

**ATELIER D'ECHANGES ET DE PARTAGE
DANS LA CADRE D'APPRENTISSAGE
ORGANISATIONNEL ET DE GESTION DES
CONNAISSANCES**

9 DECEMBRE 2005

**ATELIER D'ÉCHANGES ET DE PARTAGE DANS LE CADRE
D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET DE GESTION DES
CONNAISSANCES**

I. Date : 9 Décembre 2005+

II. Lieu : Centre de Rééducation des Handicapés Physiques

III. Heure : De 10 à 16 heures

IV. Modérateur : BOB Diangikulua

V. Ordre du jour :

1. Présentation mutuelle des participants
2. Présentation de ATOL et du Carrefour Congolais sur la Gestion des Connaissances
3. Expériences ou réalisation en RDC dans le processus d'apprentissage et le le schéma de leur analyse utilisé par ATOL
4. Débats et échanges
5. Travaux en carrefour et plénière sur les facteurs d'influence du processus d'apprentissage
6. Recueil de l'intérêt et adhésion des participants au processus d'apprentissage organisationnel et de gestion des connaissances au profit des cadres du mouvement associatif

1. Travaux

7. Présentation mutuelle des participants (cfr liste en annexe)

Les participants à cet atelier se sont présentés mutuellement en déclinant chacun son nom, son organisation, sa fonction au sein de l'organisation et son expérience dans le monde associatif.

8. a. Présentation de ATOL par Patrick

ATOL est une ONG belge de prestation de services et de consultation qui à l'époque ne s'intéressait qu'à la promotion de la technologie appropriée. Comme les organisations de masse et les entreprises doivent faire face à plusieurs défis face à l'évolution dans la gestion des connaissances, il s'est opéré au sein de Atol une évolution dans l'accompagnement de ces organisations.

ATOL développe la pratique de culture d'apprentissage organisationnel pour que les informations trouvent un terrain fertile au sein des organisations. L'accès à l'information est très capital pour toute organisation et mais celle - ci n'est pas toujours disponible dans son milieu C'est pourquoi il met en ligne sur Internet différentes informations dans les domaines suivants :

- Le genre, la diversité et le développement
- La gestion de l'information pour le développement
- La gestion de connaissances pour un apprentissage organisationnel au sein des organisations
- Le développement organisationnel par l'auto renforcement accompagné.
- Et la lutte contre la pauvreté par les programmes d'économie solidaire.

En tenant compte du passé historique et de certaines émotions entre la Belgique et la RDC, Atol concentre près de 80% de ses moyens en RDC.

La non performance des ONG congolaises caractérisée par la mauvaise gouvernance, la capacité managériale limitée et la mauvaise présentation des dossiers de financement déclassent ces ONG sur le marché de financement extérieur (Banque Mondiale, Union Européenne, BAD et les Agences du système des Nations Unies), au profit des ONG étrangères installées en RDC comme agences d'exécution..

Pour être compétitives sur le marché de financement, les ONG locales doivent chercher l'information, et développer des stratégies qui leur permettront d'acquérir des compétences équivalentes aux ONG étrangères. Et c'est pourquoi Atol s'investit au renforcement des structures congolaises en leur fournissant de l'information pour le développement et du point de vue du développement organisationnel et institutionnel

2b. Carrefour Congolais pour la Gestion des connaissances par Théo Lunkamba

Comment les ONGD peuvent capitaliser leurs expériences et les partager avec les autres ? Cette problématique a poussé Atol à initier et appuyer le premier atelier d'initiation sur la gestion des connaissances en 2003 au profit des délégués des ONGD qui devraient poursuivre la réflexion sur les thématiques relevées au cours des travaux :

- la culture organisationnelle pour plus de partage et de réceptivité au sein d'une organisation et entre différentes organisations
- intégration dans la gestion des ressources des méthodes et des pratiques qui stimulent l'apprentissage individuel
- formulation des stratégies de développement des connaissances (Compétences)

Malheureusement l'expérience n'a pas fait long feu à la suite de la non implication des décideurs dans les ONGD à ce processus d'apprentissage et les délégués impliqués n'avaient pas de décision au sein des organisations.

Pour que ce processus ait un impact dans le mouvement associatif, les réseaux des organisations ont été impliqués dans la démarche. Quatre thèmes sont d'actualité au niveau de Kinshasa :

- formation adaptée pour le développement des connaissances et le renforcement des compétences
- communication au sein d'une organisation pour un meilleur renforcement des compétences
- mobilité sociale au sein des organisations du mouvement associatif congolais.
- Planification, suivi et évaluation pragmatiques des projets.

9. Expériences et réalisations en RDC dans le processus d'apprentissage par Patrick et Bob

Le processus d'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances se réalise à Kinshasa, Kananga et Mbuji Mayi. Au niveau de Kinshasa, deux ateliers d'initiation ont été organisés en 2003 au profit des délégués des ONGD.

Pour aider plus des ONGD à renforcer leurs compétences, le Carrefour s'est orienté vers des réseaux. L'approche utilisée est participative, ce qui favorise l'apprentissage mutuel et améliore les compétences des membres.

Pour l'instant, trois réseaux sont impliqués dans ce processus notamment RAUKIN, ESPAF, Consultants Sans Frontière ainsi que les organisations IDECOMI et SADD après un atelier d'initiation organisé au profit de leurs délégués en juillet 2005.

Au niveau de la micro finance, un réseau s'est créé « Réseau Solidarité Micro finance », avec 11 IMF au départ, dont 5 évoluent actuellement comme structures autonomes vis à vis de leurs ONG mères.

L'appui de Atol à ce réseau s'est concrétisé pendant deux ans dans la fourniture de la documentation et l'appui financier et méthodologique pour la réalisation d'un processus d'apprentissage collégial. Au terme de deux ans de collaboration, Atol a mis fin à son accompagnement et aucun autre bailleur n'a pu être trouvé pour pouvoir poursuivre le processus qui exige un temps assez long pour sa consolidation.

En dépit de ce qui précède, quelques IMF du réseau continuent à exploiter de manière isolée et non plus en réseau les acquis du processus amorcé il y a de cela trois ans.

La MEC Bosangani a continué à s'investir dans le processus d'apprentissage en organisant 2 ateliers sur les problématiques suivantes :

- plan d'affaire
- procédures administratives et financières
- indicateurs de performance
- gestion des impayés.

En outre, des réunions techniques mensuelles ont été organisées entre les techniciens et les cadres dirigeants des organes et des consultations ont eu lieu avec les IMF MECREF et MEC ASAVOIR

Pour l'IDECE, le processus d'apprentissage a continué à travers l'organisation d'un atelier interne d'adaptation de la politique de crédit. Plusieurs autres séances de travail ont eu lieu pour améliorer les services offerts aux clients. Il a été aussi organisé quelques séances de réflexion autour de la bonne gouvernance, la vision de l'IDECE et la problématique du professionnalisme des IMF.

Pour ce qui est de AIDE TOI MICROFINANCE, il organise toutes les deux semaines des réunions sur les thèmes :

- politique de crédit
- gestion des groupes solidaires
- mobilisation des ressources financières

Conclusion : La culture d'apprentissage est entrain de prendre corps au sein de ces IMF et mérite d'être soutenue.

Atol travaille aussi en cette matière à l'intérieur du pays, principalement à Mbuji Mayi avec le CRONGD Kasaï Oriental et à Kananga avec INADES Formation, tout en limitant progressivement ses interventions au niveau de Kinshasa.

A Mbuji Mayi, le processus se focalise sur les thématiques ci - après :

- formation du personnel par la documentation
- planification stratégique de l'organisation par rapport aux différents domaines d'intervention
- capitalisation des expériences et comment mettre les recommandations en pratique

12 ONGD s'investissent déjà dans ce processus. L'appui méthodologique, l'appui aux frais de réunion, de concertation et la présence physique de Atol aux grandes rencontres est garantie.

Avec l'Inades formation à Kananga, 2 thématiques sont à exploiter :

- la communication entre organisations paysannes
- la mise en place des caisses villageoises dans la logique de micro finance en tenant compte des aspects saisonniers, de confiance, de gestion.

Inades capitalise les expériences des organisations paysannes.

Atol vient d'aider aussi le consortium ITINERANS dans la danse de ce processus d'apprentissage collégial avec les 4 thèmes suivants :

- Gestion financière des entreprises
- Etude du marché et le marketing
- Statut juridique des entreprises, des coopératives
- Analyse de faisabilité et de rentabilité

En conclusion, le partage des connaissances n'est pas dans les habitudes des organisations congolaises. Timidement, on essaye de partager plus les réussites que les échecs, alors qu'en

réalité on apprend plus avec les échecs, étant donné que ceux-ci permettent d'éviter des erreurs commises par d'autres.

10. Débats et échanges

Un certain nombre de questions d'éclaircissement et de suggestions ont constitué cette partie :

1. Modeste (SNV) : Comment se passe le travail dans le carrefour et la production des documents au niveau de RAUKIN, ESPAF et CSF ? Comment ces différents réseaux appliquent les acquis des partages chez les membres et quels en sont les faiblesses ?

- Florence (ESPAF) : Pour l'ESPAF, les membres ont participé à l'atelier d'initiation et les conclusions de ces travaux ont été restituées à la base.
Au niveau du réseau, l'engagement s'articule autour de 2 thématiques ; la communication et le renforcement des compétences (Capacité). Il existe une réelle difficulté de communication d'une part entre la Coordination et les organisations de base, et d'autre part dans les organisations sur le plan interne.
ESPAF applique la stratégie de renforcer les compétences des femmes engagés dans les projets, en mettant l'accent sur les pratiques. Les échanges et les différentes formations doivent changer des pratiques quotidiennes dans l'exercice de travail.
- Narcisse (RAUKIN) : Chez RAUKIN, à chaque fin du mois, les membres se rencontrent pour faire l'inventaire et trouver des pistes de solution aux différents problèmes que rencontrent la coordination et les membres.
Les séances de formation sont organisées au profit des membres et 3 pools ont été créés afin de vérifier et faciliter la communication avec la base et ce qui se fait dans les organisations.
- Théo (IDECOMI) : Dans la fuite et perte de cerveaux dans le mouvement associatif congolais, l'enquête menée auprès d'une organisation a permis de dégager de causes internes de la fuite et perte des cerveaux. L'accent est mis en priorité sur la sécurité professionnelle, au mieux être de l'agent et à certains aspects humains au sein de l'organisation.
Les conséquences du départ des agents ont été dégagés et certaines propositions ont été faites aux organisations pour remédier à ce phénomène pour que la mobilité des agents ne puissent pas perturber les organisations. Les outils de collaboration entre l'agent partant et l'organisation ont été produits pour minimiser les effets du départ de l'agent.
Ces documents vont être validés et amendés pour servir le carrefour. Et les personnes externes peuvent contribuer à enrichir ces outils pour qu'ils deviennent des documents pédagogiques.

2. ALEKI (11.11.11) : Dans nos organisations, beaucoup de décisions qui se prennent au niveau du Conseil d'Administration et de l'exécutif sont différemment interprétées par les membres du personnel souvent sous forme de rumeur.

Pour éviter les remous entre l'équipe exécutive et le CA, comment mettre en confiance ces deux structures ?

- Florence : Pour ESPAF, cet aspect de communication et de la gestion des conflits vont faire d'une session de formation adaptée qui sera animée par le CEFORMAD au profit des membres afin qu'ils changent de comportement pour éviter d'éventuels conflits et favoriser plutôt le renforcement des compétences et des capacités d'action.

3. ANNIE (TRIAS) : La pluralité des organisations nous pousse à poser la question de savoir la cheville (base) utilisée pour mettre en place un outil permettant à chaque organisation à résoudre un problème réel ?

- Patrick (ATOL) : Chacun valorise ses connaissances à partir des documents élaborés et des expériences des autres.

4. Par rapport au réseau micro finance, les participants ont posé des questions relatives à son existence. N'ayant pas de partenaires financiers, pourquoi ce réseau ne peut pas fonctionner comme un groupe de réflexion ? Et quels sont les avantages de sa formalisation ?

- Patrick : L'organisation des réunions entre IMF bute au problème de manque des moyens financiers et il est aussi difficile de trouver un bailleur pour soutenir une structure informelle. En attendant ces différents IMF peuvent mettre ensemble leurs petits moyens afin d'arriver à lever ce défis d'organisation des rencontres d'échange et de partage des connaissances.

5. DONAT (Ceformad) et ALEKI (11.11.11) : Pour Inades Kananga, ce sont les organisations paysannes qui sont impliquées. Pour ne pas perdre les expériences de la base comment celles – ci sont elles capitalisées ?

Dans la mise en place des caisses villageoises, il existe d'autres expériences qui se réalisent en RDC, notamment à Butembo. Inades est-il informé de l'existence de ces caisses ? Et quels sont les rapports qu'ils établissent avec ces différentes caisses pour enrichir leurs expériences ?

- Yves (INADES) : La capitalisation des expériences de Fonds de Solidarité pour le Développement se fait à travers des petits livrets de pratiques vécues dans les organisations paysannes.

Inades publie le revue Congo-Agri où le paysan peut écrire et partager ses expériences. La revue AGRIPROMO publie aussi les expériences des autres africains. Inades formation a contribué à la mise en place des documents permettant le fonctionnement de Fonds de Solidarité pour le Développement à Kananga, Kisantu et Kikwit suite aux expériences réussies de Afrique de l'Ouest. Mais, il n'y a pas encore échange d'expériences avec les partenaires locaux de micro finance.

6. LUNKAMBA (IDECOMI) : Comment les ONGD membres du CRONGD Mbuji Mayi se sont choisies pour participer à l'atelier d'initiation sur la gestion des connaissances ?

- Patrick : Atol n'est pas intervenu pour faire le choix des participants. Celui-ci s'est opéré en fonction des critères liés aux limites budgétaires et géographiques.

7. CAMILLE (SERACOB) : Pour ce qui est de l'inquiétude dans la formalisation des expériences, doit-on toujours rester dans l'informel ? En restant dans l'informel, nous ne tuons pas nos initiatives ?

8. NKUSU (RSM), ALEKI, CAMILLE, et YVES demandent quelques éclaircissements sur le réseau Itinerans . Les thématiques ont été choisie par les ONGD financés par cette structure, ou c'est Itinerans qui les a choisi ? Et comment créer un environnement favorable pour le développement des connaissances? La fuite des cerveaux n'était pas traité à cet atelier ?

Patrick :Itinerans est un consortium de 5 ONG belges qui ont des partenaires en RDC.

Le partenariat avec Atol consiste à déblayer le terrain sur le concept entreprenariat responsable. On a retenu plus le concept Entreprise d'économie solidaire. Pour ce qui est des thèmes choisis, ils sont le résultat de la méthodologie participative et responsabilisante utilisée par Atol lors de cet atelier. Et enfin, l'atelier n'a pas vraiment mis l'accent sur la fuite des cerveaux, mais dans les interventions cet aspect a été pris en compte.

5. Travaux en carrefour et en plénière sur les facteurs influençant le processus d'apprentissage organisationnel.

Les participants se sont répartis en 3 groupes pour enrichir ou adapter chacune des séries de questions proposées dans le document qui leur été transmis.

5.1. GROUPE 1 : Les facteurs qui influencent des changements au niveau de l'individu

5.1.1. Domaines de changement

Le terme « domaine » est remplacé par « défis », et le titre devient « les défis de changement » à la place de « domaines de changement ».

Selon Kessel, les éléments suivants sont développés par tout individu qui veut apprendre ;

- Prendre conscience des insuffisances professionnelles, car nous avons un certain background (pré requis) et par rapport à l'exécution de la tâche au niveau de l'organisation, nous constatons et prenons conscience de nos insuffisances
- Acquérir des compétences professionnelles techniques
- Apprendre à découvrir et relever des défis avec les nouvelles connaissances acquises.
- Savoir réfléchir et savoir où trouver les connaissances manquantes
- Développer un savoir faire social et communicatif pour développer des réseaux et trouver des nouvelles connaissances
- Développer une autorégulation dans le sens d'une motivation et détermination (sans excès). Saisir des occasions et prendre ses responsabilités à faire bouger et améliorer les pratiques.
- Créer le feed back en situation d'apprentissage

5.1.2. Déclencheurs du changement

Les points retenus sont :

- La confiance en soi-même
- La motivation interne
- Les contraintes externes
- La prise de conscience de ses insuffisances et l'adaptation aux attentes, aux besoins des partenaires

5.2. GROUPE 2 : Les changements au niveau des échanges nourrissant l'apprentissage

• 1. La stratégie

Certaines ONGD n'ont pas de stratégie et la situation semble très mal évoluer. Le contexte de pauvreté, de misère et du chômage a poussé les gens à créer des nombreuses ONG oeuvrant dans l'amateurisme. Et peu parmi elles réfléchissent sur les stratégies favorisant l'apprentissage.

• 2. La structuration / l'organigramme

Si d'une part les organigrammes existent dans les organisations, mais souvent jamais respectés, d'autre part, les échanges entre collègues sont superficielles et ne permettent pas un apprentissage.

• 3. Le style de management

Leadership joue un rôle important dans les structures. Souvent le nombre d'organisations qui tirent de leçons par rapport aux échecs est minime. Les auto évaluations, les audits ne sont pas des grands moments d'apprentissage mais des simples formalités.

- **4. La gestion des ressources humaines**

Très peu d'organisations ont une politique de gestion des ressources humaines, ce qui fait que d'une manière générale, il n'existe pas d'occasions d'échanges planifiées pour le personnel afin d'accompagner le processus d'apprentissage.

- **5. La culture organisationnelle**

Souvent dans les ONGD, le travail se fait en équipe, on se partage les réussites et les échecs. Mais il existe des cas exceptionnels où les réussites et les échecs sont personnalisés.

- **6. Les systèmes et procédures**

Les informations s'échangent à travers les rapports, notes de service, et au moment des réunions, CA et AG.

Conclusion :

Les évolutions ne sont pas perceptibles. Compte tenu du nombre élevé des failles constatées, en plus de l'amateurisme, le manque de volonté, l'absence de méthodologie et des stratégies pour créer ce processus.

5.3. GROUPE 3 : Les changements au niveau des facteurs « contextuels »

Aux deux points proposés ;

a. L'importance et évolution de la légitimité ou redevabilité des associations

b. La concurrence avec d'autres acteurs similaires,

Le groupe ajoute les points suivants :

- Améliorer et garantir la durabilité des actions menées par les acteurs du monde associatif. Cela suppose que ;
 - la structuration organisationnelle et opérationnelles d'une association doit correspondre à la dynamique développée avec la base.
 - Notre vision en tant qu'organisation devra refléter les réalités de la base et celles du contexte.
 - La vision des différents acteurs doit être complémentaire, comme garantie de cette durabilité.
- Le statut juridique des organisations, surtout les IMF est un élément capital devant garantir la bonne gestion, la durabilité, la transparence et au delà de la bonne gouvernance.

6. Recueil de l'intérêt et adhésion au processus d'apprentissage organisationnel et de gestion des connaissances

Les participants membres des réseaux ESPAF, RAUKIN, CSF et des organisations IDECOMI, INADES se sont engagés pour continuer à participer aux réflexions du processus d'apprentissage organisationnel.

TRIAS et ses partenaires sont disposés à s'impliquer parce que le processus permet de s'auto évaluer en apprenant avec les autres.

Pour SOYAPRO / Mbonguana, le processus permet le renforcement des capacités de la base. Il est resté sur sa soif et la porte est ouverte pour l'apprentissage organisationnel.

Si pour RSM, il s'engage à la vulgarisation et à la mise en pratique des acquis obtenus dans le processus d'apprentissage, le SERACOB très occupé au départ s'engage lui aussi à continuer à s'investir même indirectement dans le processus et souhaite que dans l'avenir il y ait un plan stratégique de travail, souhait partagé aussi par le CEFORMAD.

Ce dernier trouve que l'intérêt est très grand pour la recherche – action et en tant qu'acteur, son engagement est clair. Il formule aussi le souhait que le carrefour puisse saisir tout ce qui se passe dans les réseaux et d'avoir un plan de travail sur un thème précis durant une période donnée.

Quant à Atol, son engagement est là et invite les organisations à travailler à la base pour associer tous les membres. Il invite les participants à réagir sur les textes qui sont mis sur Internet dans le site d'Atol. Et enfin, un atelier de validation est programmé pour l'année 2006 regroupant tous les acteurs de ce processus.

L'atelier s'est clôturé par le mot de BOB qui a promis de continuer à travailler avec un groupe restreint, car l'expérience renseigne qu'il est difficile de réunir régulièrement plus des gens compte tenu des occupations de chacun. Le carrefour va continuer à cheminer avec les réseaux ESPAF, RAUKIN, CSF pour plus d'impact de l'action au niveau des ONG membres et les fruits de leur travail seront mis progressivement à la portée des différentes structures et organisations intéressées au processus d'apprentissage organisationnel et gestion des connaissances.

7. ANNEXES : Liste des participants

<i>N°</i>	<i>NOMS</i>	<i>ORGANISATION</i>	<i>TELEPHONE</i>	<i>ADRESSE E-MAIL</i>
1	Célestine Papa	LIFEC / ESPAF	0813487348	Jophiemayuma@hotmail.com
2	Mbwiti Florence	ESPAF / Kin	0999993127	espafkin@yahoo.fr
3	Yves Mbala	INADES FORMATION	0997343186	kasombombala@yahoo.fr
4	Makengo Patrick	CSF	0998879242	
5	Narcisse Kadiabata	RAUKIN	0999921143	narcissekadiabata@yahoo.fr
6	Augustin Kabeya	RAUKIN	0815070179	augustinkabeya2000@yahoo.fr
7	Victor Lubuese	IDECOMI	0998094769	victorlubuese@yahoo.fr
8	Théophile Lunkamba	IDECOMI	0999932705	lunkamba@yahoo.fr
9	Julienne Dienda	SOYAPRO	0998606654	soyaprombonguana@yahoo
10	André Nkusu	RSM	0998588838	microfinance-rsm@yahoo.fr
11	Paul Bonda	RSM	0998304435	paul-bonda@yahoo.fr
12	Camille Lubuma	SERACOB	0998239120	lubumamaca@yahoo.fr
13	Aleki	11.11.11.	0810637272	kinshasa@11.be
14	Modeste Zihindula	SNV – Kin	0998262202	mzihindula@snvworld.org
15	Donat Tunamau	CEFORMAD	0999942056	ceformad@ic.cd
16	Bob Diangikulua	CARREFOUR GC	0998173380	grainecop@yahoo.fr
17	Pelani Mbinga	GRAINE	0998309389	damarpelani@yahoo.fr
18	Jean Michel Mvondo	RECIC / Kin	0998163772	mvondoka@yahoo.fr
19	Abbé Simon Pierre	CSF	0818120553	asmbadu@yahoo.fr
20	Richard Phungi	CAPCO / Raukin	0815011564	Capco-ongd@yahoo.fr
21	Legrand Tamukwo	SADD	08/17301044	legrandta@yahoo.fr
22	Godefroid Funga Funga	CDF / Espaf	0816569024	godefufu@yahoo.fr
23	Dr. Samafu Samene Annie	TRIAS RDC	0998221027	trias-rdc@jobantech.cd
24	Ange Christiane Kanyeba	WOPPA / Oasis	0998363916	nora-ki@yahoo.fr
25	Patrick	ATOL	0998368470	www.atol.be