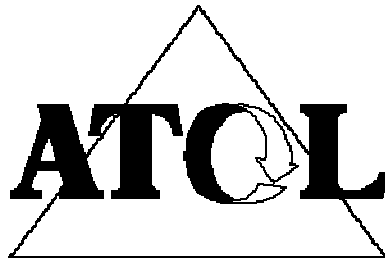


**CONSEIL REGIONAL DES ORGANISATIONS NON
GOUVERNEMENTALES DE DEVELOPPEMENT
« CRONGD - KOR »
B.P. 1144 MBUJIMAYI**

**RAPPORT DE L'ATELIER SUR LA GESTION
DES CONNAISSANCES**



**Services d'information et de gestion des connaissances
de la coopération internationale**

www.atol.be

Patrick Vanderhulst
Caroo Torfs
Félicien Mbikayi
Bob Diangikulua

Juillet 2005

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	3
CHAPITRE I DEFINITION DES CONCEPTS	5
I.1 LES CONNAISSANCES ;	5
I.1.1 Les différentes composantes des connaissances sont :	5
I.1.2 Les différentes étapes.....	8
I.1.3 Application des connaissances	11
I.1.4 Les types de connaissances.....	11
I.2 L'APPRENTISSAGE.....	12
I.2.1 Définition.....	12
I.2.2 Types d'apprentissage	13
I.2.3 Quatre styles d'apprentissage individuel	14
I.2.4 Cycle d'apprentissage dans une organisation	15
I.2.5 Le lien avec la pratique dans les organisations.....	17
I.3 CAPACITES D'ORGANISATION OU ELEMENTS DE GESTION D'UNE ORGANISATION.	21
I.3.1 Les éléments de la gestion d'une organisation sont :	21
CHAPITRE II Intérêt de chaque organisation.....	22
CHAPITRE III TYPES D'OUTILS EXPERIMENTES.....	23
III.1 Les outils utilisés avant de commencer une action sont :	24
III.2 Outils quand on est en train de faire l'action	24
III.3 Outils à utiliser après une action.....	24
CHAPITRE IV EXPERIENCES DU CARREFOUR DE KINSHASA	28
CHAPITRE V ROLE DE ATOL.....	29
CHAPITRE VI PLANIFICATION DU CARREFOUR	29
MOT DE CLOTURE.....	30
LISTE DES PARTICIPANTS	31

INTRODUCTION

Le CRONGD / Kasai Oriental, en partenariat avec ATOL : Belgique, et Broederlijk Delen Belgique, ont organisé du 26 au 28 Mai 2005 un Atelier ayant pour thème : « GESTION DES CONNAISSANCES ET APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ». Cette activité a eu comme cadre, la Salle des réunions du CRONGD / Kasai Oriental.

L'atelier a été animé par Madame Caroo TORFS assisté par Monsieur Patrick VANDERHULST, tous deux de ATOL/Belgique. Il a connu la participation des délégués des ONGD-Membres de la Ville de Mbuji Mayi ainsi que de l'animateur principal de la plate forme GC de Kinshasa.

Mot de circonstance

Avant de commencer les travaux de l'atelier, le Secrétaire Exécutif du CRONGD, en l'occurrence, Monsieur Félicien MBIKLAYI – CIMANGA a prononcé un mot de circonstance.

Il a d'abord souhaité la bienvenue aux Animateurs de ATOL, à savoir Monsieur Patrick VANDERHULST et Madame CAROO TORFS et à tous les participants. Il a loué ensuite l'initiative de Monsieur Patrick de ATOL qui, après le Carrefour de Kinshasa, le choix est porté sur le CRONGD / Kasai Oriental comme un deuxième Carrefour pour la R.D.C.

Il a enfin souhaité un agréable séjour aux Animateurs ainsi qu'un travail fructueux à tous les participants.

Cadre et but de l'atelier

Dans le cadre de son Programme de recherche-action sur la « Gestion de Connaissances » financé par la DGCD (2003-2007), ATOL a introduit différents thèmes :

- (1) gestion d'information et documentation
- (2) connaissances – étapes des connaissances – processus d'apprentissage
– en recherche des façons de les gérer dans une organisation et entre différentes organisations
- (3) genre et connaissances

Autour de ces thèmes elle approfondit et enrichit la recherche.

Pour lancer cette recherche-action, ATOL a :

- contacté des ONG au Nord et au Sud afin de créer des liens de collaboration pour concrétiser cette recherche-action et pour développer ensemble des approches, méthodes et outils pour faciliter la mise en pratique de la démarche « Gestion des Connaissances »
- proposé une démarche pour guider le déroulement sous forme d'ateliers.

L'objectif global est d'améliorer à travers le renforcement des organisations, le travail des ONG du Nord et du Sud sur le terrain à fin de mieux atteindre leurs objectifs.

Le but de cet atelier :

- acquérir un peu plus de compréhension sur les éléments et aspects d'apprentissage en général
- acquérir plus de compréhension sur notre propre apprentissage organisationnel.
- se préparer pour réaliser des expériences innovatrices sur le plan de la gestion des connaissances au niveau organisationnel et les documenter.

Pour cela il est nécessaire d'approfondir et de définir notre engagement dans le processus.

Le programme de ces trois journées :

1^e jour

Faire connaissance : la présentation des participants

Le concept « Connaissances »

- Les différentes composantes
- Les différentes étapes
- L'apprentissage et le cycle d'apprentissage
- Le lien avec la pratique dans les organisations des participants - question

2^{ième} jour

- Reprendre le lien avec la pratique dans les organisations des participants
Connaissances dans une organisation – comment gérer ?
- Acquérir connaissances (inventorier, capturer, développer)
- Collectionner et garder
- Partager
- Utiliser des outils appropriés
- Approfondir le lien avec notre pratique et voir cas concrets dans nos organisations

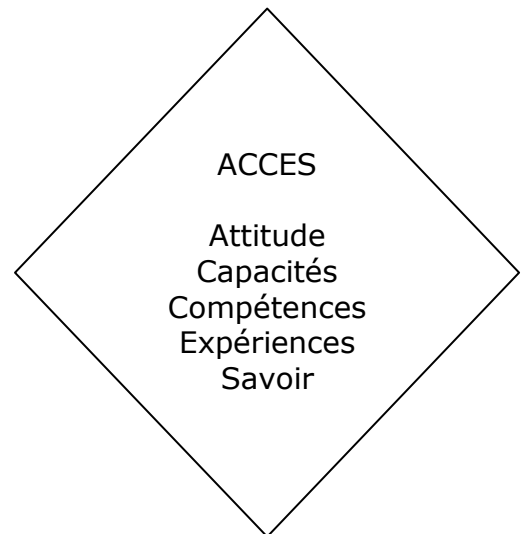
3^{ième} jour

Les types d'outils qu'on peut utiliser pour capturer, partager et user les connaissances en sein de notre organisation : explication et expérimenter quelques uns

Qu'est-ce que nous allons faire a partir de maintenant : engagements et planification

CHAPITRE I DEFINITION DES CONCEPTS

I.1 LES CONNAISSANCES ;



I.1.1 Les différentes composantes des connaissances sont :

1°/ Attitude

- Une attitude est un positionnement profond,
- une attitude est basée sur les valeurs.
- Une attitude donne lieu à un certain comportement : us et Coutumes, habitudes, curiosité, volonté d'expérimenter, volonté de partager ses connaissances, volonté de se remettre en question, volonté d'apprendre, avoir confiance en soi, oser et être courageux, avoir la soumission etc...

2°/ Capacités – compétences.

CAPACITÉS
nos aptitudes, donc ce qu'on est capable de faire

COMPÉTENCES
la reconnaissance par l'extérieur des capacités , maîtrise l'autorité qu'on a développé par rapport à certaines capacités

Il y a 2 sortes de capacités :

▪ Capacités externes :

Sont les capacités avec lesquelles la personne est en relation avec son environnement :

- Aptitudes de communication : savoir parler, expliquer, écrire, décrire, dessiner. Si on sait communiquer d'une façon attirante, il y a une plus grande chance que l'entourage y apporte une signification positive ;
- Aptitudes expressives et artistiques : Savoir montrer ses sentiments, avec ou sans des éléments d'art ;
- Aptitudes physiques et artisanales.

- **Capacités internes** :

Sont celles qui jouent à l'intérieur d'une personne (dans sa tête). Elles comprennent :

- les aptitudes analytiques : penser de façon rationnelle ;
- les aptitudes intuitives : savoir immédiatement comment réagir, comment interpréter une situation sans trop de raisonnement ;
- les aptitudes d'imagination et créatives : s'imaginer des choses qui n'existent pas, se faire des idées.

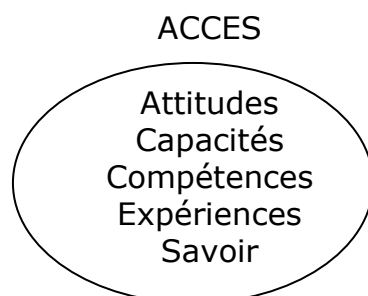
3°/ **Expériences**

- Les expériences personnelles ou le vécu : Ce qu'on a vécu de façon consciente ou inconsciente et qu'on peut se rappeler en partie ;
- Notre vécu est la source de nos idées, de nos suppositions, sentiments, associations, fontaines, intuitions, etc...
- Le facteur temps : le nombre d'année, le nombre de fois qu'on a fait quelque chose, la routine.
- Les choses avec lesquelles nous sommes familiers, dans lesquelles nous sommes devenues compétents et pour lesquelles nous n'avons plus de compétences complexes.

4°/ **Savoir**

- Ce qu'on sait : des faits, des règles, des normes, des tabous, transmis de génération en génération ;
- Ce qu'on a appris : une langue étrangère ;
- Ce qu'on a étudié : l'économie, l'agronomie, etc...
- Des informations accumulées au fil des années et sauvegardées sur son disque dur.

Les différentes composantes des connaissances : Attitudes, capacités, compétences, expériences et savoir constituent ce qu'on appelle : « ACCES ».



Notre ACCES

L'ACCES est :

- Notre bagage de vie qui nous permet de comprendre et d'interpréter ce qui se passe autour de nous : les événements, les nouvelles, les données dans les documents de formation etc... (constitue le porte greffe)
- Notre filtre ou nos lunettes ou oreilles qui nous permettent de (perce)voir/entendre ou de ne pas voir/entendre certaines choses ; d'observer d'une certaine façon ;
- Chaque personne a son ACCES par rapport aux réalités et donne son interprétation/sens unique au monde.

Les lunettes sont complètement différentes de celles des autres.

Exemple :

Un film sur l'éducation civique en français : un animateur regarde un film sur des nouveautés par rapport à des approches et outils d'éducation en vue d'augmenter la citoyenneté responsable. Cependant il ne comprend pas le français. Le film l'intéressera, certaines données du film (comme des images) auront une signification pour lui car il a une expérience dans le domaine. Cependant, son apprentissage est limité parce qu'il ne peut pas suivre les explications en français. Un autre animateur qui comprend bien le français mais qui est un type orgueilleux qui n'a pas cette attitude de curiosité et d'ouverture d'esprit, n'accroîtra pas beaucoup ses connaissances à partir de ce film.

Les autres exemples donnés par les participants à propos des lunettes sont :

- 1) Les Animateurs affichent et adoptent des attitudes différentes lors de la campagne de sensibilisation et d'éducation civique en fonction des bénéficiaires par exemple la population civile ou les policiers ; on tient donc compte de manière proactive de leurs réactions.
- 2) Lors d'une réunion avec un groupe des paysans dans la Province de l'Equateur, il fallait désigner un leader ; après avoir fait le choix de ce dernier, lors de la prochaine rencontre, on a vu la Salle se vider petit à petit. On s'est alors rendu compte que le leader choisi était un pygmée et non un bantou ; il n'a pas été accepté par les autres. Personne considérée sans valeur – attitude.
- 3) Lors des tournées et vulgarisation sur terrain, les chefs locaux sont contents et trouvent indispensable que les Techniciens stationnent leurs véhicules ou motos chez eux que chez les autres personnes du village. Cela est dû aux valeurs et à l'estime que l'on doit aux chefs.

- 4) Un jour, j'ai avant tout affiché une attitude d'indifférence quand je suivais une chanson R.A.P. jouée à la Radio. Après, j'ai découvert que cette chanson transmettait un message sur les élections et je l'ai suivi avec attention.
- 5) Un événement vécu par 2 ou 3 personnes n'est pas rapporté de la même façon aux autres. Chaque personne voit cet événement avec ses lunettes « ACCES ».
- 6) Quand on fait les campagnes d'animation et de sensibilisation sur les petits métiers générateurs de revenu dans les villages à l'intention des femmes, les filles désœuvrées se montrent plus rétractives que les femmes ; cela est dû aux attitudes et aux expériences.

Après ces exemples, l'animateur a demandé aux participants de donner les noms, les mots ou les proverbes Tshiluba qui expliquent les différents éléments de connaissances. En réaction à cette préoccupation, les participants ont donné les proverbes Tshiluba suivants :

- 1) Lungenyi nkabuji ka kapumbu, mukulu walupanga, muakunyi wamuleja (Attitude) ;
- 2) Ndi mumanya udila nshima mitupu (Attitude) ;
- 3) Kakasu ka kapamba, katapatapa panshi, kamonomona mianda (Expériences et savoir) ;
- 4) Mukulumpa nkuadi mutuatuata milelu (Expériences) ;
- 5) Kuenda nkumona malu (Expériences dans le voyage) ;
- 6) Kulonda mipua nkumona tumvi (Attitude) ;
- 7) Nzolo mupita luendu ne bamukuata kudi mukenga (Savoir) ;
- 8) Waya ku Bakuba kuanji kuteya, wamona mudi Bakuba bateya (Expériences).

I.1.2 Les différentes étapes

1. Données (événements – journal – émission – formation) une copie symbolique de quantités, des faits, etc...



- *signaux de l'environnement qu'on perçoit de façon consciente ou inconsciente.*
- *on peut les percevoir de forme visuelle, auditive et différents degrés selon son intérêt.*
- *nous donnons une signification aux données par notre ACCES, de là l'importance de la relation avec la personne.*

2. Informations (données qui nous touchent – qui ont de sens pour nous)



- *donne la possibilité d'expérimenter par notre ACCES*
- *avoir la possibilité de s'approprier d'une technique ou d'une démarche.*
- *donner la possibilité de choisir – empowerment*

3. Connaissances (être capable d'agir)



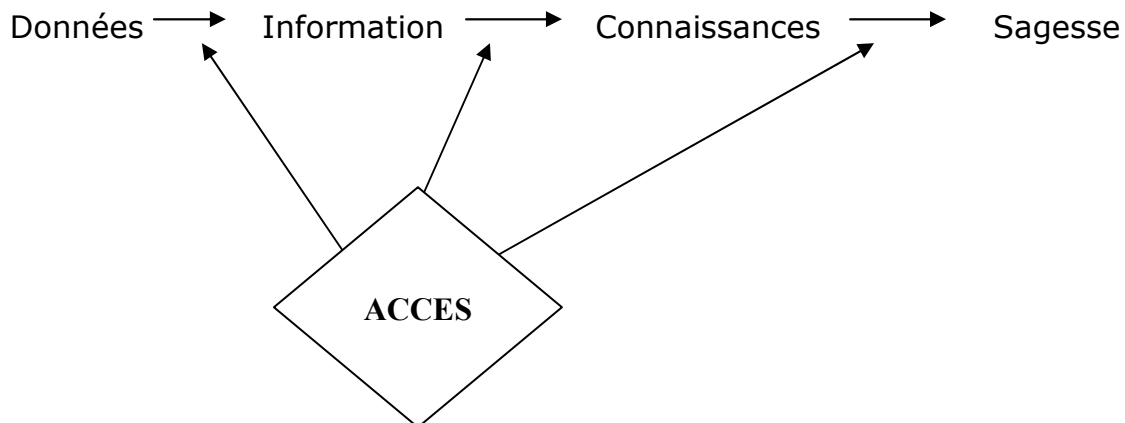
- *renforcement des connaissances qui existaient = renforcement de notre ACCES*
- *facteur d'influence : la volonté et le pouvoir de s'approprier (interne)*
- *facteur d'influence : la possibilité (les moyens et la permission) de s'approprier (externe)*
- *les connaissances appartiennent toujours à une personne.*

4. Application des connaissances (changement de comportement – adoption des innovations externes)



- *avoir la volonté et le pouvoir d'appliquer (interne)*
- *avoir la possibilité d'appliquer (externe)*
- *régulièrement il y a la nécessité d'un accompagnement pour faciliter l'application de façon créative et innovatrice.*
- *la créativité dépend également de notre ACCES.*

5. Créativité – innovation endogène



Les connaissances s'acquièrent avec le temps par les faits vécus, les observations et les signaux.

Pour pouvoir exploiter les informations, il y a certaines prédispositions de la personne dues aux facteurs internes (vouloir) et externes (pouvoir).

Il n'y a pas de connaissances figées. On a toujours tendance à les développer pour renforcer l'ACCES. En plus, il faudra reconnaître qu'il n'y a pas de connaissances universelles et générales ; elles sont par contre liées à la personne, c'est-à-dire, elle varie d'une personne à l'autre selon les aptitudes, les capacités et les dispositions.

Leur application se fait par expérimentation et par échange, ce qui permet de faire mieux et de créer davantage de nouvelles initiatives. Celui qui a beaucoup appliqué et expérimenté devient sage.

Entre les connaissances et l'application pratique au niveau des organisations, il y a influence de la culture. Les connaissances explicites sont celles qui sont connues par les autres personnes ; elles sont documentées, écrites, codifiées et associées de la personne.

Les connaissances implicites sont celles qui ne sont pas documentées et décrites; elles sont cachées dans la personne et son endogènes. Elles sont donc des non dits.

Sagesse

- valorisation positive des connaissances d'une personne – une harmonie constante entre les différents éléments de ACCES ;
- parcourir sans cesse le cycle d'apprentissage afin de renforcer son ACCES, cependant le niveau de connaissances n'est pas garant de la sagesse. Dans certains cas, la connaissance (ou plutôt l'importance de savoir) peut même laisser de place à la sagesse.
- être intègre – trouver un certain équilibre – être moins influençable – savoir se relativiser – avoir le sens d'humour – être humble – le respect de l'autre.
- le sage n'est pas forcément celui qui a la connaissance mais il a les expériences qui lui permettent de suggérer les attitudes aux autres en fonction de ses connaissances – servir l'autre.
- le sage n'est pas forcément celui qui maîtrise le sujet, mais celui qui peut permettre à l'autre de maîtriser le sujet – qui facilite l'apprentissage des autres pour que le cycle continue : amener l'autre à apprendre.

I.1.3 Application des connaissances

Pour passer du stage d'information (être informé) aux connaissances et ensuite pour que ces connaissances soient appliquées, il y a beaucoup d'éléments qui entrent en jeu. Tout le monde a des expériences d'avoir réfléchi sur une activité ou un projet, tirer des leçons et pourtant après quelque temps on peut constater que nous sommes en train de faire les mêmes fautes qu'avant.

Facteurs internes à la personne

- pouvoir faire (de soi-même) : avoir la permission de soi-même – image de soi – s'autoriser de ...
- vouloir faire : être convaincu – voir son intérêt – motivation – les émotions – être trop confiant/induit (croire qu'on sait tout – on n'a plus rien à apprendre)
- vouloir tenir compte des connaissances et savoirs des autres – connaissance endogène.
- oser : confiance en soi – maître – conviction.

Parfois il y a question d'un « déclic » ou d'un élément déclencheur : tout d'un coup on applique – on fait autrement, sans bien savoir ce qui a été la vraie raison.

Facteurs externes à la personne

- avoir les moyens (financiers, temps,...) : contraintes économiques.
- Avoir la possibilité de faire : avoir la permission de l'autre – contraintes socioculturelles – environnement social.

Trop savoir peut gêner, parfois il faut libérer l'esprit et oublier, arriver à l'état de « l'ignorance optimale », se défaire de certaines connaissances et comportements.

I.1.4 Les types de connaissances

Connaissances implicites

- Connaissances non décrites ou non codifiées
- ACCES caché dans des gens – à l'intérieur de la personne
- Connaissances endogènes (difficile à toucher – pas valorisées)
- Aspect de pouvoir : garder ses connaissances comme moyen de pouvoir.
- Partage des connaissances implicites : transfert par la démonstration – acquisition par l'imitation, dans un processus de socialisation.

Connaissances explicites

- Connaissances documentées, décrites ou codifiées : théories, formules, procédures, manuels, schémas, dessins, film, etc...
- Connaissances dissociées des personnes.
- Partage des connaissances : transfert par l'éducation formelle – étudier – la formation.

Différents domaines de connaissance

- Connaissance de dossier : cette connaissance est la base pour chaque collaborateur de pouvoir exercer sa fonction, c'est la connaissance spécifique au métier.
- Connaissance d'intervention : ayant trait à des concepts, des produits, des approches, des outils et des instruments pour clarifier, analyser, résoudre ou stimuler un changement, une problématique ou demande du groupe cible.
- Connaissance sociale : la connaissance qui donne la possibilité de travailler en groupe, de partager la connaissance, de prendre des décisions, de faire des rendez-vous, de discuter les conditions de supporter, etc... C'est un trait de processus communicatif entre personnes et entre groupes.
- Connaissance meta : est connaissance par rapport à :
 - quel type de connaissance est nécessaire – savoir quoi ;
 - comment transformer/travailler, informer – savoir comment ;
 - la raison d'utiliser certaine connaissance – savoir pourquoi ;
 - où on peut rencontrer l'information nécessaire – savoir où ;
 - le moment qu'on a besoin de certaine information – savoir quand.
 Cette connaissance meta est nécessaire pour savoir comment on peut bien travailler et informer pour développer de nouvelles connaissances, pour adapter certaines connaissances disponibles, etc...

I.2 L'APPRENTISSAGE

I.2.1 Définition

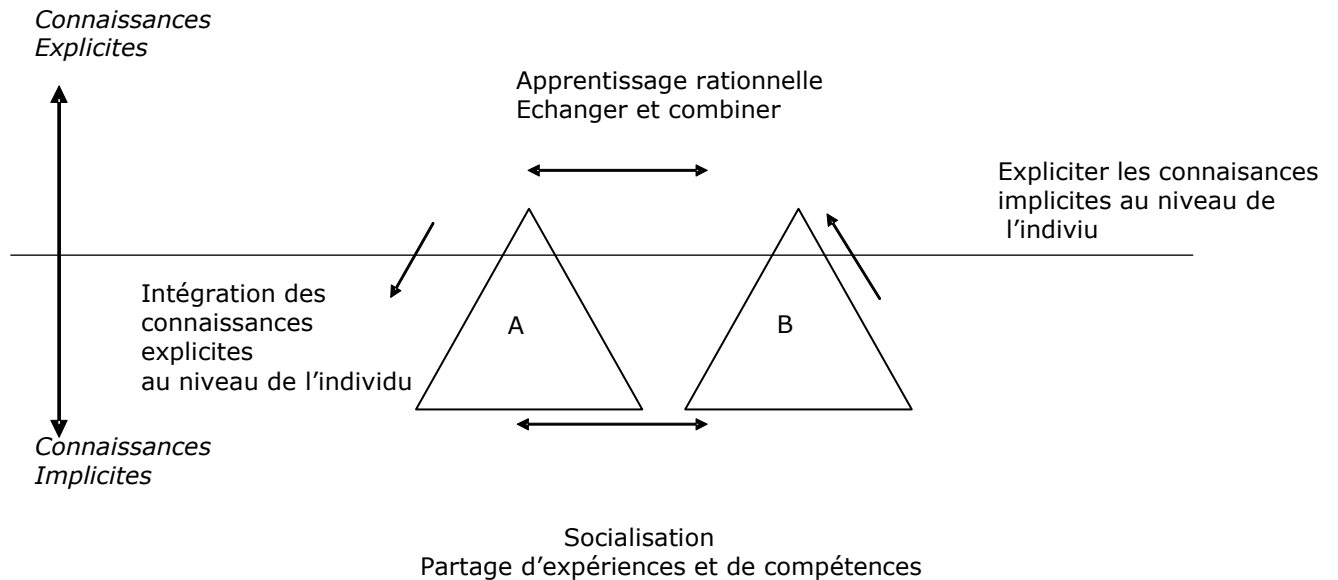
C'est le processus de création, d'acquisition, de développement et d'amélioration des connaissances.

Il permet de renforcer notre ACCES. Nous construisons de nouvelles connaissances à partir des connaissances existantes : notre ACCES.

On apprend tout le temps ; le facteur qui peut freiner l'apprentissage est la peur de l'inconnu, c'est-à-dire, du risque. C'est au bout de l'ancienne corde qu'on tisse la nouvelle ; dit un proverbe « Fon ».

La construction des connaissances est comme une spirale = cycle évolutif, chaque passage peut être situé à un niveau de connaissances plus élevé.

I.2.2 Types d'apprentissage



Implicite à implicite

- apprentissage par la socialisation
- voir – imiter (fille et maman) – partager les expériences
- essayer, échouer, refaire.

Implicite à explicite

- apprendre par extériorisation
- exemple la construction d'une machine pour faire le pain : on va noter et décrire toutes les manipulations importantes pour obtenir un bon pétrissage des pains.

Explicite à explicite

- apprentissage par la combinaison des connaissances explicites
- donner cours – faire un manuel pour donner cours
- échanger entre personnes – combiner les connaissances.

Explicite à implicite

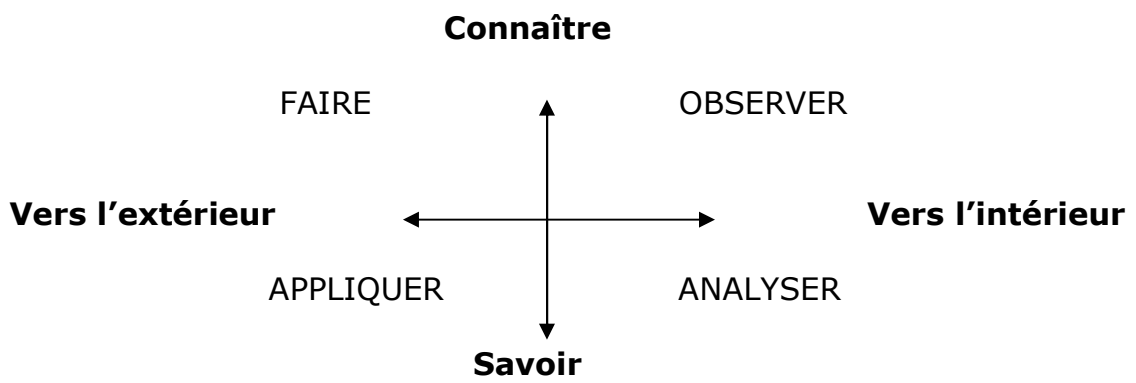
- apprentissage par intériorisation
- investir dans l'expérience, refaire des choses, répéter et s'exercer
- apprendre à conduire une voiture = automatisation ou faciliter les réunions.

I.2.3 Quatre styles d'apprentissage individuel

Chaque personne a son propre style d'apprentissage mais avant d'entrer en profondeur de la matière, nous allons faire un exercice. Il y a des gens qui apprennent surtout par le « fait », d'autres surtout par expérimentation. Il existe un exercice pour connaître comment une personne apprend ce qui est intéressant quand on veut diversifier les membres d'un team. Il est important aussi de valoriser chaque personne dans une organisation : les types « entrepreneurs », les « penseurs », les « analyseurs », etc.

Nous faisons la distinction entre deux polarités :

- savoir (avoir étudié) connaître (avoir vécu)
- transformation interne – transformation vers l'extérieur.



FAIRE :

- essayer des choses – chercher de nouvelles expériences
- entreprendre – engagement – expériences pour faire des choix et essayer des solutions
- réagir sur et s'adapter aux situations qui changent
- essayer et échouer
- action – intuition.

OBSERVER :

- regarder une situation concrète de divers points de vue
- faire des relations entre différents aspects et points de vue
- bien écouter et regarder
- imagination et pouvoir d'observation.

ANALYSER :

- réunir différentes observations et réflexions dans une explication intégrée ou dans un modèle théorique.
- juger avec une logique précise et fine.

APPLIQUER :

- réunir théorie et pratique dans une solution utile et réalisable
- appliquer – tester – expérimenter des modèles pour trouver de nouvelles solutions pour des problèmes ou questions.

- Apprentissage simple : appliquer un seul type d'apprentissage
- Apprendre double : faire accorder les deux modes, extérieur et intérieur – ancrage du « savoir » dans le « connaître ». (ce qui se passe dans le plus part des individus)
- Le cycle complet : ancrage dans la pratique et dans la théorie, dans le monde extérieur et intérieur pour arriver à une nouvelle expérience. (ce qui est plus faisable au sein d'une organisation et/ou réseau professionnel d'apprentissage collégial)
- Il est important d'évoluer d'un style simple à un double – l'idéal est de parcourir le cycle d'apprentissage dans sa totalité dans l'objectif d'arriver à un niveau plus haut : voir spiral.

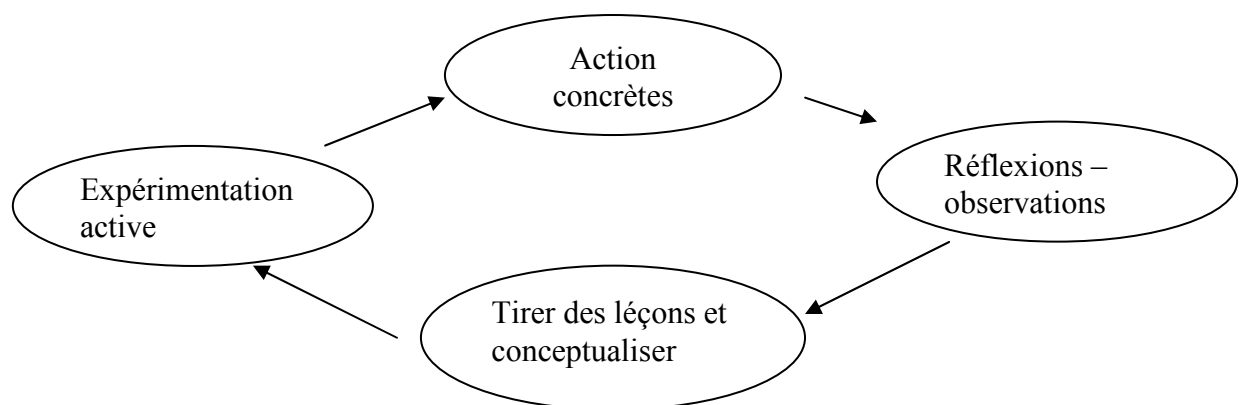
N.B./ Chaque participant s'est exercé en répondant à un questionnaire sur l'apprentissage en tant qu'individu afin que chacun d'entre eux puisse connaître ses propres styles d'apprentissage favoris :

- expériences concrètes ;
- observations réfléchies ;
- conceptualisation abstraite ;
- expérimentation active (tester).

I.2.4 Cycle d'apprentissage dans une organisation

C'est un cycle qu'il faut appliquer et intégrer au sein de l'organisation. Il est important pour le manager, car il lui permet de connaître le style d'apprentissage du personnel afin de le valoriser après avoir maîtrisé qui fait quoi et pourquoi ?

a Cycle d'apprentissage de KOLB :



1. L'action

A partir de l'action ou des expériences on construit des connaissances

- Par rapport au groupe cible :
Analyses institutionnelles – sensibilisation – formation – etc.

- Au niveau du renforcement d'organisation :
Stratégies de renforcement du personnel – les faiblesses et points forts des organes de l'organisation – la structure – le style de management – la culture de l'organisation – les stratégies – processus du renforcement.

2. **La réflexion**

- Examiner les pratiques
- La nécessité de planifier les moments de réflexion : pour contrôler la qualité de produits – des stratégies développées.
- Savoir poser les bonnes questions : qu'est ce qu'on avait décidé – comment c'est passé – pourquoi ça marche ou pourquoi ça ne marche pas ?
- La phase de réflexion se fait mieux en groupe : un moment pour tester son point de vue avec les autres points de vue – un même événement ou une même donnée peut être interprété différemment par différentes personnes.
- Permet de faire le lien entre les causes et les effets
- Permet de faire certains aspects qui sont inconscient plus conscient.
- Intéressant d'avoir un facilitateur pour les moments de réflexion : pour guider la réflexion – pour rester sur le sujet.

Après la réflexion, c'est-à-dire l'évaluation, on doit tirer les leçons pour voir comment réorganiser les choses. Après on passe par l'expérimentation.

3. **Généralisation conceptuelle – systématisation**

- La réflexion n'aboutit pas automatiquement dans un apprentissage.
- Il faut d'autres étapes : analyser – juger – tirer des conclusions/leçons.
- Un apprentissage à partir d'une situation spécifique n'est pas nécessairement valable pour une autre situation.
- C'est pourquoi il faut essayer de se détacher d'une situation spécifique – il faut prendre distance – savoir généraliser : formuler des leçons plus générales qui peuvent être appliquées dans de nouvelles situations.
- L'objectif principal de l'apprentissage est de mieux faire les actions futures.
- La seule leçon de mesurer l'apprentissage est de voir la qualité des actions futures.

4. **Planifier les innovations et les expérimenter**

- Planification est le lien entre l'apprentissage dans le passé et l'action et l'apprentissage dans le futur
- Planifier est penser au futur et réfléchir sur le chemin pour y arriver
- Essayer de prédire ce qui va se passer – comment l'expérience future devrait se dérouler afin d'atteindre ses objectifs
- Planifier est anticiper en quelque sorte – agir de façon proactive

- Planifier sans tirer des leçons du passé est une perte de temps
- Comme le futur est inconnu, il est difficile de planifier et la planification est rarement parfaite
- L'action qui ne correspond pas avec la planification est considéré comme : un succès (si on a mieux fait) ou comme une défaillance (quand on a moins bien fait)
- L'aspect « apprentissage » est souvent plus fort à partir de nos défaillances – de nos fautes
- Souvent on ne planifie pas – alors il est difficile d'évaluer les actions et leurs résultats

1.2.5 Le lien avec la pratique dans les organisations

Pour bien concrétiser ce qui se fait pratiquement dans les organisations à ce sujet, les participants ont été répartis en 5 groupes pour les travaux en carrefours. Chaque groupe devait traiter les questions suivantes :

1. Qu'est-ce que vous faites déjà dans vos organisations pour stimuler l'apprentissage ?
2. Qu'est-ce qui n'est pas encore fait et que vous pouvez faire par rapport à cette formation que vous êtes en train de recevoir ?

Après les travaux en carrefours, les participants se sont retournés dans la Salle pour la plénière et les réponses suivantes ont été données sur base des éléments suivants : quoi, pourquoi et comment.

Quoi :

- Recyclage
- Pratique
- Formation pour les groupes cibles et moins pour le personnel de l'organisation.
- Information
- Sensibilisation (groupes cibles)
- Identification des besoins de formation surtout pour les groupes cibles et moins pour le personnel.
- Planification des activités : dans certaines organisations et groupes cibles et non généralisée.
- Application de la culture / pratique positive vis-à-vis du personnel dans certaines organisations et non dans leur ensemble.

Pourquoi

- Améliorer les performances du personnel et des groupes cibles ;
- Apprendre le métier ;
- Prendre conscience des problèmes du milieu ;
- Améliorer les connaissances ;
- Planifier les activités.

Comment

- Réunions d'échange d'expériences et d'écoute ;
- Visites de suivi accompagnement des Associations sur terrain ;
- Exploitation des rapports d'activités ;
- Organisation des ateliers d'identification des besoins ;
- Démonstration pratique de nouvelles techniques ;
- Formation et recyclage du personnel et public cible.

Les activités que nous ne faisons pas ou pas souvent

- Faible capitalisation des données par rapport au travail fait avec les Associations à la base ;
- Généralisation des leçons tirées au sein des Organisations ;
- Faible expérimentation des expériences due à l'insuffisance des moyens, et de motivation ainsi qu'au manque de volonté.
- Faible application de la culture / pratique positive vis-à-vis du personnel pour le processus d'apprentissage.

Opportunités

- Réunions régulières du personnel ;
- Formation interne du personnel ;
- Pratiquer plus la planification des actions ;
- Auto-évaluation.

Après avoir fait la synthèse des données ci-dessus en plénière, un constat nécessite d'être dégagé :

- Quelles sont les leçons à tirer ? A quoi est dû ce qui ne se fait pas et quels sont les effets ?

En rapport avec ces préoccupations, il ressort que les organisations ont des problèmes répartis dans trois domaines suivants :

- Formation ;
- Capitalisation ;
- Planification.

A ce sujet, les participants ont été répartis en 3 groupes pour traiter ce qui suit :

- Relever ce qui est intéressant, c'est-à-dire, intéressant par rapport à l'apprentissage ;
- Une personne du groupe présente le cas et les autres membres du groupe notent pendant son exposé ce qui a été dit et ce qui n'a pas été dit.
- Chacun des membres du groupe présente les éléments qu'il a notés par rapport à l'exposé.
- L'intervenant aux autres ce qui est intéressant et ce qui ne l'est pas.
- Tous les membres identifient les éléments intéressants par rapport au cas traité.

Après les travaux en groupes, les participants ont fait la synthèse en plénière :

1°/ **Formation**

La formation doit être planifiée dans les activités de l'organisation.

L'organisation doit assurer à son niveau la formation par :

- la documentation pour l'autopromotion de son personnel ;
- l'intensification des échanges des expériences avec d'autres organisations oeuvrant dans le même domaine.
- le recyclage du personnel pour lui permettre de s'adapter aux nouvelles techniques et éviter la routine.
- l'application de l'attitude positive ;
- les cours par correspondance ;
- les réunions régulières de service.

Avec l'extérieur, le personnel de l'organisation doit :

- être formé auprès des maisons spécialisées ;
- participer aux conférences et rencontres scientifiques ;
- participer aux sessions de formation et aux ateliers organisés par d'autres partenaires.

2°/ **Capitalisation**

Sur ce point, il se dégage qu'il y a une faible capitalisation des acquis par les groupes cibles due à une faible application et réalisation de ce qu' l'on a appris.

Pourquoi cela ?

- Les organisations accompagnantes ne produisent pas assez des documents et ceux qui sont produits ne sont pas adaptés au niveau de compréhension des bénéficiaires.
- Les canevas de rapport présentés par les partenaires extérieurs ne permettent pas aux organisations de ressortir leurs faiblesses afin de voir dans quelle mesure élaborer des programmes conséquents.
- Insuffisance des moyens financiers.
- Les organisations évoluent dans un contexte environnemental difficile.

Défis à relever :

Pour bien capitaliser les données au sein des organisations, il est indispensable que :

- les documents produits contiennent toutes les informations exprimées dans un langage facile et accessible à tous.
- les documents soient diffusés et disponibles ;
- les documents soient exploités pour faire valoir les données qu'ils contiennent.

3°/ **Planification**

Définition

La planification est une prévision des actions et un outil de travail par excellence. C'est un garde-fou pour atteindre les objectifs. Il doit être élaboré par chaque organisation qui se respecte et qui se veut responsable.

Pourquoi planifier ?

C'est pour éviter les improvisations et le gaspillage des moyens et du temps.

Qui doivent planifier ?

Tous les acteurs d'une organisation, c'est-à-dire, le groupe cible, les membres du Bureau Exécutif, les membres des organes et autres partenaires extérieurs pris comme experts.

Comment ?

Dans un atelier animé par un Facilitateur ou un groupe de facilitation pendant un temps déterminé. Lors de la planification on tient compte des moyens, des activités et du temps.

I.3 CAPACITES D'ORGANISATION OU ELEMENTS DE GESTION D'UNE ORGANISATION.

I.3.1 Les éléments de la gestion d'une organisation sont :

1. Les stratégies mises en marche dans une organisation par exemple pour capturer les expériences et les leçons valables en ce qui concerne l'augmentation de la production et le plan stratégique pour introduire la gestion des connaissances.
2. Les structures qui établissent une cellule de recherche – action qui doit s'occuper de l'inventaire et de la description des connaissances disponibles (connaissances endogènes incluses) sur le sujet. Etablir un organigramme clair reprenant avec précision la structuration et l'organisation de l'organisation.
3. Les systèmes permettant la création d'une banque des données sur les connaissances disponibles sur le sujet et d'un manuel des procédures décrivant toutes les activités quotidiennes. Mettre en place un système de rapportage, de communication et d'information accessibles à tous.
4. Le style de management qui permet à la direction de créer un climat sain, ouvert, de participation et de réflexion, qui encourage l'autoévaluation, l'attitude d'apprendre des erreurs, ouverte à la critique constructive et qui rend disponible le temps et les moyens pour une réflexion participative.
5. La gestion des ressources humaines qui motive l'apprentissage. Le personnel qui doit savoir qu'il est spécialiste et peut guider le processus de capitalisation des connaissances, disposer d'un plan de renforcement de ses capacités, appliquer la rotation de job et concevoir un système de suivi des actions menées. Engager un personnel de qualité en fonction du profil, des compétences et des expériences qui doit contribuer et apporter les innovations.
6. La culture organisationnelle capable de permettre à capitaliser les informations valables, d'encourager l'expérimentation, les innovations et encourager l'attitude d'apprendre.

CHAPITRE II Intérêt de chaque organisation

Chaque participant était appelé à faire un travail à domicile sur la question suivante :

- Quelles sont les opportunités, les nécessités et les possibilités que vous avez dans votre organisation pour expérimenter les connaissances et d'apprentissage ?

Chaque organisation représentée à l'atelier a donné sa réponse dont les principaux éléments sont :

1. MIDIBAM

Analyse / Réflexion profonde sur la stratégie d'apprentissage de métier.
Opportunité : Evaluation programmée en décembre 2005.

2. A.N.M.D.H.

Capitalisation.
Opportunité : Application des connaissances lors de différentes activités au sein de l'organisation et auprès des groupes cibles.

3. D.F.F.

Formation interne du personnel d'exécution dans chaque plan d'action.
Opportunité : Plan Triennal.

4. SOLIDEC-K

Réflexion / Observation
Opportunité : Evaluation prévue cette année.

5. CRONGD

- Observation autour de soi, analyse et conception pour enfin pratiquer.
Opportunité : Tournée de suivi-accompagnement programmée à partir de juin 2005.
- Capitalisation des acquis.
Opportunité : Tournée de suivi-accompagnement.
- Auto-évaluation
Opportunité : Evaluation externe du plan triennal 2004-2006.

6. DIDECOM

Planification des activités au niveau des groupes cibles.
Opportunité : Planification prévue en Août 2005.

7. ARDERI

Tenue régulière des réunions des organes.

Opportunité : Séances de sensibilisation des membres des organes sur leur rôle.

8. ACDIM

Planification des actions de la structure.

Opportunité : Plan d'Orientation et d'Action prévu pour Août 2005.

9. B.D.C.

Organisation des sessions des organes.

Opportunité : Plan d'Action Triennal prévu pour Novembre 2005.

10. AVODIK

Planification des activités.

Opportunité : Planification des activités de l'année 2006 prévue vers fin 2005.

11. FODAGRI

Capitalisation des acquis au niveau de l'organisation et des cibles.

Opportunité : Réunions de préparation de la campagne agricole A. 2005.

12. B.D.D.

Formation des animateurs des organes.

Opportunité : Plan d'Action 2006.

13. ALFA

Formation du personnel et des animateurs des organes.

Opportunité : Plan Triennal 2004-2006.

CHAPITRE III TYPES D'OUTILS EXPERIMENTES

Ce sont les outils qu'on peut utiliser pour aider l'une ou l'autre personne d'expliquer les connaissances implicites pour qu'elle clarifie mieux ce qu'elle a dans sa tête et dans ses mains pour mieux combiner les idées et les connaissances avec différentes personnes.

On peut apprendre avant, pendant et après action.

III.1 Les outils utilisés avant de commencer une action sont :

- Clarification : elle aide quelqu'un à clarifier ses idées et connaissances en lui posant des questions quoi, pourquoi et comment.
- Brainstorm ou tempête de cerveau : il permet de réfléchir tout haut, c'est-à-dire, de dire pourquoi on fait quelque chose en parlant tout haut à l'intention de quelqu'un qui est à ses côtés.
- Do + Dont's : quelqu'un qui a plus d'expériences et des capacités plus que vous, vient partager avec vous sur ce que vous faites.
- Perception collégiale : quelqu'un intervient, les autres l'écoutent en notant tout ce qui est frappant et en complétant ce qui manque.
- Buzz / Bourdonner : pour donner des idées et établir la confiance.
- Peer assist : complémentarité avec les personnes qui ont les compétences dans le même domaine que vous.
- Mindmapping : consiste à faire la cartographie du groupe.
- Histoire : permet de se baser sur ce que l'on connaît pour construire dessus.
- Interview : qui est une histoire focalisée sur l'apprentissage pour donner le résultat qu'on a eu.

III.2 Outils quand on est en train de faire l'action

- Clarification ;
- Buzz ou bourdonner ;
- Brainstorm ou tempête de cerveau ;
- Histoire et récits ;

III.3 Outils à utiliser après une action

- Retour sur l'action ;
- Mindmapping ;

Pendant l'atelier, les différents outils expérimentés sont :

- Clarification ;
- Perception collégiale ;
- Buzz ou bourdonner ;
- Do et Don't ;
- Brainnstorm ; Mindmapping ;
- Retour sur l'action.

To Buzz ou Bourdonner.

En ce qui concerne cet outil, les participants l'ont expérimenté en bourdonnant 2 à 2 sous la supervision des Animateurs afin de trouver les préoccupations qui se regroupent en fonction des difficultés vécues dans leurs organisations respectives.

Après cet exercice, les principales difficultés rencontrées au sein des organisations se regroupent en 3 domaines :

- Formation ;
- Capitalisation ;
- Planification.

Au regard de ces domaines, les participants se sont retournés en 3 groupes relatifs à ces points pour les travaux en carrefours.

- Groupe 1 : Capitalisation basée sur mindmapping ;
- Groupe 2 : Formation basée sur retour sur action ;
- Groupe 3 : Planification basée sur la tempête de cerveau.

Après les travaux des groupes, les participants se sont retrouvés dans la Salle pour la plénière.

Exposé 1 : Capitalisation dans l'organisation

Quoi ?

- Capacités des Animateurs ;
- Méthodes utilisées ;
- Matériels utilisés ;
- Expériences sur terrain.

Comment ?

- Réunion de préparation ;
- Echange ;
- Décrire l'expérimentation ;
- Rédiger les rapports, les diffuser et les classer ;
- Décrire l'utilisation du matériel.

Pourquoi ?

- Améliorer les performances ;
- Constituer une banque des données.

Procédures

- Documentation ;
- Produire / décrire les références sur le travail (Fiches Techniques) ;
- Inventorier ce qui existe.

Exposé 2 : Planification des actions dans l'organisation

En utilisant le « brainstorm » les participants sont arrivés aux éléments suivants :

- Programmation des activités ;
- Budgétisation / cohérence / cible ;
- Description des tâches ;
- Précision - Période ;
- Organisation du travail ;
- Elaboration du calendrier ;
- Gain de temps ;
- Harmoniser les activités ;
- Garde-fou pour éviter les déviations ;
- Chronogramme des activités ;
- Organisation rationnelle ;
- Participation ;
- Etude des moyens ;
- Gestion des temps ;
- Agenda ;
- Engagements ;
- Suivi du plan ;
- Difficultés continuités ;
- Contexte ;
- Non participation.

Exposé 3 : Formation

L'outil utilisé est le retour sur l'action qui consiste à répondre à une série de questions après l'action (évaluation). Le cas d'étude était l'atelier en cours !

Le cheminement utilisé par le groupe est le suivant :

1°/ Que devait-il se passer ?

L'atelier sur la gestion des connaissances.

Pourquoi ?

Faire porter aux participants de nouvelles lunettes en vue d'améliorer les techniques d'apprentissage dans leurs organisations.

2°/ Que s'est-il passé en réalité ?

- La présentation des participants ;
- La présentation du programme de l'atelier ;
- Le développement de tous les points prévus au programme ;
- La découverte de l'ACCES ;
- Connaître les différentes étapes des connaissances ;
- Les cycles d'apprentissage ;

- Les liens entre la matière sur les connaissances et la pratique dans les organisations ;
- Les travaux en carrefours sur la formation, la planification et la capitalisation des acquis.
- La mise en commun en plénière.

Pourquoi ?

Pour concrétiser les thèmes apprises par rapport à la réalité dans les organisations.

3°) **Quelles sont les différences observées ?**

Les difficultés étaient différentes d'une organisation à une autre. Elles sont regroupées en 3 points :

1. Formation ;
2. Capitalisation ;
3. Planification.

Pourquoi ?

1. Pluralité des structures ;
2. Manière de percevoir ;
3. Manière de gérer ;
4. Moyens ;
5. ACCES différents.

4°) **Qu'est-ce qui a bien été ?**

1. Méthodologie ;
2. Contenu ;
3. Contexte bien indiqué, formation arrivée au moment opportun.

Pourquoi ?

Elle a répondu à quelques une de nos attentes.

5°) **Qu'est-ce qui aurait pu aller mieux :**

Prolonger la durée de l'Atelier.

Pourquoi ?

Afin d'inclure les visites de quelques organisations en vue de palper la réalité à la base.

6°) **Leçons à tirer :**

- Acquisition des informations sur la gestion des connaissances ;
- Acquisition de nouvelles lunettes ;

- Avantage de travailler en groupes.

1. Do et Don'ts

C'est un outil où quelqu'un qui a plus d'expériences et des capacités par rapport aux autres partages avec eux sur ce qu'ils font. Cet outil a été appliqué par Bob Diangikulua, animateur de la plate-forme de Kinshasa et le Secrétaire Exécutif du CRONGD, Monsieur Félicien MBIKAYI ; Son exposé a été réalisé avec l'outil

4.1. Do

1. Exiger la mise en place dans chaque OA d'une cellule interne de pilotage du processus de gestion des connaissances et AO avec responsabilisation d'une tête de file.
2. Stimuler les contributions intellectuelles de tous par des échanges et partages intra AO inter OA.
3. Alimenter les réflexions continues par des documents écrits ou sur Internet.
4. Exiger régulièrement et obligatoirement des capitalisations écrites.
5. Assurer des suivis-accompagnements au sein des OA.
6. Programmer / qui va faire quoi et quand ?

4.2. Dont

1. Responsabiliser de non décideurs des ONGD apprenantes dans la mise en œuvre du processus ;
2. Travailler avec les OA à tendance conservatrice et peu disposée à la RA.
3. Faire confiance à la seule volonté des OA à agir.
4. Des OA dispersent les énergies en s'éparpillant dans plusieurs domaines (thèmes).

CHAPITRE IV EXPERIENCES DU CARREFOUR DE KINSHASA

Présentation : Monsieur BOB DIANGIKULUA

A. Expériences.

Le premier noyau du carrefour a été constitué en Mars 2004 par 17 ONGD. Au bout de 9 mois après son lancement, le noyau s'est effrité et essoufflé suite à ce qui suit :

- Atténuation de l'engagement / motivation de départ ;
- Non maîtrise de la démarche de R.A. collégiale ;
- Difficulté d'appropriation par les OA du processus de G.C. et AO.
- Personnalisation du processus au lieu de son institutionnalisation ;

- Exigences du processus (disponibilité, contribution intellectuelle, matérielle et financière des membres).

Au regard de toutes ces contraintes, nous avons été obligés de changer les stratégies en mettant un nouveau noyau en place depuis février 2005 constitué de 4 Réseaux Thématiques d'ONG et 10 ONG. Ce noyau évolue encore plus ou moins bien compte tenu des leçons tirées du passé. Certaines organisations sont parvenues déjà à institutionnaliser le processus.

B. Leçons tirées

Le processus est long et contraignant en terme de temps, de travail à accomplir. Mais, s'il est bien conduit et réussit, il entraîne des dividendes effectives en termes de performance et renforcement des capacités.

CHAPITRE V ROLE DE ATOL

Lors de l'atelier, les participants ont émis le vœu de voir ATOL jouer le rôle suivant :

- Mettre à la disposition du carrefour les descriptions de différents outils d'apprentissage ;
- Faire un accompagnement méthodologique du carrefour ;
- Concevoir un canevas permettant de rédiger les rapports sur l'apprentissage DOES ;
- Fournir la documentation au carrefour ;
- Permettre et faciliter les échanges d'expériences entre les différents carrefours en R.D.C.

CHAPITRE VI PLANIFICATION DU CARREFOUR

Le carrefour du Kasai Oriental a été réparti en 3 groupes :

- Capitalisation : Supervisé par Monsieur Polycarpe MPOYI ;
- Formation : Supervisé par Monsieur Gilbert MPOYI ;
- Planification : Supervisé par Monsieur le Professeur Raphaël MUSAMPA.

Le calendrier des travaux a été établi ainsi :

- Vendredi 3 Juin 2005 : Réunion de récapitulation des travaux de l'atelier dans la Salle des réunions du CRONGD.
- Du 3 au 17 Juin 2005 : Restitution dans les organisations.
- 2^{ème} quinzaine de Juillet 2005 : Réunions de prise de contact pour chaque groupe.
- Août, Septembre, Octobre, Novembre 2005 : Réunion de chaque groupe une fois par mois, soit au total 4 réunions.
- 2^{ème} quinzaine de Novembre 2005 : Réunion d'évaluation et production des documents pour chaque thème.
- 1^{er} quinzaine de Décembre 2005 : Atelier de validation.

- N.B.** / Lors de la réunion de prise de contact des groupes, il faudra :
- définir les activités ;
 - arrêter le calendrier de travail ;
 - définir les indicateurs.

Après les séances de restitution dans les organisations, les membres doivent transmettre les rapports relatifs à cette activité au CRONGD ;

MOT DE CLOTURE

Le Secrétaire Exécutif du CRONGD a pris la parole pour remercier Madame Caroo TORFS et Monsieur Patrick VANDERHULST pour leur initiative combien louable en retenant au programme le CRONGD / Kasai Oriental comme deuxième Carrefour dans le programme de renforcement des capacités en matière de gestion des connaissances après celui de Kinshasa.

Il a ensuite remercié tous les participants pour leur disponibilité et leur participation active aux travaux de l'atelier.

Il a réitéré ses remerciements à tout le monde qui a contribué de près ou de loin à l'organisation de l'atelier en l'occurrence ATOL, BROEDERLIJK DELEN, CRONGD et Participants et a souhaité bon retour à chacun, tout en émettant l'espoir de se retrouver encore en Décembre 2005 lors de l'atelier de validation.

LISTE DES PARTICIPANTS

N°	Noms et Post-noms	Structure	Fonction
1	Florimond BWANGA	ACDIM	Coordonnateur
2	Germain MULUMBA	ACDIM	Adjoint Technique
3	Gabriel NGALULA	ALFA	Animateur Comptable
4	Auguste DIKOMBO	ARDERI	Coordonnateur
5	Caroo TORFS	ATOL	Coordinateur
6	Patrick VANDERHULST	ATOL	Consultant
7	Jérôme KIBAMBE	AVODIK	Coordonnateur
8	Céline TERMOTE	B.D.	Coopérante
9	Damien BOEMBI	B.D.	Représentant
10	Gilbert MPOYI	B.D.C.	Directeur
11	Florent MULUMBA	B.D.D./MBUJIMAYI	Directeur
12	Fr. Philippe MUKOPO	BETU BANA	Coordinateur
13	Bob DIANGIKULUA	Carrefour Gestion des Connaissances/Kin.	Animateur
14	Félicien MBIKAYI	CRONGD	Secrétaire Exécutif
15	Nestor MUAMBA	CRONGD	Chargé des Projets
16	Prof. T.R. MUSAMPA	CRONGD	Coopérant
17	Betty WAKUMUENENA	DFF/ECC	Secrétaire
18	Benoît MUKENDI	DIDECOM	Directeur
19	Arthur KAZADI	FODAGRI	Coordonnateur
20	Anaclet MUTANDA	MIDIBAM	Chargé des Projets
21	Polycarpe MPOYI	SOLIDEC-K	Coordinateur