**« Quand les choses tournent mal »  ou l’apprentissage expérientiel : aide-mémoire**

# Les principes directeurs à garder à l’esprit :

1. *Les choses tourneront mal :* attendez-vous à cette éventualité, ne paniquez pas lorsque cela se produira.
2. *Nous apprenons beaucoup de nos erreurs*: reconnaissez les erreurs et les problèmes comme l’occasion unique d’aider la communauté à apprendre et à construire ainsi ses propres capacités pour l’avenir.
3. *Lorsqu’une subvention est gaspillée, mal utilisée ou détournée, ce ne sont pas vos ressources (ou celles du donateur) qui sont perdues – c’est l’argent de la communauté et les bénéfices éventuels qui ont été gaspillés (dès que la subvention est remise, elle appartient au groupe au nom de la communauté à laquelle ils sont redevables) :*  n’essayez pas de vous charger de résoudre les problèmes, c’est à la communauté de trouver une solution, votre travail consiste à les aider à agir dans ce sens et leur fournir toutes les suggestions possibles. Favoriser un processus d’**apprentissage expérientiel** (voir les lignes directrices pratiques au verso) avec la communauté en question doit être au cœur de votre intervention. Dans le même temps, les communautés devraient bien sûr voir que vous prenez de tels problèmes très au sérieux, mais seulement en raison des occasions perdues par la communauté de réaliser les bénéfices qu’ils avaient espérés.
4. *La nature et l’ampleur des problèmes influenceront l’intervention.* Le niveau permettant de favoriser l’apprentissage expérientiel nécessaire et le plan d’actions pour prendre des mesures correctives dépendra de la gravité des problèmes. Pour les questions plus secondaires – projet mal conçu, erreurs de mise en œuvre, dépenses inutiles, il peut être approprié de travailler uniquement avec le Comité de gestion des projets et le Groupe de protection – c’est-à-dire les personnes directement impliquées dans la mise en œuvre du projet. Pour des problèmes plus importants qui impliquent un détournement significatif de fonds ou d’actifs, la contrainte ou la fraude, il peut être nécessaire d’organiser une réunion pour l’ensemble du village.
5. *Si les communautés pensent qu’elles seront pénalisées quand les choses tournent mal, elles essaieront de vous cacher toute erreur ou problème et elles réussiront souvent à agir de la sorte ; les erreurs que l’on tait ont tendance à se répéter et à empirer :* n’incitez en aucune façon les communautés à dissimuler les erreurs ou les problèmes. La première subvention devrait être considérée comme une opportunité essentielle dans l’apprentissage : à moins que la première erreur ne révèle clairement le groupe comme étant délibérément corrompu et égocentrique, ils devraient être autorisés à demander des subventions de deuxième cycle. Les groupes ne doivent pas être pénalisés d’avoir commis des erreurs tant qu’ils s’efforcent de rectifier ces dernières et mettent en place des mesures pour éviter que les erreurs ne se répètent.
6. *On peut apprendre beaucoup sur la façon dont un groupe réagit à une infraction : s’ils sont véritablement concernés et désireux de corriger les erreurs, il est alors probable qu’on peut compter sur eux pour qu’ils fassent mieux la fois suivante.* Dans le cas contraire, vous ferez alors preuve de prudence. On peut refuser aux groupes communautaires l’opportunité d’obtenir des subventions de deuxième cycle s’ils n’exposent pas ce qu’ils ont appris de leurs échecs et de quelle façon ils ont essayé de résoudre ces derniers.
7. *Accepter publiquement l’échec et partager ce qui a mal tourné ainsi que les enseignements tirés de l’expérience est reconnu comme étant une bonne pratique.* Gagnez le respect en partageant ce qui tourne mal avec les donateurs. Documentez-vous publiquement et aidez les autres à apprendre à partir de ce qui va mal autant que de ce qui va bien (jetez un œil sur les initiatives énoncées ci-après pour voir des exemples de personnes qui agissent ainsi : <https://www.admittingfailure.org> et <http://www.whydev.org/why-ngos-need-to-admit-failure/>

**Lignes directrices pour favoriser l’apprentissage expérientiel.**

1. L’apprentissage à partir de l’expérience a parfois besoin d’être favorisé ; il ne se produit pas toujours automatiquement. C’est le rôle principal du gestionnaire de fonds : ne pas fournir la solution (qui souvent n’est pas claire), mais aider le groupe communautaire à trouver ses propres solutions en analysant ce qui s’est passé.
2. Encore une fois, le groupe doit faire confiance au médiateur et ne pas se préoccuper d’être invisible. Assurez-vous que les règles soient claires : les groupes ont besoin de savoir qu’ils ne seront pas pénalisés pour leurs erreurs, mais seulement s’ils essaient de dissimuler ces dernières et n’apprennent pas à partir de celles-ci.
3. Lorsque vous serez sûr de leur franchise et de leur honnêteté, un guide utile et simple pour aider tout un chacun à apprendre à partir de son expérience est le «**Donc ? ... Et donc ? ... Et maintenant? ...** Exemple de **Plan d’action»**. Cela fonctionne comme indiqué ci-après :

**Donc ?**

Premièrement, aidez le groupe à parler de **ce qui s’est passé exactement** par rapport à l’événement particulier qui est analysé. Soyez précis et recherchez vraiment les faits plutôt que les opinions. Demandez aux gens d’être aussi objectifs que possible, mais reconnaissez que des personnes différentes peuvent détenir différentes parties de l’histoire : il est rare qu’une seule personne détienne la photo complète et exacte. Les gens ont besoin de mettre en commun leurs différentes expériences pour créer la photo complète. En cas d’idées ou de points de vue différents ou conflictuels quant à ce qui s’est réellement passé, favorisez une discussion qui se concentrera sur les faits et non sur les jugements. Consignez sur un chevalet porte-bloc les principales conclusions.

**Et donc ?**

Ensuite, demandez au groupe de réfléchir sur tout ce qu’il a appris de ce qui s’est passé : pour quelles **raisons cela s’est-il passé ?** Pourquoi cela s’est-il passé dans ces circonstances  ? Cela aurait-il pu se produire différemment ? Quels sont les principaux enseignements, grands ou petits, que nous pouvons en tirer ? Consignez les conclusions sur un chevalet porte-bloc. Et demandez-leur également de réfléchir aux **conséquences et implications** de cet événement ? Quelle est la portée de l’impact ? Bien qu’il puisse être perçu en grande partie comme un échec ou une erreur, y a-t-il eu aussi des effets positifs ? Encore une fois, consignez les conclusions sur le chevalet porte-bloc.

**Et maintenant ?**

Ensuite, demandez au groupe de lire en silence tout ce qui a été écrit sur le chevalet porte-bloc et de réfléchir à ce que cet enseignement leur suggère quant à **ce qu’ils devraient faire maintenant pour essayer de remédier aux problèmes causés** (si cela est possible) et sur **ce qu’ils devraient faire la prochaine fois pour éviter que des erreurs similaires** se produisent à nouveau. Après environ 5 à 10 minutes, demandez à chaque personne de partager ses idées avec le groupe et notez à nouveau les points essentiels émanant de chaque personne. Favorisez un débat qui tienne compte de l’ensemble des idées et qui présente diverses conclusions sur ce qui pourrait être réalisé dorénavant et, à l’avenir, pour minimiser les dommages causés à court terme et s’assurer que le même genre de problème ne se reproduira pas à l’avenir.

**Plan d’action ?**

Enfin, aidez le groupe à élaborer un plan d’action concret qui indiquera clairement **qui fait quoi, quand et où** pour mettre en œuvre les mesures convenues.

**Scénarios possibles**

1. Vous accordez une petite subvention de 1000 dollars à une organisation communautaire locale, fiable, qui répare une école sinistrée et fournit du matériel pédagogique. Lorsque vous obtenez le rapport final, vous constatez que la facture principale de ciment paraît suspecte et lorsque vous visitez l’école, il semble que les réparations n’aient pas été effectuées de façon appropriée. Vous menez l’enquête et vous découvrez que l’un des membres du comité de gestion de l’organisation communautaire a tenté de falsifier les comptes, empochant 300 dollars qu’il a utilisés pour le traitement de son enfant malade. Que faites-vous ?
2. Vous accordez une subvention de 3000 dollars à un groupe qui lance un projet d’élevage de poulets, pisciculture et horticulture pour assurer la subsistance d’un grand nombre de réfugiés. Mais au bout d’une semaine, vous apprenez que l’un des membres du comité de gestion s’est enfui en emportant 1000 dollars et que personne ne sait où il se trouve. Que faites-vous ?
3. Vous accordez une subvention de 700 dollars à un groupe de jeunes au sein d’un camp de déplacés internes pour ouvrir un club et fournir des équipements de sport. Cependant, vous apprenez bientôt qu’il y a des jeunes dans le camp qui ne font pas partie du groupe et qui sont contrariés de ne pas être inclus, alors cela entraîne de vives tensions. Que faites-vous ?