie **complémentarité des dispositifs d'apprentissage**, par exemple entre les apprentissages entre pairs et les apprentissages via les formations instituées.
 - Les moments d'apprentissage doivent le plus possible se rapprocher de la **réalité vécue** par les bénévoles. Par exemple, les modules de formation doivent être agencés comme dans la réalité : les activités réalisées

par les bénévoles ne peuvent pas être découpées ; si elles le sont, leur intégration doit se faire lors du moment formatif.

- Le **changement de lieu** est nécessaire. On apprend mieux en sortant de chez soi, en allant ailleurs. Parfois, le déplacement lui-même est suffisant.
- En termes d'outils :
 - Un **carnet de compétences** pour les bénévoles (leur) permet d'identifier quand ils ont acquis des savoirs.
 - L'**interview** est un outil intéressant, car il permet le travail entre pairs, le coaching, la valorisation d'expérience, etc. Il permet de vérifier si les savoirs sont bien utilisés et actualisés.

5.4. TRAVAIL LORS DE LA TABLE RONDE

La table ronde⁴⁴ avait pour objet : « L'apprentissage comme moteur de changement ».

« Sous ce titre, se cache une volonté d'Oxfam-Magasins du monde d'améliorer ses pratiques d'apprentissage pour obtenir un impact plus grand sur son environnement. À la base, nous faisons le constat d'une de nos pratiques : ce qu'il faut apprendre pour effectuer son bénévolat est systématiquement relié au programme de formations. Or, un certain nombre d'apprentissages se font dans les équipes, par les pairs, et ce n'est pas valorisé. Nous avons ainsi voulu porter notre attention sur tous ces lieux et ces personnes-relais d'apprentissage. Nous partons

42 Animateur fédéral : cadre fédéral en charge soit du soutien d'un groupe d'unités, soit du développement d'un dossier prioritaire pour le mouvement (Baladins, relations extérieures, dimension écologique, international...).

43 Voir 7. Ressources et références.

44 Une journée de travail, le jeudi 12 février à Bruxelles.

de l'hypothèse que l'apprentissage par les pairs – horizontal – donne des bases solides pour l'action. Chacun peut être un relais. Alors, que peut-on mettre en place pour augmenter la confiance et la conscience de leur pouvoir d'apprendre ? Comment finalement mettre le bénévole au cœur, aux manettes de son apprentissage ? »

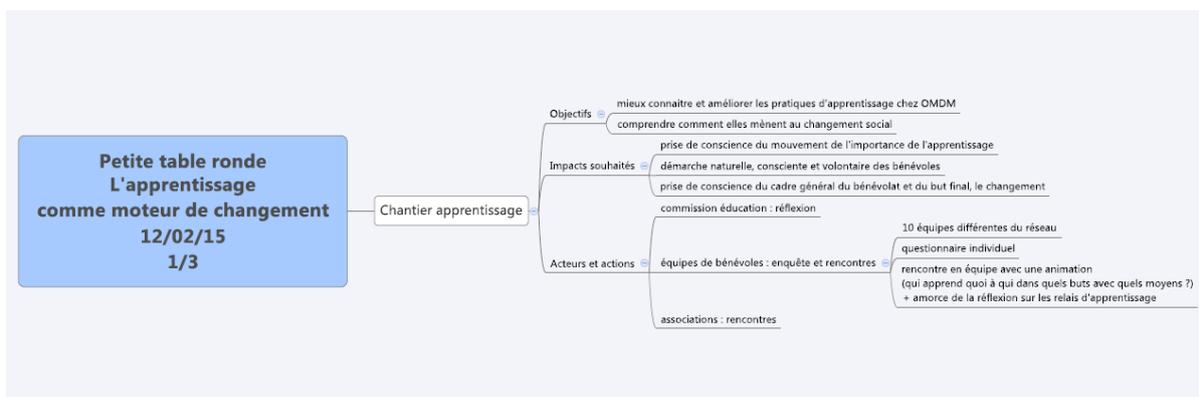
En préparation à cette table ronde, les participants étaient invités à répondre aux questions qui précèdent ainsi qu'à celles-ci :

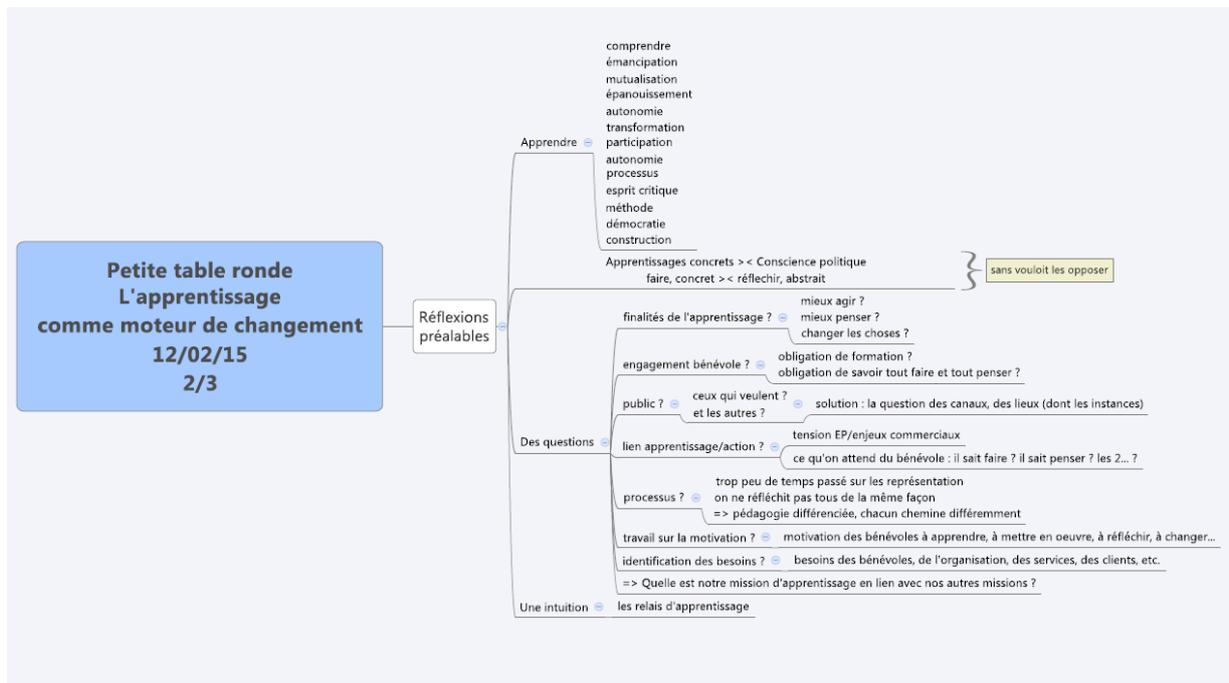
- Dans quel(s) domaine(s) avez-vous besoin de privilégier l'apprentissage ?
- Pouvez-vous nous partager une (ou deux) expérience(s) un peu innovante(s) d'apprentissage

dans votre organisation ?

- Comment pensez-vous améliorer les pratiques d'apprentissage au niveau des relais ?

Le travail réalisé jusqu'à cette rencontre a été présenté brièvement (voir mindmap ci-après).





Le texte qui suit est un compte-rendu résumé et non complet de la table ronde. Nous avons tenté de garder les éléments essentiels ainsi des extraits de la discussion.⁴⁵

La partie suivante "Décodages et constats" résume les propos échangés ci-dessous.

PREMIÈRES RÉACTIONS SUITE À NOTRE CHANTIER

Nadège (Croix-Rouge) est interpellée par le lien entre l'apprentissage et le changement social, en portant un regard sur son organisation : est-ce que leurs actions de formation ont un lien direct avec le changement social ?

Par contre, elle souligne l'attention aux bénéficiaires de la Croix-Rouge : ils sont présents concrètement dans le cheminement de l'apprentissage. C'est d'ailleurs l'objectif principal et prioritaire : que les bé-

néfciaires soient mieux. Elle remarque que cela masque peut-être les actions des volontaires et leur confort.

Il y a par ailleurs de plus en plus de bénéficiaires qui veulent devenir bénévoles. Ce qui n'est pas toujours évident, notamment pour les équipes locales. « Est-ce que cela va changer nos modes de formation, puisque les publics ne sont pas les mêmes ? Surtout pour un public qui a priori se dévalorise par rapport aux savoirs... »

Elle remarque que le mot "**pouvoir**" n'apparaît pas (entre celui qui sait et celui qui ne sait pas).

Christine (Équipes populaires) pointe la question des inégalités de position quand on est en formation. On a envie d'en savoir plus, mais en même temps, on a envie de dire ce qu'on sait. Aux Équipes populaires, ils essaient qu'il y ait égalité de po-

sition entre les intervenants.

Elle est frappée, dans notre enquête, par le fait que l'apprentissage puisse être perçu de manière négative. C'est en partie également le cas chez eux.

Nadège (Croix-Rouge) : « Il y a moins de résistance depuis que les formations sont présentées dans un package de départ (charte, valeurs... mais on s'engage aussi pour des formations). »

Marie (Amnesty) s'interroge sur le rôle de la mission d'apprentissage par rapport aux autres missions des bénévoles. Elle pose aussi la question de la visée utilitariste de l'apprentissage et celle de l'efficacité. « Mais doit-on les opposer ? Ou les mettre à jour les uns à côté des autres. »

Marie (Les Scouts) : « Les animateurs

45 Nous espérons avoir respecté les propos de nos interlocuteurs. Ce qui est rédigé ici n'engage bien sûr que les auteurs.

d'unité⁴⁶ sont acteurs de leur formation. Pour y arriver, nous utilisons le **diagnostic initial**. »

Christine (Équipes populaires) : « Les personnes viennent pour se construire une conscience politique. Il n'y a pas de "service", contrairement à la Croix-Rouge ou Oxfam. Mais des projets collectifs peuvent émerger de certains groupes, par exemple des potagers collectifs. La question des compétences techniques émerge aussi. Dans le cadre de ces projets, **l'animateur va chercher les questionnements qui émergent au sein de l'action concrète** (par exemple : pour le potager, la question de la propriété). Le politique et le technique sont donc liés. »

Échanges autour des trois questions

- Dans quel(s) domaine(s) avez-vous besoin de privilégier l'apprentissage ?
- Pouvez-vous nous partager une (ou deux) expérience un peu innovante d'apprentissage dans votre organisation ?
- Comment pensez-vous améliorer les pratiques d'apprentissage au niveau des relais ?

Christine (Équipes populaires) : « On part de l'indignation, on chemine, on développe sa formation politique et on en arrive à formuler des recommandations politiques. On partage aussi avec les autres groupes du mouvement. »

Aux Équipes populaires, les éléments

suivants sont mis en avant :

- Inter-groupes : des groupes se retrouvent autour de préoccupations communes, qu'ils ont travaillées. Cela permet l'organisation de **partages des savoirs développés par les groupes**. Le gros du savoir sur une thématique est celui qui a émergé, qui est venu des groupes eux-mêmes. Cela permet de valoriser les savoirs, de les légitimer, de préciser les questions et les projets d'action, d'identifier les besoins. Cela permet aussi de faire mouvement. Il y a cependant un problème de mobilité et les parcours en rupture de certaines personnes. C'est de plus en plus difficile de rassembler.
- Ce que les Équipes populaires souhaiteraient privilégier comme domaine d'apprentissage, c'est **la prise de conscience des groupes sur leur parcours**. Il y a **un manque de confiance sur ce qu'on a appris et sur ce qu'on peut mettre en place**. Existe la difficulté de faire ressortir les enjeux qui ont traversé un groupe (et pas seulement citer ce qu'on a fait, qui on a rencontré, etc.). Tout cela est pourtant **nécessaire pour l'émancipation des groupes**.

Marie et Antoine (Amnesty) :

- Quand les groupes locaux sont en difficulté, ils sortent moins, ils restent entre eux, ce qui peut être un frein à la formation.
- Les coordinateurs thématiques ont un rôle important, en tant que relais d'apprentissage.
- La question des cadres locaux se

pose, dans une structure très pyramidale, où les informations viennent d'en haut, sont suivies de formations puis de relais vers les équipes locales.

Nadège (Croix-Rouge) mentionne à nouveau la forte attention portée sur les bénéficiaires et précise qu'il n'y a que des volontaires en première ligne. « Certaines solutions viennent parfois directement des bénévoles, de l'identification des besoins à la recherche de solution... En fonction des besoins qui émergent, des défis actuels, que peut-on faire et mettre en place. »

« La **question des valeurs** va être fortement travaillée dans les années à venir. »

En termes de formation, la tendance initiale était de « blinder les volontaires avant d'aller sur le terrain. Mais c'était trop déconnecté et cela pouvait faire peur. Maintenant, le fonctionnement est différent : il y a moins de formations initiales et plus de terrain, d'intervision, etc. » (exemple : pour les volontaires accompagnateurs d'enfants en visite en prison).

Deux axes principaux :

- De quoi ont vraiment besoin les volontaires ?
- Établir la connexion terrain-formations.

Un exemple de questionnaire (qui peut faire écho chez Oxfam-Magasins du monde) : les bénévoles dans les boutiques de seconde main ont-

⁴⁶ Animateur d'unité : responsable local d'une unité scout, âgé de 27 ans minimum. Il entoure les animateurs, les aide à construire leur animation et coordonne leur action éducative. L'animateur d'unité est aussi l'interlocuteur privilégié des parents et le principal relais de l'unité vers le monde extérieur (autorités communales, etc.).

ils besoin de formations techniques, pour mieux vendre, ou bien de formation sur l'accueil et l'écoute de clients plus défavorisés ?

Marie et Sophie (Les Scouts)⁴⁷ :

- Expérience à partager, à propos de l'organisation de la formation des animateurs d'unité : il y a d'abord eu des **rencontres pour dégager les compétences nécessaires à la fonction** (non seulement avec des anciens, mais aussi avec des nouveaux venus). La personne est au centre de la formation. On ne veut pas former à tout prix ; mais il est nécessaire d'en retirer quelque chose.
- Mise en place d'une **formation différenciée pour adultes**. Un travail de recherche a été nécessaire, notamment sur l'andragogie⁴⁸.
- Développement de **formation de compétences** : GRH, finances, vie du groupe local (gestion de projet, agenda, temps), formation, valeurs. On ne travaille pas sur ce que l'organisation souhaite faire, mais on prend les choses dans l'autre sens **en partant des besoins**. Mise au point d'un référentiel de compétences : avec des degrés (j'ai des notions, j'ai des acquis, je maîtrise, j'ai une expertise que je peux transmettre à d'autres).
- La **formation aux valeurs** est très importante.
- Mise en avant du **team building**, comme moment d'échange et d'apprentissage. Le "retour à la maison" est aussi du team building.
- **L'intervision** est aussi utilisée, en

moment inter groupes locaux. Echanges sur situations problématiques, sur positionnement, etc.

- À venir : **e-learning**.
- Quelques principes clés de la formation pour adultes chez Les Scouts :
 - Adulte acteur de sa formation.
 - Formation en soutien à la fonction, "utile" dans leur pratique (cela rejoint la question des besoins).
 - Chacun doit pouvoir en ressortir quelque chose.
 - Formation continue.
 - Reconnaissance symbolique (badge), mais conçu comme un encouragement à continuer à se former.
 - Auto-évaluation.
 - Aller à l'essentiel, to the point !
- Prendre en compte les acquis de l'adulte. Ce dernier point a suscité un débat sur la question de la différence intergénérationnelle entre des formateurs plus jeunes et les apprenants... Il y a parfois un décalage.

Les Scouts ont essayé de remettre leur processus de formation dans le champ de l'éducation permanente.

ÉCHANGES AUTOUR DES RELAIS D'APPRENTISSAGE

Les relais ont un rôle clé avant et après les formations. Ils sont des accompagnateurs, des amplificateurs, pour faire évoluer quelqu'un dans son apprentissage.

Quid dans les différentes organisations ?

Christine (Équipes populaires) :

- **L'apprentissage passe aussi négativement** auprès des volontaires/militants, mais la formation, en générale, se passe bien.
- **Les relais sont formalisés** : généralement, ce sont les permanents, parfois les animateurs locaux bénévoles. Ils ont, par le passé, été beaucoup plus forts qu'aujourd'hui* (en 2014, **des formations** ont été organisées pour réappuyer ces animateurs locaux, avec beaucoup de répondant). Ensuite, l'appui passe par **l'expérimentation** : les animateurs locaux se testent, animent (par exemple : ciné-débat). Ils font ensuite des échanges avec les permanents. Ce processus était nécessaire, mais il y a toujours un objectif d'autonomie.
- * Les animateurs locaux sont moins forts aujourd'hui car il y a une précarisation (ça prend plus de temps pour se sentir en capacité). Il y a également une dépolitisation, une question de temps, une attitude plus consummatrice... Il y a sans doute un manque de vigilance du mouvement par rapport à cela.

Marie et Antoine (Amnesty) :

- Chacun peut être relais.
- Le responsable d'un relais local est en contact avec la Centrale.
- Les coordinateurs pays bénévoles sont identifiés comme relais. Ils sont proactifs avec les groupes locaux, organisent des formations pour les bénévoles. C'est un rôle valorisé dans et par l'organisation.

47 Les Scouts, c'est 8000 animateurs (18-25 ans), 150 cadres fédéraux et 1700 membres d'équipes d'unité (adultes).

48 L'andragogie désigne la science et la pratique d'éducation des adultes.

- Dans les groupes locaux, **des personnes clés ne sont pas conscientes de leur capacité d'être relais**. L'organisation devrait les valoriser, les appuyer.

Nadège (Croix-Rouge) :

- Cela se situe beaucoup dans l'informel.
- Les activités sont très morcelées et cloisonnées. Il y a parfois peu d'échanges entre bénévoles au sein d'une même maison Croix-Rouge.
- Les coordinateurs régionaux font le boulot d'appui sur le terrain. Mais **ont-ils le temps de faire le job de relais d'apprentissage entre ce qui se fait en formation et le terrain ?**
- Chantier sur les valeurs : un délégué par province comme relais.
- Lors des réunions mensuelles pour les gestes secours, il y a des moments de rappel, d'actualisation, mais on est davantage **sur les aspects techniques que sur les aspects relationnels** (attention : ils sont par contre bien pris en compte dans les formations). Il y a sans doute une attention à avoir sur ce point, pour le retravailler. Le besoin de formations sur les gestes et soins techniques est plus prégnant (car il peut y avoir mort d'homme) que sur les compétences relationnelles (capacité d'accueil par exemple).

Marie et Sophie (Les Scouts) :

- Les cadres fédéraux sont des relais. Ils ont un parcours d'apprentissage, un référentiel de compétences. Des interventions sont organisées tous les deux mois ; l'occasion aussi de

s'informer, d'échanger entre pairs. C'est un lieu de formation continue.

- Questionnement : comment un relais peut-il être vu comme un **accompagnateur** et pas comme un superviseur ?
- La responsabilité est partagée entre les différents membres d'un groupe local ; chacun peut apporter quelque chose.
- Sur la question du suivi et du lien entre formation et terrain, cela a été mis notamment en avant lors du travail autour des stages pratiques (pour la reconnaissance des brevets d'animateurs). L'idée était que les relais soient d'autres animateurs, plus expérimentés, qui accompagnent les jeunes en formation. Il y a eu beaucoup de difficultés (notamment des freins sur une formation obligatoire d'accompagnateur). Ce frein peut être dépassé si, au sein d'un groupe local, des échanges entre pairs permettent l'accompagnement, la mise en commun. **Le relais d'apprentissage se fait davantage dans le processus du groupe que dans la personne.**

DERNIERS ÉCHANGES

- Question de la légitimité d'une organisation : peut-elle exiger qu'un bénévole utilise ses apprentissages dans sa vie quotidienne ?
- En quoi les apprentissages acquis dans le cadre de son bénévolat sont **facteurs de transformation sociale** et de changement ? Est-ce que ce qu'on met en place, ce que les bénévoles acquièrent, contribue in fine au changement social que nous souhaitons ?

- Question de la **valorisation des acquis**, pour sa vie de tous les jours (ou pour son CV, etc.) ?
- On sous-estime souvent la **prise de conscience de ses propres compétences acquises tout au long de son parcours**. Il y a une nécessité de le mettre en mots.⁴⁹
- D'où l'importance de la **valorisation** :
 - Mettre des mots sur les compétences acquises.
 - Une reconnaissance symbolique (par exemple : diplôme).
 - Des symboles pour mettre en avant ce qu'on a vécu ensemble, comme signe d'un parcours et non pas d'un aboutissement.

Le groupe s'est quitté en souhaitant avoir des nouvelles de la suite du chantier ou, pourquoi pas, se revoir pour échanger encore sur le sujet.

DÉCODAGES ET CONSTATS

Les formations proposées aux bénévoles poursuivent des objectifs différents selon les types d'organisations. Dans certains cas, comme à la Croix-Rouge par exemple, leur objectif principal est le mieux-être des bénéficiaires, c'est-à-dire de ceux à qui la Croix-Rouge apporte son aide. Le ressenti et le confort des bénévoles passent probablement généralement au second plan. Dans d'autres cas, comme dans les groupes des Équipes populaires, l'objectif est le renforcement de ceux-là mêmes qui suivent la formation : « Les personnes viennent pour se construire une conscience politique. Il n'y a pas de "service", mais des projets collectifs peuvent

⁴⁹ Voir à ce sujet l'outil Scout Leader Skills, mis en place par Les Scouts. <https://scoutleaderskills.lesscouts.be/fr/scoutleaderskills/public/home>

émerger et susciter de nouvelles demandes de compétences. »

L'apprentissage est parfois perçu assez négativement, du moins dans certains de ses aspects, par ceux qui suivent les formations. Il est important d'essayer de comprendre ce qui les dérange et pourrait les freiner dans leur évolution personnelle par rapport à leurs missions ou leurs attentes. Cela peut être le caractère contraint de la formation ou de certains de ses aspects, ou le rôle ou l'attitude du formateur, ou encore l'absence de valorisation des savoirs des bénévoles... « Quand on est en formation, on a envie d'en savoir plus mais en même temps on a envie de dire ce qu'on sait. »

La formation peut être plus ou moins verticale ou horizontale. Pour certaines organisations, la transmission du savoir, ou d'une partie importante du savoir, passe nécessairement par une information "descendante". Dans d'autres cas, l'échange entre pairs est la première base de l'apprentissage. Dans ces cas, les participants laissent parfois apparaître un certain manque de confiance dans la qualité de ce qu'ils ont appris ; une forme de validation peut alors être nécessaire. D'autres formations combinent les deux dimensions (verticale et horizontale) et visent à placer formateurs et formés dans une situation d'égalité, ou du moins essaient de le faire.

Le rôle des formateurs est évidemment différent selon le caractère plus ou moins vertical ou horizontal de

l'apprentissage. Lorsque le formateur apparaît comme celui qui détient le savoir, il risque d'apparaître aussi comme celui qui détient le pouvoir. L'échange horizontal permet au contraire de valoriser les savoirs, les expériences et les idées de tous. Chacun peut en effet être une personne-relais d'apprentissage pour les autres.

Valoriser les bénévoles, augmenter leur confiance en eux-mêmes et la conscience qu'ils ont de leurs capacités est un objectif de toutes les formations. Il s'agit non seulement de la confiance en ses propres capacités sur le terrain, dans l'action, mais aussi dans le cadre de l'apprentissage par/avec les pairs. « Dans les groupes locaux, des personnes clés ne sont pas conscientes de leur capacité d'être relais. L'organisation devrait les valoriser, les appuyer », observe la représentante d'Amnesty.

Certains observent que l'objectif de renforcement de la confiance personnelle risque parfois de prendre le pas sur le reste. Il faut tenter d'y répondre tout en gardant le cap, c'est-à-dire en continuant à centrer les formations sur les missions de base qui sont la raison d'être de l'organisation. Certaines organisations constatent également une demande de plus en plus importante de formations de la part de personnes qui se sentent dévalorisées dans leur rapport au savoir, ce qui rend l'apprentissage plus difficile. Peut-être faudra-t-il adapter les formations à cette évolution du public intéressé.

Dans certaines organisations, les bénévoles sont associés à la définition du contenu des formations. C'est le cas notamment dans les formations organisées par Les Scouts pour les d'animateurs d'unité⁵⁰. Ils sont invités à établir en équipe un diagnostic initial qui oriente la formation. Des rencontres préalables (non seulement avec les anciens, mais aussi avec les nouveaux animateurs d'unités) ont permis de déterminer quelles étaient les compétences nécessaires à la fonction : GRH, finances, gestion du groupe, valeurs... « On ne travaille pas sur ce que l'organisation souhaite faire, mais on prend les choses dans l'autre sens, en partant de besoins. »

Dans toutes les organisations, les coordinateurs servent de relais dans les deux sens : non seulement assurer la transmission des informations utiles et des valeurs vers les bénévoles, mais aussi faire remonter les besoins de ceux-ci vers l'organisation. Mais en ont-ils toujours le temps ?

Dans la pratique, il n'est pas aussi aisé qu'on pourrait le croire de définir quels sont les besoins en formation des bénévoles. Ce qu'ils sont amenés à réaliser sur le terrain, les demandes auxquelles ils sont appelés à répondre ne sont pas toujours limitées à ce que prévoient leurs missions "officielles". Il faut aussi définir quels sont les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être à acquérir ou maîtriser. L'apprentissage de la vie en équipe, par exemple, est un objectif essentiel dans la plupart des organisations.

Cet exemple pose aussi la question

50 Animateur d'unité : responsable local d'une unité scout, âgé de 27 ans minimum. Il entoure les animateurs, les aide à construire leur animation et coordonne leur action éducative. L'animateur d'unité est aussi l'interlocuteur privilégié des parents et le principal relais de l'unité vers le monde extérieur (autorités communales, etc.).

d'une visée plus ou moins utilitariste des formations et des apprentissages. Le souhait de bénévoles, comme d'ailleurs des organisations, est avant tout l'apprentissage de connaissances utiles dans la pratique quotidienne de leurs activités de terrain. Mais au-delà de l'efficacité directe de ce que les bénévoles doivent savoir pour remplir adéquatement leurs missions, il y a

tout un empowerment qui peut leur bénéficier à eux-mêmes pour leur développement personnel (ou pour leur CV) mais qui peut aussi être vu comme un empowerment de la société.

Les formations s'inscrivent-elles toujours dans une démarche de transformation et de changement social ? La réponse est probablement oui, mais à

des degrés divers, ou de manières diversement explicites selon les organisations. Les formations sont d'ailleurs généralement proposées en référence à la charte des valeurs de chaque organisation. Ces valeurs influencent toujours les formations, mais de façon plus ou moins développée et détaillée.

À RETENIR

Au-delà des réalités différentes, nous avons pu faire émerger quelques questions communes aux différentes organisations :

- Le besoin de concret, d'ancrage sur le terrain et de lien avec la réalité conditionne la motivation et la satisfaction de l'apprentissage.
- La reconnaissance des bénévoles est préalable à toute démarche de soutien.
- La relation à l'apprentissage et à la conscience de l'apprentissage est complexe pour les bénévoles ; liée à cela : la question de la confiance, de la cohérence, des valeurs.
- La prégnance des savoirs est trop importante.
- Les différents acteurs, notamment les relais, ne sont pas bien identifiés, ni valorisés.
- La valorisation des acquis, de l'expérience et de l'apprentissage doit être travaillée.

6. CONCLUSIONS ET SUITE DU CHANTIER

Même si le chantier n'est pas fini, nous avons pu faire toute une série de constats et de questionnements très intéressants sur nos pratiques qui peuvent guider nos actions futures en termes d'apprentissage et de formation.

6.1. PERSPECTIVES ET EXPLORATION D'UNE PISTE

Initialement, nous voulions terminer le chantier par l'exploration d'une piste (a priori, celle des relais d'apprentissage).

Le chantier apprentissage n'est pas terminé. Il faudrait revenir vers la commission éducation, les équipes bénévoles et les organisations externes pour poursuivre la réflexion, à la lecture de tout ce qui a été engrangé comme constats et questionnements.

La piste des relais d'apprentissage n'a pas (encore) été explorée méthodiquement.

Il y a sans doute d'autres pistes à explorer :

- lien apprentissage et terrain
- lien reconnaissance et soutien des bénévoles
- conscientisation en vue de l'autonomisation
- travail sur la confiance
- identification des savoirs, savoir-être, savoir-faire, compétences⁵¹
- identification des relais d'apprentissage
- possibilités de valorisation et de reconnaissance

À nous de prioriser les pistes et/ou d'organiser leur mise en œuvre dans les mois qui viennent.

Cette deuxième partie de chantier pourra se faire sous forme de recherche-action, nous permettant d'avancer concrètement tout en consignnant les réflexions émergentes en cours de processus.

Nous pouvons dès à présent conforter et améliorer nos pratiques.

6.2. ACTIONS ET RÉFLEXIONS À ENTREPRENDRE

En plus de tout ce qui a déjà été cité précédemment (réflexions et actions en cours), nous pourrions aussi travailler sur différents points :

- L'intuition des relais d'apprentissage reste pertinente, notamment dans le chef des cellules "Dynamique des Bénévoles". L'attention à ces cellules doit se faire en cohérence avec le travail autour du plan DDB (qui a connu une mise à jour en 2016 et dont l'impact est en cours d'analyse). Il faut cependant travailler sur tous les autres relais, des permanents de la Centrale aux sympathisants engagés, etc. Bref, tous ceux qui touchent de près ou de loin à l'apprentissage des bénévoles ou des publics extérieurs.

- L'apprentissage par les pairs est réel et fort. Il s'agit de l'appuyer pour le rendre conscient et volontaire.
- Le travail sur l'apprentissage avec les équipes réalisé lors du chantier pourrait être étendu à d'autres équipes (voire toutes), pour permettre aux bénévoles de prendre conscience de leurs apprentissages, des occasions et des "avec qui" (relais ou autres, comme les clients).
- Il faut poursuivre certaines expériences et lignes de conduite, notamment en formation :
 - favoriser l'autonomisation des bénévoles par rapport à l'apprentissage
 - travailler en fin de formation, sur le retour sur soi, l'évaluation et le retour en équipe
 - mieux intégrer la formation dans la vie des équipes, dans une démarche d'apprentissage
 - collaborer plus entre services pour proposer des formations plus transversales et intégrées, en lien avec la réalité de terrain (on ne doit pas laisser le travail de transversalité et d'intégration aux bénévoles, on doit le faire avec eux en formation)
 - étendre la stratégie de formation et ses bonnes pratiques à d'autres types/lieux d'apprentissage
- La répartition de fonctions proposée dans le plan DDB ne risque-t-elle pas de mener à une trop

⁵¹ Le trio savoirs-savoir-être-savoir-faire nous semble trop restrictif. Le terme «compétences» paraît recouvrir une réalité plus large, mais reste connoté (ressources humaines, performance, etc.).

grande spécialisation des bénévoles⁵² ? N'est-elle pas un frein important à la transversalité, aux économies d'échelles (en termes de supports par exemple), à la possibilité de faire des parallélismes, de tirer profit d'une autre expérience ou d'un autre savoir, etc. ? Comment ne pas devoir personnaliser individuellement le parcours de formation ? C'est une question à explorer pour l'apprentissage, sans remettre en question les atouts du plan DDB.

- Quel lien faire entre le profil des bénévoles et le recrutement : est-ce qu'on veut beaucoup de bénévoles pour remplir beaucoup de missions ou moins de bénévoles plus polyvalents ? Quel impact sur leur motivation et leurs compétences ? Cette question se pose dans beaucoup d'organisations et elle mérite de se poser ici, car elle n'est pas sans impact sur une politique d'apprentissage.
- Nous devons continuer à nous poser la question de l'émancipation car nous avons peut-être une vision trop utilitaire de l'apprentissage. Nous souhaitons un apprentissage plus autonome car il est plus efficace... mais est-il plus émancipateur ?
- Devons-nous nous pencher sur le changement social ou considérons-nous que c'est un point ultérieur au chantier apprentissage ? Devons-nous nous intéresser dès à présent aux impacts de l'apprentissage, et les intégrer dans nos actions, sans attendre l'évaluation ?

6.3. ÉCLAIRAGES THÉORIQUES

Au cours de nos échanges et recherches, avec toutes les personnes ou parties concernées, mais aussi lors d'échanges avec d'autres personnes ou organisations, nous avons pointé quelques inspirations conceptuelles et théoriques qui pourraient nous être utiles pour développer notre stratégie d'apprentissage et construire des outils de soutien et de supports.

L'étude ayant bien fait le point sur nos pratiques, quelques éclairages théoriques pourraient guider nos réflexions et la mise en place d'actions concrètes.

Un de nos objectifs étant la construction de guidelines pour les relais, ces éclairages théoriques pourraient également être utiles dans la conception et la mise à disposition d'outils d'accompagnement de l'apprentissage.

La compilation de ressources est intéressante pour nourrir chacun, selon son profil et ses missions (voir point 7).

ANDRAGOGIE

L'andragogie désigne la science et la pratique d'éducation des adultes.

Dans nos rencontres avec d'autres organisations, Les Scouts nous ont orientés sur la piste de l'andragogie, sur base du travail qu'ils ont effectué autour des animateurs d'unité.

Parmi leurs références, citons le travail effectué par Résonance⁵³.

ÉDUCATION POPULAIRE

Dans nos rencontres avec d'autres organisations, l'expérience des Équipes populaires nous a particulièrement éclairés⁵⁴.

Voir au point 7 différentes ressources (Cesep, Iteco, etc.).

ENGAGEMENT

Le lien entre engagement et bénévolat étant évident, il doit éclairer notre travail sur l'apprentissage. Nous disposons de beaucoup de ressources en interne ou en externe, comme par exemple via la Plateforme francophone du volontariat.

ÉVALUATION

Ce point est gigantesque à aborder et les ressources nombreuses.

Pointons déjà le modèle de Kirkpatrick (avec ses différents niveaux d'évaluation : satisfaction, savoirs, acquis, transferts, impacts, etc.) comme une piste intéressante, car nous l'utilisons déjà, en lien avec une formation suivie au CFIP sur les effets de la formation.

OUTILS D'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET ÉMOTIONNELLE

Ces outils participent à nos méthodes pédagogiques actives, axées sur le changement social. Parmi nos références, les Barefoot Guides ou la formation donnée par Collectif⁵⁵.

52 Voir l'analyse <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/2014/12/la-professionnalisation-doxfam-magasins-du-monde-quoi-des-benevoles/#.VwgnNfmLTIV>

53 «L'andragogie», cahier thématique, Résonance, février 2015.

54 «Éducation populaire : quand le changement devient possible !», Muriel Vanderborgh, Points de repères, n°43, décembre 2014.

55 <https://collectifasbl.wordpress.com/2016/09/28/formation-outils-dintelligence-collective-et-emotionnelle/>

MINDMAPPING ET DESIGN THINKING

Pour citer deux exemples d'outils qui sortent du cadre de pensée habituel et qui peuvent être utiles pour la conception et l'animation des moments d'apprentissage.

Leur aspect visuel nous rappelle que nous devons utiliser divers modes d'apprentissage (pas uniquement l'apprentissage linéaire ou auditif, par exemple).

Sur les aspects créatifs et visuels, Philippe Brasseur⁵⁶ est une de nos références préférées.

Les jeux-cadres de Thiagi⁵⁷ restent une référence utile en terme de dynamique d'apprentissage.

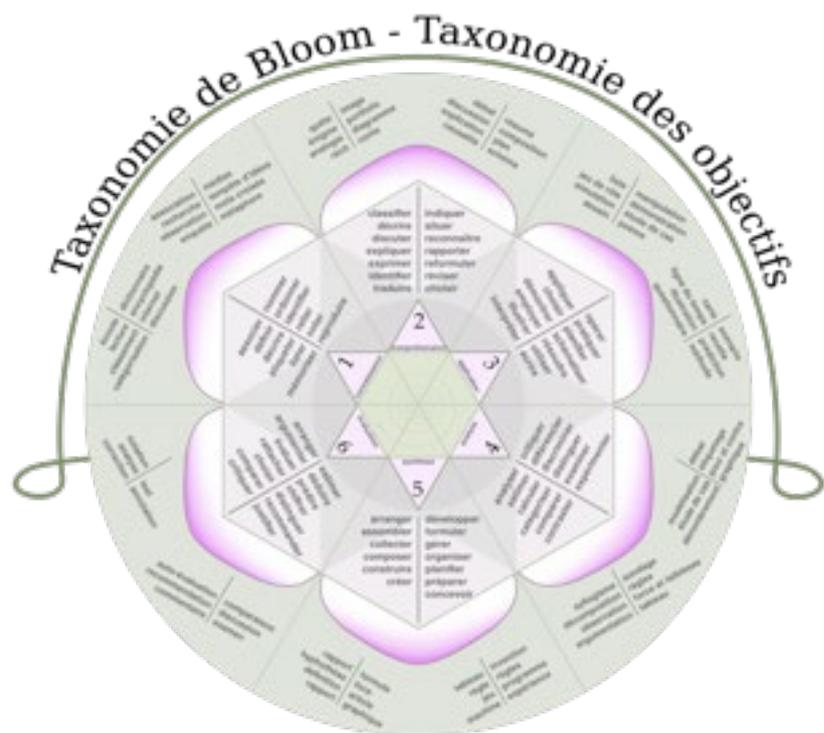
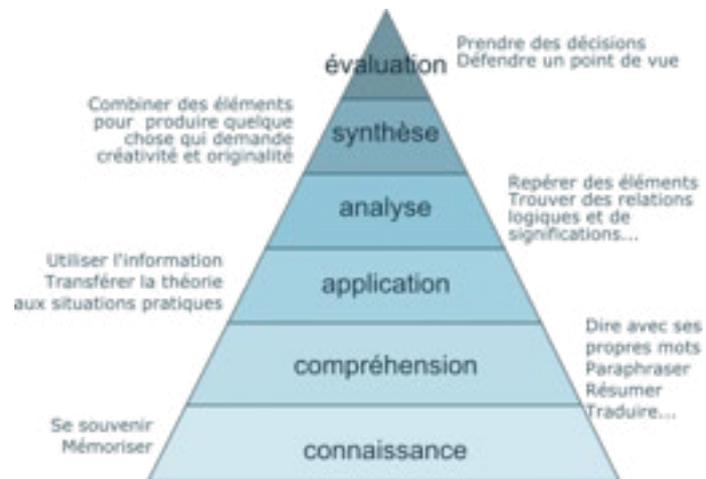
GESTION DES CONNAISSANCES

Pour sortir du terme "savoirs" et du cadre "formation", la gestion des connaissances nous permet une vision plus globale et organisationnelle.

TAXONOMIE DE BLOOM⁵⁸

La taxonomie de Benjamin Bloom (1956) classe les objectifs d'apprentissage du domaine cognitif en six niveaux allant du plus simple (le bas de la pyramide), au plus complexe (le haut de la pyramide).

Cette taxonomie fait écho à un des points essentiels de notre stratégie d'apprentissage : la manipulation des savoirs. Pour apprendre, il faut manipuler les savoirs : comparer, lister, résumer, classer, etc. La taxonomie permet de développer ces manipulations et de les classer.

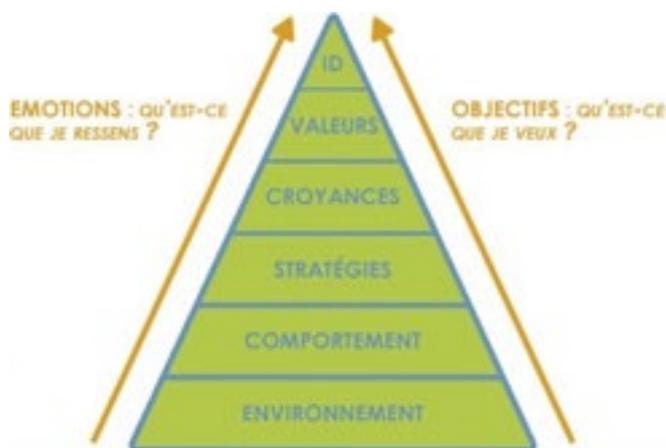


56 http://www.philippebrasseur.be/Philippe_Brasseur/Accueil.html

57 <http://www.thiagi.fr/>

58 https://www.fun-mooc.fr/c4x/ENSCachan/20005/asset/s2_ressourcesutiles_taxonomiedeBloom.pdf

Illustrations : <https://parlonsfts.wordpress.com/2011/08/03/la-taxonomie-de-bloom-2/>
et https://fr.wikipedia.org/wiki/Taxonomie_de_Bloom#/media/File:Blooms_rose_fr.svg



**PYRAMIDE DE ROBERT DILTS ET
PYRAMIDE DES BESOINS DE MASLOW
(PNL)⁵⁹**

Dans une situation d'apprentissage, nous pouvons déterminer différents niveaux qui interviennent: les circonstances, les actions, les croyances. R. Dilts a modélisé ceci sous forme de pyramide, qu'il a appelé les niveaux logiques :

Nous avons parfois des difficultés à mener à bien une action de formation (apprendre, faire apprendre), une animation, une action... Ces difficultés ne sont pas toujours du même type.

Les sept niveaux logiques de Dilts, en partant du bas vers le haut, passent des aspects les plus concrets vers les aspects plus intérieurs (jusqu'à l'identité). Dilts les schématise dans une pyramide qui est traversée par les objectifs (qui apportent la motivation, le sens : qu'est-ce que je veux ?) et les émotions (porteuses ou négatives : qu'est-ce que je ressens ?).

Il s'agit de déterminer l'"espace problème" pour déterminer un espace

solution. Agir sur un niveau logique se fait en travaillant le niveau supérieur.

J'ai un problème avec l'environnement (trop bruyant, trop peu de place,...). Qu'est-ce que je fais à partir de là ? Je dois changer mon comportement ou m'adapter (baisser le volume, mettre des boules Quiès, changer d'endroit).

Selon Maslow, quelle que soit sa culture, une personne puise sa motivation dans cinq besoins qui sont hiérarchisés, chaque besoin non satisfait constituant une source de mo-

tivation potentielle.

La pyramide de Dilts pourrait expliquer la difficulté pour certains bénévoles d'être dans le concept "apprendre" (peut-être un niveau trop haut par rapport à leurs préoccupations). En simplifiant, si on est au niveau le plus bas, on ne peut pas faire de la métacognition, et donc accepter le terme "apprendre".

Il est par ailleurs parfois difficile de parler d'enjeux, de valeurs, quand les bénévoles sont préoccupés par des difficultés matérielles (comment gérer les stocks, comment vendre, comment s'organiser entre nous, etc.). À nous de retraverser la pyramide avec eux.

Par ailleurs, nous enfermons peut-être trop vite les bénévoles dans les premiers niveaux (la sécurité, le comportement, etc.). C'est fort présent dans l'aspect très concret, descriptif des messages et missions que nous leur confions. Est-ce problématique ? Comment y remédier ?



59 Sources : <http://www.apprenons.eu/enseignants-et-formateurs/89-courants-pedagogiques/pnl/119-la-pyramide-de-dilts?showall=1&limitstart>
http://www.jecomunique.com/niv__logiques.htm
<http://www.editions-retz.com/actualites/qu-est-ce-que-la-pyramide-de-maslow.html>
<https://lamagieduchangement.wordpress.com/category/coffre-a-outils/>
 Illustrations : <http://magiczone.eclublog.com/la-pyramide-de-dilts-a108581484>
 et <http://www.aufeminin.com/job/pyramide-maslow-s646448.html>

MISSIONS, VALEURS ET STRATÉGIE D'UNE ORGANISATION⁶⁰

En continuant l'exploration autour de la pyramide de Dilts, il apparaît que, dans notre organisation, les niveaux supérieurs de la pyramide sont peut-être trop peu évidents pour les bénévoles. Autant les missions, fonctions et actions sont décrites, documentés, outillées, autant nos valeurs et objectifs peuvent leur paraître flous. Des textes existent mais sont-ils suffisamment accessibles, clairs et concrets ?

LES NIVEAUX D'APPRENTISSAGE DE BATESON⁶¹

Le modèle de Dilts découle du concept de niveaux logiques issus des travaux de Gregory Bateson sur les niveaux d'apprentissage.

Intéressant à explorer pour passer de la transmission d'informations aux changements de comportement pour arriver à une vraie conscience de son apprentissage.

MODÈLE DE E. PERRY GOOD

Voir notre étude sur l'engagement⁶² : « Un autre modèle, présentant des similarités avec la grille d'analyse de Bengoa, a été développé par E. Perry Good, une éducatrice, conseillère et auteure. Elle traite dans son ouvrage *In Pursuit Of Happiness*, de la motivation, par exemple celle des bénévoles. Son modèle vise à relier l'implication dans une organisation à quatre besoins à remplir : l'appartenance, le pouvoir, le plaisir et la liberté. » Nous pouvons travailler sur les ressorts de l'engagement dans l'apprentissage.

Cela se fait déjà, en formations par exemple, nous travaillons sur le sentiment d'appartenance, l'identité, le plaisir, le pouvoir, etc.

L'IMPORTANCE DES RENCONTRES

Cette même étude sur l'engagement pointe l'importance des rencontres (page 8).

L'aspect social de la formation est apparu comme très important pour nos bénévoles. En formation, on se rencontre entre pairs, on travaille ensemble grâce à des dispositifs participatifs et collectifs.

Ce ressort de l'engagement est à explorer.

À RETENIR

Le travail effectué jusqu'ici nous donne une bonne vision des pratiques d'apprentissage des bénévoles chez Oxfam-Magasins du monde. La collaboration avec d'autres organisations nous a permis de mettre ces pratiques en perspective.

Il nous reste maintenant à continuer ou à développer des actions pour permettre une plus grande conscientisation par les bénévoles de leur apprentissage, pour leur permettre une vraie autonomie. Qu'on l'envisage cette autonomie comme une autonomisation, une capacitation ou un empowerment.

60 Source : <http://www.coullissesdentreprise.fr/la-mission-la-vision-les-valeurs-de-votre-structure/>

61 Sources : <http://www.institut-repere.com/PROGRAMMATION-NEURO-LINGUISTIQUE-PNL/niveaux-logiques-partie1.html>
<http://penserlechangeement.blogspot.be/2009/12/les-deux-types-de-changement.html>
<http://users.skynet.be/gerard.piroton/Textes-site-DW08/niveaux%20apprentissage%20Bateson%20pres%20synthese-GP-ligne.pdf>

62 <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/etude/les-moteurs-de-lengagement-dans-un-mouvement-citoyen/>

7. RESSOURCES ET RÉFÉRENCES

Au cours de notre travail autour du chantier, de cette étude et du travail quotidien sur les formations, nous avons compilé une série de ressources qui ont été utilisées dans la suite de la réflexion ou qui pourront être utiles pour la mise en œuvre de nos actions.

OXFAM

- "L'apprentissage en formation. Bénévoles et permanents construisent et apprennent, ensemble, en formation", publiée en ligne <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/2014/12/benevoles-et-permanents-ensemble-en-formation/#.WJx0mDjCqcQ>, décembre 2014
- "Être animateur bénévole en ECMS, les freins rencontrés et les leviers d'action pour dépasser ses peurs", publié en ligne <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/2016/12/etre-animateur-benevole-en-ecms-les-freins-rencontres-et-les-leviers-daction-pour-depasser-ses-peurs/#.WJx0vjjCqcQ>, décembre 2016
- "Les ressorts de l'engagement dans un mouvement citoyen", publié en ligne <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/etude/les-moteurs-de-lengagement-dans-un-mouvement-citoyen/>, décembre 2013
- "La professionnalisation d'Oxfam-Magasins du monde. Quid des bénévoles ?", publié en ligne <http://www.oxfammagasinsdumonde.be/2014/12/la-professionnalisation-doxfam-magasins-du-monde-quid-des-benevoles/#.VwgD2PmLTIU>, décembre 2014

BAREFOOT

- "Pratiques d'apprentissage dans les organisations et pour le Changement Social", guide Barefoot 2, 2011 : <http://www.barefootguide.org/le-guide-barefoot-2.html>
- "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, 2011 : <http://www.barefootguide.org/franccedilais-manuel-compleacutementaire--bfg2.html>
- "Le Guide aux pieds nus. Travailler avec les organisations et le changement social vers une organisation souveraine du développement", par le Collectif aux pieds nus, 2009.
- <http://www.barefootguide.org/le-guide-barefoot-1.html>

CAMPUS DES FORMATEURS

- <http://campus-formateurs.com/>

CESEP

- analyses et études sur les pratiques et expériences d'animation et de formation : <http://cesep.be/>
- "Le processus de l'engagement volontaire et citoyen : des valeurs, des individus et des associations", Anne-Marie Dieu, 2011
- "Apprendre à apprendre, une clé pour la formation tout au long de la vie", Myriam Bernard, analyse, sur www.cesep.be
- "Des bénévoles aux professionnels", Cécile Paul, analyse, 2007

CFIP

- Formations : www.cfip.be
- revue Contact, "Formateur d'adultes : c'est un métier ?" :
- http://www.cfip.be/data/1362568236Formateur%20d_adulte%20c_est%20un%20metier%20103.pdf

COMPETENTIA :

- atelier "Transfert des acquis", 2015
- www.competentia.be
- Croix-Rouge de Belgique
- "Gestion du volontariat. Guide pratique", 2011 : <http://www.croix-rouge.be/linkservid/1DA4748C-F428-2AAC-01D8C81849B63ABF/showMeta/0/>
- "La formation des volontaires : pourquoi ? Comment", actes du colloque, 21 octobre 2011

ÉQUIPES POPULAIRES

- "Éducation populaire : quand le changement devient possible !", Muriel Vanderborght, Points de repères, n°43, décembre 2014

EUREKA

- une approche différente de la formation : <https://www.facebook.com/Eurekafrance/>

FOPES

- Faculté ouverte de politique et économie sociale : <https://www.uclouvain.be/opes.html>

ITECO

- www.iteco.be
- la revue Antipode, notamment le n°177, "Métiers de la formation. Se déformer pour agir", en ligne sur <http://www.iteco.be/antipodes/Metiers-de-la-formation,64/>, et le n°185, "Besoins de formation", juin 2009, en ligne sur <http://www.iteco.be/antipodes/Besoins-de-formation/>
- "Entre jugement est apprentissage", propos de Mario Bucci recueillis par Antonio de la Fuente, <http://www.iteco.be/antipodes/Evaluer-l-evaluation/Entre-jugement-et-apprentissage>
- "L'émancipation, entre l'éducation permanente et l'aide sociale", Jean-Pierre Nossent : <http://www.iteco.be/antipodes/Emancipation/L-emancipation-entre-l-education>

LE GRAIN ASBL

- "Les stratégies d'apprentissage", Michel Simonis, Groupe belge d'éducation nouvelle, 2006 : http://www.legrainasbl.org/index.php?option=com_content&view=article&id=138:les-strategies-dapprentissage-quelques-pre-supposes&catid=54:analyses
- "La pédagogie coopérative. Pratiques et valeurs d'une pédagogie émancipatrice, par Francis Tilman et Dominique Grootaers

LES SCOUTS

- "La formation des animateurs scouts", cahier de la farde de l'animateur : <http://www.lesscouts.be/telecharger/toutes-les-rubriques/lstdocuments/0/2500/show.html>
- "L'andragogie, proposition méthodologique pour le parcours de formation des animateurs d'unité", document de travail interne, Sophie Ducrotois et Marie Degève, 2015

PLATE-FORME FRANCOPHONE DU VOLONTARIAT

- "La formation des volontaires Comment construire des modules de formation en tenant compte des différents secteurs qui composent le volontariat ?", analyse n°13, 2012 : <http://www.levolontariat.be/public/files/publications/2012/20121217150712-640477176.pdf>
- "La valorisation de l'expérience volontaire. Faut-il privilégier la validation des compétences au détriment de la valorisation des acquis d'une expérience de volontariat ?", analyse, 2013 : http://www.levolontariat.be/system/files/volbi/Publication/Gestion_volontaires/la_valorisation_de_l_experience_volontaire_2013.pdf

RÉSONANCE

- Réseau formation jeunesse : www.resonanceasbl.be
- "L'andragogie", cahier thématique, février 2015

TERRE

- revue d'Autre Terre, <http://www.terre.be/page.php?pagID=23#.VsSgaUDCqcQ> :
n°142 sur "La formation, un levier de changement", <http://fr.calameo.com/books/0003426124e501e39d344>
n°146 sur "Volontariat : l'engagement solidaire", <http://fr.calameo.com/books/000342612295e5c02a375>

UMOOC

- UMOOC, l'innovation pédagogique dont vous êtes tous les héros : <https://www.fun-mooc.fr/courses/UMONS/88001/session01/about>
<https://www.facebook.com/groups/142029739555896/>

AUTRES

- "La capitalisation des expériences. Un voyage au cœur de l'apprentissage", Repères sur..., Les collections du F3E, mars 2014
- "65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif", Arnaud Tonnelé, Eyrolles, 2011
- "Mettre en œuvre les intelligences citoyennes", une méthodologie de Majo Hansotte, Le monde selon les femmes, 2013
- "Outils de facilitation et d'intelligence collective", Pablo Servigne, Barricade, décembre 2011
- Étude sur les changements d'attitudes nécessaires à la réussite d'un projet de gestion de la connaissance dans le secteur des ONG, Geneviève Georges, COTA ASBL, décembre 2006
- "La formation des bénévoles", étude, CDVA, avril 2011 : <http://www.lemouvementassociatif-rhonealpes.org/wordpress/wp-content/uploads/2015/10/Rapport-final-Etude-Cdva-Formation-des-b%C3%A9n%C3%A9voles.pdf>
- "L'efficacité est-elle soluble dans la formation ?", François-Marie Gérard, BIEF, 2008
- "La formation des bénévoles", étude, CDVA, 2011 :
http://www.fonda.asso.fr/IMG/pdf/110616122430_cdva_benevoles.pdf
- Et les sites :
 - www.apefasbl.org
 - www.pedagoform-formation-professionnelle.com/
 - www.edupronet.com
 - www.francebenevolat.org
 - www.cafepedagogique.net
- www.cjc.be/-Outils-publications-.html

8. ANNEXES

Annexe 1 (3 pages)

Courrier et questionnaire individuel envoyés aux bénévoles



Wavre, le 5 avril 2014

Bonjour à toutes et à tous,

Le plan Dynamique des Bénévoles voté à l'AG d'octobre 2011 proposait aux équipes de s'interroger sur quatre grands aspects de l'engagement des bénévoles et des équipes : le fonctionnement démocratique, le processus d'accueil, le processus de formation et l'évaluation.

Nous souhaitons aujourd'hui creuser davantage le troisième aspect du plan DDB, à savoir l'apprentissage au sein de notre mouvement. La réflexion a été entamée en octobre 2013, avec les bénévoles de la commission éducation. Notre intention est de questionner les pratiques de l'organisation quant à l'accompagnement éducatif des bénévoles, en vue de l'accomplissement de leurs fonctions et missions : comment apprend-on de manière efficace chez Oxfam-Magasins du monde ? qu'est-ce que l'organisation met en place pour favoriser l'apprentissage ? comment intégrer les démarches d'apprentissage dans l'accompagnement général du bénévole ? comment l'apprentissage mène-t-il au changement individuel, mais aussi au changement social que nous visons ? Autant de questions qui guideront notre réflexion dans les mois à venir pour lesquelles nous souhaitons mettre le mouvement à contribution.

Nous souhaitons, en effet, mener cette réflexion avec les bénévoles ; c'est la raison pour laquelle nous proposons, dans un premier temps, à une dizaine d'équipes d'y prendre part.

Concrètement, cela signifie :

- Pour chaque membre de l'équipe, remplir individuellement un questionnaire (anonyme) entre le 7 et le 30 avril. Ce questionnaire vous parviendra à votre domicile, ainsi que par message électronique. Nous vous encourageons vivement à le compléter via un formulaire Internet afin de nous faciliter le traitement des données, mais nous vous laissons bien sûr la possibilité de le remplir en version papier.
- Participer, lors d'une réunion d'équipe, entre le 15 avril et le 9 juin, à un atelier d'échange collectif. Prévoir 1 heure de réunion.

La réflexion ne s'arrêtera pas là. Nous envisageons d'en débattre également en Assemblée Générale, mais aussi avec d'autres organisations d'éducation permanente. Nous reviendrons vers votre équipe dans la seconde partie de l'année 2014, afin de vous faire un retour des réflexions, d'avoir votre avis sur des questions précises, etc.

Enfin, nous espérons que ce travail se concrétisera, au début de l'année 2015, par un plan d'actions pour améliorer les pratiques d'apprentissage chez Oxfam-Magasins du monde, ainsi que par un outil concret d'accompagnement pour les cellules DDB : un guide à l'attention des équipes pour les soutenir dans la mise en place de leur stratégie d'apprentissage.

Nous vous remercions d'ores et déjà d'y prendre part !

Géraldine Dohet
Responsable du service éducation

Catherine Eeckhout
Chargée du programme de formations des bénévoles

QUESTIONNAIRE INDIVIDUEL

Merci de prendre quelques minutes pour répondre à ce questionnaire, d'ici le 30 AVRIL 2014.

Ce questionnaire a comme objectif d'enclencher une réflexion individuelle auprès de chaque bénévole avant l'atelier collectif en réunion d'équipe. Nous souhaitons vous amener à vous poser une première fois des questions sur ce que vous apprenez, avec qui, comment, etc.

Si vous en avez la possibilité, nous vous demandons de le compléter via un formulaire sur Internet. Cela nous facilitera grandement le traitement des données. MERCI D'AVANCE. Voici le lien. Vous avez dû recevoir ce questionnaire par mail également ; vous n'avez plus qu'à copier ce lien dans votre navigateur : c'est très simple ! (lien)

Si vous le compléter en version papier, merci de le déposer au magasin, pour le 30 avril, à l'attention de la personne qui sera chargée, au sein de votre équipe, de récolter les questionnaires.

IMPORTANT : Ce questionnaire a pour objectif de recueillir vos impressions, votre point de vue. Il ne s'agit en aucun cas de porter un jugement quelconque sur votre pratique et votre engagement.

10. Pour moi, en tant que bénévole, apprendre, c'est...

:

Choisissez (en cochant) 3 mots

- des compétences
- participer
- se former
- l'autonomie
- de la méthode
- transformer
- agir
- construire la démocratie
- la connaissance
- l'esprit critique
- s'épanouir
- comprendre
- l'émancipation
- l'ouverture
- partager
- pratiquer
- un processus
- autre proposition :

11. Dans le cadre de mon bénévolat, j'apprends...:

Choisissez (en cochant) 3 propositions

- Quand j'effectue une permanence en magasin
- Quand je suis en contact avec un permanent d'Oxfam (téléphone, mail,...)
- En réunion d'équipe
- En lisant des documents, brochures, fournis par l'organisation
- En effectuant des lectures personnelles (externes à l'organisation)
- En discutant avec les autres bénévoles
- En discutant avec les clients
- En préparant une animation / un événement
- Quand je suis en réunion dans les instances
- Quand je suis en formation
- Autre :
- Je n'apprends pas

12. Depuis que je suis bénévole chez Oxfam, qu'ai-je appris, qui soit utile dans le cadre de mon bénévolat ? Et comment ? Avec qui ?

13. Est-ce que ce que j'ai appris dans le cadre de mon bénévolat me sert ? Est-ce que je l'utilise ? Dans quel contexte ? (en magasin, en animation, dans ma vie personnelle...)

Comment est-ce que j'utilise ce que j'ai appris chez Oxfam ?

14. Qu'est-ce que j'apprends personnellement aux autres ?

15. Qu'est-ce que j'ai envie d'apprendre aux autres ?

16. Décrivez-nous une situation d'apprentissage qui vous a marqué / que vous avez jugée intéressante / pertinente / originale dans le cadre de vos activités avec Oxfam... (que ce soit vous qui ayez appris ou quelqu'un d'autre)

Fiche signalétique

1. Sexe : F | M

2. Age :

- Moins de 25 ans
- 25-35 ans
- 36-60 ans
- Plus de 60 ans

3. Je suis bénévole dans l'équipe de

.....

4. Je suis bénévole chez Oxfam depuis :

- Moins de 3 ans
- 3 à 8 ans
- Plus de 8 ans

5. Quelles étaient mes motivations lorsque j'ai commencé mon bénévolat ? En quelques mots-clés:

6. Si je devais qualifier mon bénévolat en 3 mots, quels seraient-ils ?

Merci !

Rendez-vous dans les semaines à venir lors de l'assemblée locale de votre équipe pour en discuter avec nous !

Annexe 2 (2 pages)

Citations

On ne peut rien apprendre aux gens. On peut seulement les aider à découvrir qu'ils possèdent déjà en eux tout ce qui est à apprendre.

Galilée

Apprendre : Acquérir par l'étude, par la pratique, par l'expérience, une connaissance, un savoir-faire, quelque chose d'utile.

Définition Larousse.

Il n'y a qu'une façon d'apprendre, c'est par l'action.

Paulo Coelho

Apprendre, c'est autant perdre d'anciennes idées qu'en acquérir de nouvelles.

Hameline

Apprendre, c'est prendre conscience et non suivre une voie toute tracée, la meilleure fût-elle.

Jean Piaget

Apprendre, c'est avoir un projet, c'est se projeter différemment dans l'avenir.

Philippe Meirieu

Tu me dis; j'oublie

Tu m'enseignes; je me souviens

Tu m'impliques; j'apprends

Proverbe

L'expérience des autres est le meilleur moyen d'enrichir ses connaissances et de progresser dans la vie. Tirer profit de l'expérience d'autrui c'est avant tout apprendre des victoires et des échecs d'une autre personne sans avoir à prendre le moindre risque.

Anonyme

Nous apprenons tous, presque à tout moment.

Anonyme.

Nous apprenons de par nos expériences et elles enrichissent notre capital de connaissances.

Rudolf Steiner

C'est ce que nous pensons déjà connaître qui nous empêche souvent d'apprendre.

Claude Bernard

Vis comme si tu devais mourir demain. Apprends comme si tu devais vivre toujours.

Mohandas Karamchand Gandhi

Il faut apprendre pour connaître, connaître pour comprendre, comprendre pour juger.

Narada

Quand un homme a faim, mieux vaut lui apprendre à pêcher que de lui donner un poisson.

Confucius

Apprendre ? Certainement, mais vivre d'abord, et apprendre par la vie, dans la vie.

John Dewey

Apprendre sans réfléchir est vain. Réfléchir sans apprendre est dangereux.

Confucius

L'enseignement : apprendre à savoir, à savoir faire, à faire savoir. L'éducation : apprendre à savoir être.

Louis Pauwels

Le plus difficile n'est pas d'apprendre ce qu'on ne sait pas, c'est d'apprendre ce qu'on sait.

Jacques Salomé

Apprendre, c'est se retrouver.

Malcolm de Chazal

Mieux vaut comprendre qu'apprendre.

Gustave Le Bon

Rien n'est donné. Tout est à prendre – apprendre.

Edmond Jabès

Pour apprendre à boxer, il suffit d'une nuit. Il faut une vie entière pour apprendre à combattre.

Alessandro Baricco

A quoi bon apprendre dans les livres, puisque ça y est !
Sacha Guitry

Celui qui se déclare trop vieux pour apprendre l'a probablement toujours été.
H.S. Haskins

Tout apprendre, non pas pour l'afficher, mais pour s'en servir.
Georg Christoph Lichtenberg

C'est ce que nous pensons déjà connaître, qui nous empêche souvent d'apprendre.
Claude Bernard

On commence à vieillir quand on finit d'apprendre.
Proverbe japonais

Pour apprendre quoi que ce soit, commence par y trouver un sens.
Seymour Papert

Apprendre, partager, tant qu'il y a de l'échange, il y a de l'espoir.
Grand corps malade

Rien n'est plus facile à apprendre que la géométrie, pour peu qu'on en ait besoin.
Sacha Guitry

Puisqu'on ne peut changer la direction du vent, il faut apprendre à orienter les voiles.
James Dean

Il n'est pas de bonne pédagogie qui ne commence par éveiller le désir d'apprendre.
François de Closets

Quand on est seul on va vite, quand on est en groupe on va loin.

Le secret du changement consiste à concentrer son énergie pour créer du nouveau et non pas pour se battre contre l'ancien.
Dan Millman

Vous devez être le changement que vous voulez voir dans ce monde.
Gandhi

Les baobabs, avant d'être grands, ils commencent par être petit.
Antoine de Saint-Exupéry

Annexe 3 (1 page)

Grille d'entretien pour la réflexion collective en équipe

Grille utilisée lors des rencontres avec les équipes de bénévoles, pour le chantier apprentissage, en 2014

Avant l'entretien

1. Avoir un feed-back de la coordinatrice sur l'état d'esprit de l'équipe par rapport au questionnaire, réflexion, etc.
2. Dépouiller les questionnaires de l'équipe en question pour connaître les tendances.

Atelier de max 1h.

1. Cadrage : 5 MIN.

- Reclarifier les intentions, la démarche, ce à quoi ça va servir, ce qui va en ressortir, etc.
- Préciser que ce n'est pas du contrôle, pas de jugement
- Remercier + donner info suivi

2. Mettre à plat les représentations : 10 MIN.

Partir de définitions (dictionnaire, éducation permanente, etc.) ou citations du mot "apprendre". D'accord/pas d'accord. Qu'est-ce que cela évoque ? Objectifs :

- connaître les représentations des participants, perceptions...
- réaffirmer qu'on est un mouvement d'EP

Voir citations en annexe 2.

3. Partir des pratiques : 30 MIN.

Compléter le tableau en décrivant des situations d'apprentissage. On peut le compléter verticalement, ou horizontalement.

QUI	Apprend QUOI	avec QUI	Dans quel BUT	Avec quels MOYENS

Ensuite, identifier deux types de situations d'apprentissage : qui ont fonctionné / à améliorer. Passer le tableau au crible de ces deux questions. Objectifs :

- Faire un état des lieux des pratiques d'apprentissage
- Identifier ce qui fonctionne / ce qui ne fonctionne pas
- Identifier les choses à améliorer
- Avoir des idées sur la manière de les améliorer (1. Au niveau de l'équipe / 2. Au niveau externe à l'équipe).

4. Focus sur les relais d'apprentissage : 10 MIN.

Repartir de la colonne "avec qui" du tableau. Repartir de leurs exemples.

Attention, au terme "relais d'apprentissage", qui paraît parfois trop jargonnel.

« Pour moi, un bon relais d'apprentissage, est quelqu'un qui est... qui fait... »

Liste de questions supplémentaires éventuelles :

- Connaissez-vous d'autres lieux d'apprentissage ? éducation non formelle...
- ... à développer
- A-t-on besoin d'apprendre ? relier à l'action de bénévolat chez Oxfam-Magasins du monde (cf. point 2)

Objectifs de la réflexion pour l'équipe elle-même :

- Enclencher réflexion sur ce qu'est "apprendre" et le relier à ce que c'est "être bénévole chez Oxfam"
- Politisation du mouvement

Annexe 4 (1 page)

Grille d'entretien pour les organisations à rencontrer

Grille utilisée lors de nos rencontres avec des organisations externes, pour le chantier apprentissage, en 2014 : soit en préparation à la rencontre, soit en amorce à l'entretien, soit comme fil conducteur aux échanges.

Rappel de notre cadre de travail :

Nous partons de l'idée selon laquelle l'apprentissage est nécessaire pour permettre à une organisation telle que la nôtre de contribuer efficacement à un changement social positif et durable.

En cela, nous nous inscrivons dans la perspective de Paolo Freire et de l'"éducation-libération" : l'apprentissage, ce n'est pas uniquement apprendre quelque chose aux personnes mais c'est rechercher, avec elles, les moyens de transformer le monde dans lequel elles vivent. Apprendre, c'est acquérir des connaissances mais aussi faire quelque chose de ce qu'on a appris ; l'apprentissage conduit au changement.

Ce que nous visons :

- faire un état des lieux des pratiques d'apprentissage : comment apprend-on chez Oxfam-Magasins du monde ? Quels sont les relais d'apprentissage ?
- confronter ces pratiques à des pratiques externes à notre mouvement
- valoriser les pratiques d'apprentissage individuelles ou collectives déjà en cours dans notre mouvement
- améliorer les pratiques d'apprentissage, dans la perspective de changement social décrite plus haut.
- renforcer l'organisation et son action pour qu'elle obtienne un impact sur son environnement.

1. PROFIL

- De l'organisation
- Des bénévoles
 - o Profil ? qui sont-ils ?
 - o Combien ?
 - o Sont-ils structurés en équipe ?
 - o Mènent-ils des missions ponctuelle/permanentes ?

o avec qui ?

o quoi ?

o dans quels buts ?

- Approfondir la question des FINALITES (fond / transformation sociale/ émancipation / ...)

2. Les RELATIONS avec les bénévoles (cf. DDB)

- Recrutement ?
- Qui fait quoi ? comment ?
- (...)

5. Ce qui FONCTIONNE Ce qui ne FONCTIONNE PAS

6. Les DEMANDES / EXIGENCES des bénévoles ?

Que viennent chercher les bénévoles ?
(motivation / reconnaissance / valorisation / ...)

3. La FORMATION des bénévoles

- Comment ?
- Fréquence ?
- Obligation ?
- Processus formels ?
- Processus informels aussi ?
- Quels supports ?
- Quel suivi ?

7. Le bénévole est-il SUJET de son apprentissage ? ou objet ? Quelle volonté de l'organisation par rapport à ça ?

8. L'ECART entre l'idéal et le possible :

- comment concilier les obj/envies des bénévoles et les obj de l'organisation ?
- est-ce que vous composez avec la tension entre des formations adaptées aux bénévoles (concrètes...) et l'idéal de l'organisation ?

4. L'APPRENTISSAGE (dire ce qu'on met derrière ?)

- Estimez-vous en faire dans votre organisation ?
- Comment l'envisagez-vous dans votre organisation ?
C'est quoi, pour vous ?
- Si oui,
 - o où ?
 - o comment ?

9. Quels INTERETS pour notre démarche ? (étude/ organisation/ réflexion / ...)

- Table-ronde ? Réflexion commune ?



OXFAM

Magasins du monde

Editeur responsable, Pierre Santacatterina, rue Provinciale 285, 1301 Bièges