

# **SEMINAIRE ATELIER D'INITIATION SUR LA GESTION DES CONNAISSANCES**

**DU 16 AU 18 FEVRIER 2006**

## **CHAPITRE I : INTRODUCTION**

1. **LIEU** : Paroisse Notre Dame du Congo
2. **EQUIPE D'ANIMATION** : BOB DIANGIKULUA : animateur;  
PELANI MBINGA et MANTUBA VENANT - PAUL :  
Rapporteurs.
3. **PARTICIPANTS** : Membres des ONG et associations partenaires de CSF (Cfr. Liste en annexe)
4. **PRESENTATION**  
Les participants se sont présentés mutuellement en déclinant leur identité, leur structure d'appartenance et la fonction y exercée, leur formation et expériences en matière de développement ou dans le monde associatif..
5. **EXPRESSION DES ATTENTES ET DES CRAINTES**

### 1. **ATTENTES**

Tous les participants ont exprimé le vœux de voir les présentes assises répondre à leurs attentes tout en étant en rapport avec le contenu du séminaire atelier.

#### **1. Attentes liées à l'acquisition des connaissances en rapport avec la gestion d'une structure:**

- \* Gestion fiable et acceptable d'une structure,
- \* Acquisition des connaissances et leur application dans la gestion quotidienne des projets de développement intégral et durable,
- \* Gestion durable et efficace des structures sur base de nouvelles connaissances,
- \* Acquisition des connaissances fondamentales nouvelles sur la gestion durable d'une structure de développement.

#### **2. Attente liée à l'approfondissement des connaissances:**

- \* Etre très compétitif sur le suivi et l'évaluation des projets d'une façon approfondie.

#### **3. Attentes liées au renforcement des capacités des structures où travaille chacun des participants:**

- \* Etre capable de former nos cadres au sein de notre église,
- \* Etre capable de renforcer des capacités d'organisation structurelle et de gestion des connaissances.

#### **4. Attentes liées à la transmission et au renforcement des connaissances des membres:**

- \* Mieux faire après avoir acquis certains principes tout à fait nouveaux,

- \* Acquérir les connaissances qui nous amèneront à améliorer la façon de travailler, c'est à dire d'organiser la structure,
- \* Avoir des connaissances approfondies sur la gestion,
- \* Approfondir les connaissances dans notre domaine.

## 2. CRAINTES

En outre les participants ont formulé les craintes ci – après:

### 1. Par rapport au suivi:

- \* Le manque de continuité et de suivi pour garantir les structures à expérimenter ces connaissances
- \* La manière dont on va assurer le suivi sur le terrain après le séminaire.

### 2. Par rapport à l'inadaptation des connaissances:

- \* L'inadaptation des outils aux réalités du terrain,
- \* L'inadaptation des théories acquises par manque de motivation ou des moyens (humains, financiers et matériels),
- \* Ignorance de la population quant à la concrétisation de la restitution qui leur sera faite.

### 3. Par rapport à la non application des connaissances:

- \* Terminer le séminaire sans une nouvelle théorie ou connaissance,
- \* Ne pas appliquer les connaissances acquises, ni maîtriser les outils d'apprentissage pour le bon fonctionnement de la structure,
- \* Ne pas matérialiser les objectifs par manque des moyens financiers et de coopération,
- \* Le contact s'arrête à mi chemin.

### 4. Par rapport au temps:

- \* Risque de ne pas épuiser la matière.

## 6. OBJECTIFS

### 6.1. Global

Initier les partenaires de CSF aux concepts, méthodes et pratiques de l'apprentissage organisationnel

### 6.2. Spécifiques

- \* Familiariser les participants avec les concepts clés se rapportant à l'apprentissage organisationnel
- \* Faire connaître aux participants quelques outils courants d'un apprentissage collégial
- \* Identifier les bonnes pratiques et innovations à expérimenter dans le cadre de;
  - la communication
  - la planification, suivi et évaluation
  - Formation sur le tas: Stratégies, Restitution à la base (mobilisation des ressources)

### 6.3. Résultats

A l'issue du séminaire atelier,

\* Les partenaires locaux de CSF adoptent les concepts, méthodes et pratiques de l'apprentissage organisationnel et s'engagent à s'impliquer réellement dans la conduite et l'aboutissement du processus en collaboration avec les autres

\* CSF et ses partenaires s'approprient le processus de l'apprentissage organisationnel ainsi amorcé et s'engagent à assurer la capitalisation - documentation des acquis des expériences menées.

#### **6.4. Finalité**

Au moins trois documents concrets, opérationnels et de qualité de capitalisation sont produits d'ici décembre 2006 grâce aux contributions intellectuelles et enrichissement des partenaires de CSF et des autres.

## **CHAPITRE II : CADRE CONCEPTUEL**

### **1. CONNAISSANCES ET LEURS COMPOSANTES**

Les éléments ci-dessous ont permis de se connaître mutuellement après l'exercice de présentation :

- Identité
- Structure ou organisation d'appartenance
- Fonction et responsabilité dans l'organisation
- Formation
- Expériences acquises
- Domaine d'intervention de l'organisation.
- On peut encore y inclure; le bagage scientifique, moral, économique, les aptitudes et le savoir faire.

Les connaissances d'une manière générale font allusion à ce qui suit:

- savoir
- acquisition des nouvelles méthodes
- capacité de conception
- expériences
- habilités
- etc...

Tous ces éléments se rapportant aux connaissances sont regroupés dans l'acronyme « ACCES » dans lequel :

A = Attitude

C = Capacités

C = Compétences

E = Expériences

S = Savoir

A = Attitudes : basées sur les valeurs et donnent lieu à un comportement qui peut se traduire par exemple en une volonté d'apprendre, de partager les connaissances, d'expérimenter...

C= Capacités : sont des aptitudes ou ce qu'on est capable de faire.

On distingue :

- Capacités internes qui jouent à l'intérieur d'une personne. Ex. Capacité de contact
- Capacités externes qui sont en relation avec les autres. Ex. Capacité de négocier, de collaboration, de compréhension, de conduire les groupes,...

C = Compétences : expertise ou maîtrise qu'on a développé par rapport à certaines capacités et qui est reconnue par les autres.

E = Expériences : - le vécu de manière consciente ou inconsciente (sans le vouloir)  
 - la source des idées  
 - le temps accompli ou l'ancienneté dans ce qu'on fait.

S = Savoir : \* ce qu'on sait; des faits, règles, normes, tabous  
 \* ce qu'on a appris: une langue, ...  
 \* ce qu'on a étudié: économie, physique, ...  
 \* des informations accumulées au fil du temps.

**DEFINITION DE L'ACCES** : C'est donc

- le bagage de vie qui permet à chacun de comprendre et d'interpréter ce qui se passe autour de soi.
- Le filtre ou les lunettes qui permettent à chacun de voir ou de ne pas voir certaines choses, d'observer d'une certaine façon.
- Ce que chaque personne a en propre par rapport aux réalités et qui lui permet de donner son interprétation des faits.

L'ACCES est personnel. Il est très peu évident que deux personnes aient le même ACCES, chacun a ses lunettes.

## **2. EXEMPLES DES DIFFERENTS EFFETS SE RAPPORTANT A L'ACCES EVOQUES PAR L'ANIMATEUR ET QUELQUES PARTICIPANTS**

**1** La mort du Révérent Père DE HAES a été interprétée différemment par un enfant de la rue et un étudiant de l'UNIKIN. Pour l'enfant de la rue, l'entêtement du père à ne pas vouloir obtempérer aux injonctions des assassins est à la base de son assassinat. Par contre pour l'étudiant, c'est un problème de règlement de compte relatif à conflit de terrain.

2. A partir des réponses rendues par les élèves, on peut facilement déterminer leurs origines, tendances philosophiques et religieuses. Nous avons des difficultés à enseigner le cours de philosophie bantoue à une religieuse qui interprète tout phénomène à partir de la bible.
3. Les parents et les jeunes se sont comportés différemment durant la fête de saint Valentin du 14 février 2006. Si les parents s'échangent des cadeaux, les jeunes par contre s'adonnent plus aux amusements.
4. Au ministère de l'agriculture, on retrouve des bons et mauvais agronomes. D'après les techniciens trouvés au Plateau de Bateke, le sol est hostile à la culture du palmier. Mais avec l'expérience, nous sommes arrivés à planter 2000 jeunes plantes de palmiers.

5. Mon école a réalisé plus de réussites aux examens d'Etat comparativement à mon ancienne école d'origine. Si pour les uns j'étais corrupteur, fétichistes, pour les autres, il est tout à fait normal que l'école réalise de bons résultats suite à la formation universitaire du promoteur qui maîtrise son domaine.

### 3. ETAPES DE LA CONSTRUCTION ET PRODUCTION DES CONNAISSANCES

#### 1° Données



- \* Signaux de l'environnement qu'on perçoit de façon consciente ou inconsciente.
- \* On peut les percevoir de manière visuelle ou auditive et à différents degrés selon son intérêt.

Auxquels on peut donner une signification de par l'ACCES.

#### 2° Information



- Données qui nous touchent, qui ont du sens pour nous.
- Qui donnent la possibilité d'expérimenter par notre ACCES, de s'approprier d'une technique ou démarche et de choisir.

#### 3° Connaissances



- Informations que nous décidons d'utiliser et qui nous rendent capables d'agir dans telle ou telle circonstance.

#### 4° Application des connaissances

- \* Confrontation des connaissances au contexte de vie et à différentes réalités et exigences de travail pour :

1. mieux faire
2. saisir des bonnes opportunités
3. faire le meilleur choix entre plusieurs alternatives
4. créer et innover.

- \* Facteurs favorables ou défavorables à l'application

##### 1. Internes à la personne :

- \* Pouvoir faire (de soi-même sans attendre toujours une impulsion ou permission de quelqu'un d'autre ;
- \* Vouloir faire ; être convaincu, motivé et pas trop confiant c'est-à-dire croire qu'on sait tout et qu'on n'a plus rien à apprendre.
- \* Vouloir tenir compte des connaissances et savoirs des autres et oser faire quelque chose.

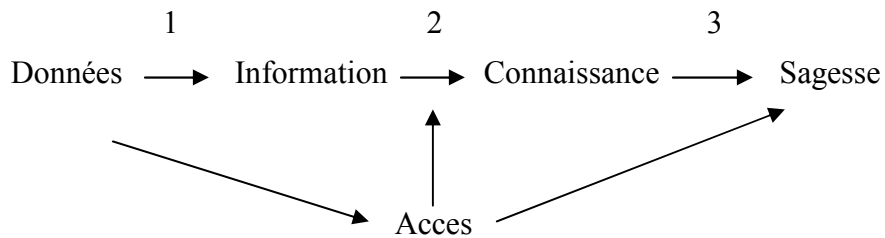
## 2. Externes à la personne

\* Avoir des moyens (financiers et temps) pour pouvoir appliquer sinon, contraintes économiques

\* Avoir la possibilité d'appliquer (permission et appui de la hiérarchie) sinon, contraintes socio culturelles.

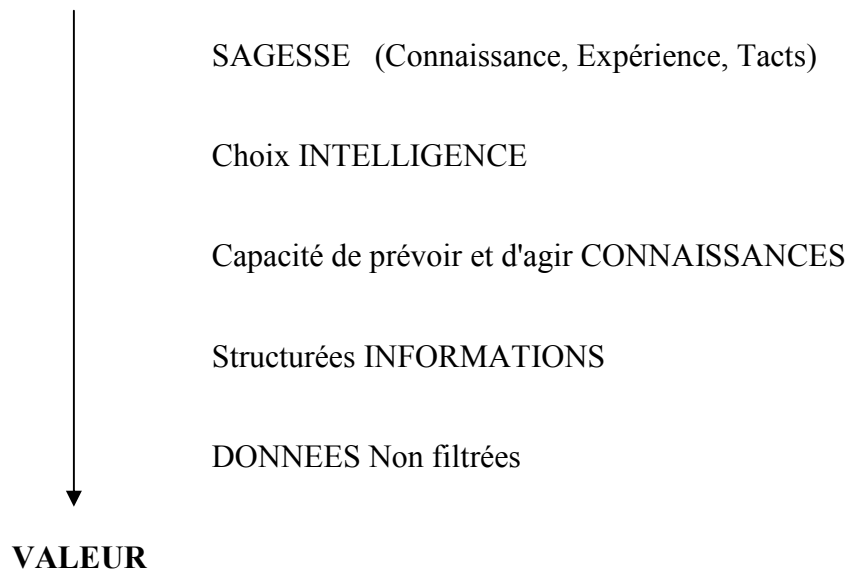
## 5° Créativité et innovation

### 4. HIERARCHIE DES CONNAISSANCES



Grâce à l'effort humain et ACCES,

- 1. les données sont mises dans un contexte et sont combinées à l'intérieur d'une structure et on leur donne un sens et une valeur → les informations émergent.
- 2. les informations ont un sens grâce à l'interprétation et l'assimilation et de ce fait, elles se transforment en connaissances.
- 3. les connaissances sont utilisées pour choisir entre différentes options et il s'en suit un comportement intelligent et lorsque ce comportement est guidé par des valeurs et un sens d'engagement, il se fonde sur la sagesse, sagesse prise ici comme valorisation positive des connaissances d'une personne.



## **SAGESSE**

Les participants ont avancé divers avis et considérations sur la sagesse;

1. Le sage a un savoir éminemment acquis.
2. Quelqu'un qui a prévenu un jeune homme de ne pas se marier avec une telle fille est pris pour sage dans le cas où ce mariage venait de connaître des problèmes dans l'avenir.
3. Un sage a beaucoup d'expériences de la vie pour avoir vécu avec les personnes âgées. Par contre avec mon jeune âge et ma formation académique, je ne me considère pas encore sage.
4. La sagesse tient compte du contexte et elle est innée. Etudier ou pas, si les vieux au village gèrent les communautés, les sénateurs par contre ont l'expérience et l'intelligence, le tout se résume dans la sagesse.
5. Le meilleur sage est celui qui développe ses connaissances, qui combine les connaissances à ses expériences et tacts.

## **5. TYPES DE CONNAISSANCES**

### **5.1. CONNAISSANCES TACITES OU IMPLICITES**

C'est l'ACCES caché d'une personne qui est dans son fort intérieur avec deux dimensions :

- Dimension technique qui englobe les aptitudes ou habilités personnelles → Savoir faire.
- Dimension cognitive qui comprend les croyances, idéaux, valeurs et modèles mentaux profondément ancrés en la personne.

Elles sont :

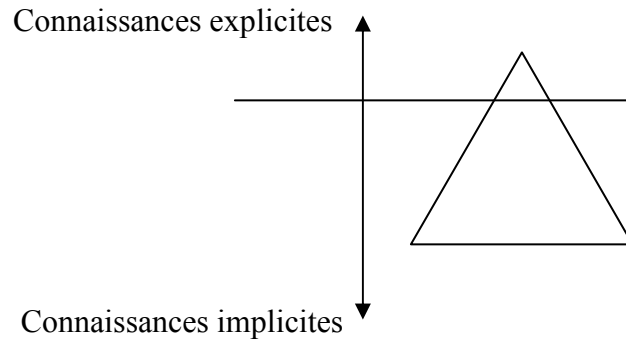
- de nature très personnelle
- non décrites et codifiées
- difficiles à formaliser et à communiquer verbalement
- difficiles à partager avec les autres, mais pouvant se transférer par démonstration, imitation et socialisation
- les plus possédées par la personne

### **5.2. CONNAISSANCES EXPLICITES**

Elles sont :

- dissociées des personnes
- celles qui peuvent s'exprimer en mot et en nombre c'est-à-dire codifiées et décrites
- consignées dans des documents ou stockées dans de banques des données
- peuvent aussi être personnalisées, c'est-à-dire non consignées bien que pouvant l'être et se communiquer verbalement. (Exemples : Contes et proverbes)
- partagées à l'aide des moyens écrits et verbaux.

Les connaissances implicites et explicites chez une personne se répartissent généralement en conformité avec la description schématique ci – après :



Il se dégage de ce schéma, qu'en une personne les connaissances implicites sont plus nombreuses que les connaissances explicites.

## CHAPITRE III : APPRENTISSAGE

### 1. INTRODUCTION

Il y a un lien entre connaissance et apprentissage. Le verbe Apprendre veut dire :

- Chercher à connaître
- Assimiler quelque chose de nouveau
- Acquérir une nouvelle connaissance
- Ajouter un plus
- Etudier
- Renforcer les capacités
- Etc...

Il y a deux aspects dans l'apprentissage à savoir celui de créer et de renforcer les connaissances. Ainsi, l'apprentissage peut être défini comme un processus de création, d'assimilation et de renforcement des connaissances.

On est obligé d'apprendre quand les besoins se font sentir et à tout moment. En outre l'apprentissage est lié aux contraintes et milieu de vie, à l'environnement.

A partir du moment où on organise, on enrichit ce qu'on fait pour être plus performant, on parle de l'apprentissage organisationnel. Et dès qu'on se met dans ce processus, on parle aussi de la gestion des connaissances. C'est un processus dynamique.

### 2. APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

C'est un processus de développement des connaissances qui conjugue la pratique (action) à la réflexion.

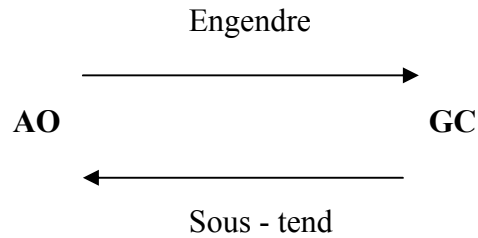
Il consiste à apprendre les uns des autres en groupes de travail ou au sein d'une organisation, principalement à partir des expériences vécues en vue d'un changement d'attitudes et des pratiques pour plus de performances et de compétitivité.

Dès qu'on se met dans ce processus, on parle de la gestion des connaissances.

### 3. GESTION DES CONNAISSANCES

C'est la capacité d'une organisation à créer et développer des connaissances à partir de son capital intellectuel (ensemble des actifs de l'organisation en terme d'informations, savoir,

compétences et expériences) et de l'apport éventuel des autres, à les stocker et les utiliser tout en les intégrant dans ses produits et services.



#### **4. IMPORTANCE ET EFFETS DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET GESTION DES CONNAISSANCES DANS UNE ORGANISATION APPRENANTE**

Les effets et l'importance que peuvent induire l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances dans nos organisations sont :

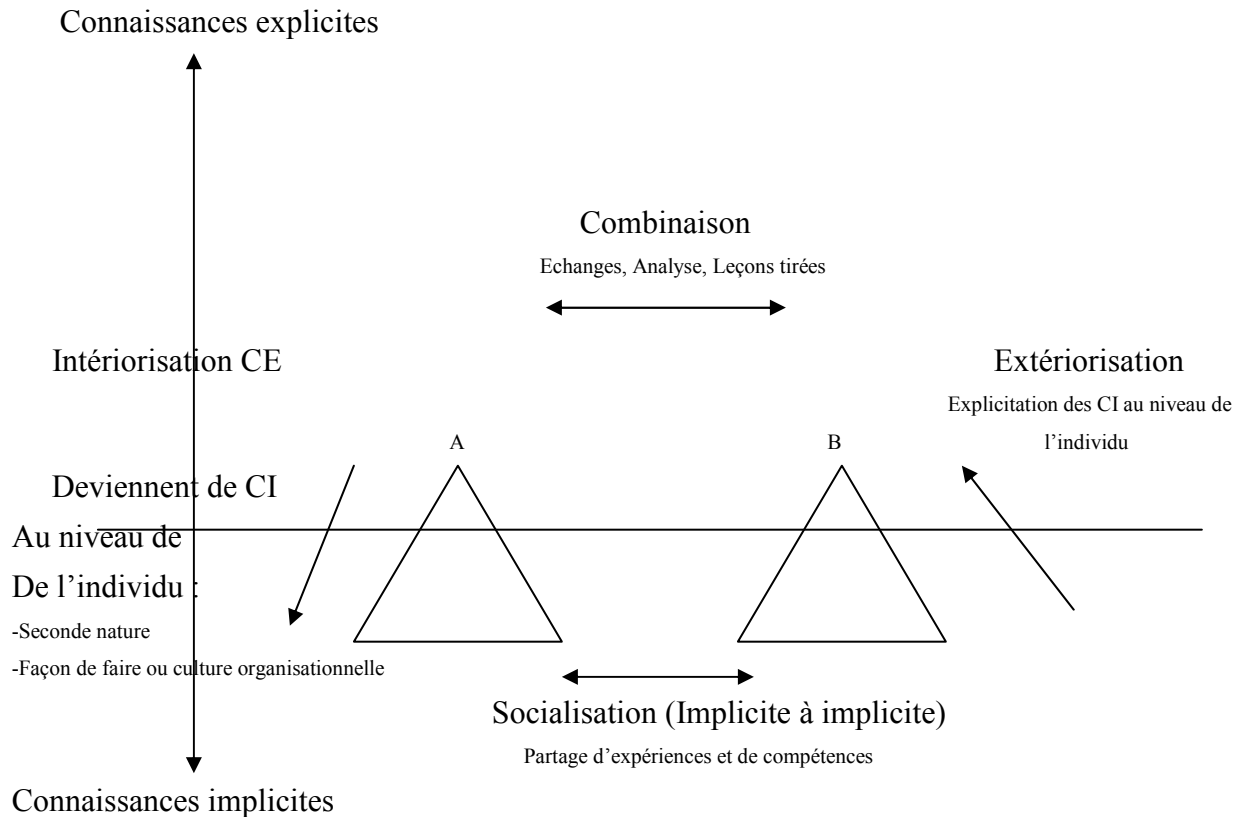
- 1. Mieux faire et plus performant
- 2. Donner des solutions aux problèmes
- 3. Créativité et innovations
- 4. Extension institutionnelles
- 5. Considération sociale dans le milieu
- 6. Crédibilité
- 7. Développement qualitatif
- 8. Anticiper les faits et s'adapter au contexte
- 9. Collaboration, intégration, motivation qui produit un bon climat de travail

#### **5. TYPES D'APPRENTISSAGE**

Dans l'organisation apprenante, il y a quatre processus qui sont nécessaires à la production et utilisation des connaissances, se fondant sur les interactions entre connaissances implicites et explicites.

Donc l'apprentissage par :

- la socialisation
- l'extériorisation
- la combinaison
- l'intériorisation



## 6. STYLE D'APPRENTISSAGE

Chaque personne a son style d'apprentissage. De manière générale, il en existe quatre dominants :

### 1. FAIRE

- Essayer des choses, chercher de nouvelles expériences
- Entreprendre → Expériences pour faire des choix et essayer les solutions
- Réagir sur et s'adapter aux situations qui changent
- Essayer et échouer
- Action et intuition

### 2. APPLIQUER

- Réunir théorie et pratique dans une solution utile et réalisable
- Appliquer, tester, expérimenter des modèles pour trouver de nouvelles solutions aux problèmes

NB. Ce sont les deux styles privilégiés des entrepreneurs.

### 3. OBSERVER

- Regarder une situation concrète de divers points de vue
- Faire des relations entre différents points de vue et aspects
- Bien écouter et regarder

- Imagination et pouvoir d'observation

C'est le style privilégié des « penseurs ».

#### 4) ANALYSER

\* Réunir différentes observations et réflexions dans une explication intégrée ou dans un modèle théorique

\* Juger avec logique précise et fine

C'est le style privilégié des « théoriciens »

Dans la pratique, on a souvent tendance à combiner au moins deux styles tout en ayant un dominant.

Pour un manager dans une organisation qui se retrouvera avec ces différentes catégories de personnes dans l'organisation, il est important de valoriser l'apport d'un chacun et de savoir combiner leur façon de faire pour un meilleur apprentissage organisationnel.

#### EXERCICE

Sur la manière d'apprendre de chacun ; des questionnaires sont distribués et chacun y répond en affectant un chiffre compris entre 1 et 4 à la description qui lui convient le mieux. Une addition méthodique de ces chiffres donne un nombre à identifier sur le cercle des connaissances. La fin des exercices donne une figure qui présente la tendance d'apprentissage de chacun.

Ce test nous permet de constater des préférences et des tendances mais aussi des complémentarités, des faiblesses et des lacunes aussi bien au niveau des individus et de l'organisation. Il peut aider à attribuer les rôles et les tâches, division des tâches dans les groupes. Il aide aussi à expliquer le résultat d'un travail de quelqu'un.

Et enfin, il permet de connaître les formés pour les orienter afin d'éviter les obstacles dans la formation à l'avenir, où tout simplement pour orienter la formation et permettre cet effort de se reconnaître afin de faire attention aux autres styles d'apprentissage.

#### 7. CLARIFICATION ET PRECISION DES PROBLEMATIQUES ET CONTENU DE TROIS THEMES

.Les thèmes suivants ont été proposés aux séminaristes pour une réflexion plus approfondie dans les différentes commissions à mettre en place.

##### 1è Thème : **Communication pour le renforcement des compétences**

1. Quelles sont les forces et les faiblesses actuelles au niveau de la mouvance CSF en ce qui concerne la communication entre différents organes des ONG partenaires ?
2. Comment pensez vous mieux exploiter les forces et atténuer les faiblesses ?
3. Que faites vous déjà pour stimuler l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances au sein de la mouvance CSF ?
4. Qu'est ce que vous pouvez bel et bien faire (Quoi, pourquoi, comment, opportunités et pratiques à expérimenter) et qui n'est pas encore fait?

##### 2è Thème: **Planification, suivi et évaluation**

3è Thème: **Formation adaptée:** Stratégies adéquates et effets à la base, mobilisation des ressources humaines, matérielles et financiers

## 8. QUELQUES OUTILS COURANTS DE L'APPRENTISSAGE

### ORGANISATIONNEL

Ces outils servent à :

- Expliciter les connaissances implicites
- Favoriser les échanges, le partage des connaissances et la réflexion.

Les principaux sont :

#### 1). CLARIFICATION

Il consiste au fait qu'un dans un groupe explique une situation ou un cas vécu dans son travail et les autres l'aident à mieux clarifier le cas, seulement en posant des questions comme quoi, pourquoi, comment ?

#### 2). PERCEPTION COLLEGALE

C'est un outil d'approfondissement et d'explicitation des connaissances implicites. Il consiste au fait qu'une personne dans un groupe (de préférence 10 personnes au maximum) présente un cas de son travail pendant que les autres écoutent et note les éléments qui leur paraissent importants. A l'issue de la présentation, on pose des questions de clarification et on donne sa perception sur tel ou tel élément du récit sans juger au préalable ce qu'on a entendu (Je pense que le problème / la situation est...). Ainsi, la personne qui a présenté le cas et les autres en tirent des leçons utiles pour leur travail.

#### 3). BRAINSTORMING ou TEMPETE DES CERVEAUX

C'est un outil de production d'idées qui consiste au fait que les membres d'un groupe lancent à haute voix et à tour de rôle le plus d'idées possibles autour d'un sujet, un thème, une préoccupation, ...sans commentaires ni critiques. Ce n'est qu'à la fin de l'exercice que les idées sont étudiées, évaluées et regroupées.

Exemple: La maladie du paludisme est due à ; Environnement malsain, Sous information sur le danger, Négligence de la part des autorités et la population, Absence du service d'hygiène.

#### 4). DO ET DON'T

L'outil consiste à ce que quelqu'un qui a plus d'expérience et des capacités sur un sujet, un thème, une préoccupation partage avec les autres sur ce qu'il pense faire ou qu'ils font déjà en épinglant ce qui doit être fait et ce qui doit être évité pour pouvoir garantir la réussite de l'action.

#### 5). BUZZ ou BOURDONNEMENT

C'est un outil de stimulation des membres d'un groupe à la production d'idées, surtout leur attention n'est plus soutenue. Il consiste à poser une question ou à donner un exercice qui nécessite des réponses. A cet effet, chacun réfléchit à son niveau sur la question, puis échange les idées avec son voisin tout en faisant attention aux rumeurs dans le groupe. Quand la rumeur s'estompe, c'est le moment d'initier la discussion et les échanges dans le grand groupe pour ensuite faire la synthèse.

#### 5. PEER ASSIST ou ASSISTANCE PAR PAIR

C'est une méthode de collaboration basée sur l'échange et le respect mutuel entre pairs, c'est-à-dire des personnes qui oeuvrent dans un même domaine et qui ont une même préoccupation. Celles qui veulent apprendre font recours à d'autres plus expérimentées dans

le domaine. Il consiste au fait que trois des apprenants présentent leur situation (Contexte, données et besoins précis) à travers trois sous groupes différents et à l'issue des échanges pendant 30 à 40 minutes, chacun d'eux change de groupe en incorporant les éléments de discussion du premier sous groupe et ainsi de suite. Ainsi, au fil de temps le sujet évolue avec les expériences et connaissances des membres des différents sous groupes. A la fin tout le groupe se retrouve pour conclure et tirer des leçons.

### **6). HISTOIRES et RECITS**

Cette méthode consiste à que chacun raconte ce qui s'est passé au sujet d'une action qui a réussi ou échoué et ceux qui écoutent notent les éléments les plus frappants (Facteurs de réussite ou causes des échecs, leçons tirées). A la fin de tous les récits chacun inscrit sur un grand papier ce qu'il a pu noter de façon à dégager les éléments nécessaires à l'apprentissage.

### **7). MINDMAPPING**

C'est la méthode qui consiste à exprimer des idées complexes avec des mots clés et des images sur une simple feuille de papier. Elle a l'avantage de structurer la réflexion, accroître la concentration et développer la créativité.

### **8). RETOUR SUR L'ACTION**

Réalisé immédiatement après la conduite d'une action, il vise à faire émerger les leçons avant qu'elles ne soient oubliées et permet un apprentissage par la discussion et la réflexion en répondant principalement à la série des questions ci – après ;

- \* Qu'est ce qui devrait se passer et pourquoi ?
- \* Que s'est il passé en réalité et pourquoi ?
- \* Quelles sont les différences observées et pourquoi ?
- \* Qu'est ce qui a été bien fait et pourquoi ?
- \* Qu'est ce qui aurait été mieux faits et pourquoi ?
- \* Quelles sont les leçons à en tirer ?

### **9). SPEED SPARREN**

Il est utile pour aider les pairs et les collègues à progresser dans l'analyse d'une question , d'une préoccupation ou d'une compréhension. Il permet :

- \* de creuser le cas et poser le vrai dilemme essentiel, oblige à être efficace dans la communication qui vise à apprendre en allant droit au but.
- \* d'enrichir sa compréhension avec des éléments qu'on avait omis
- \* de sortir sa des sentiers battus de la routine.
- \* Créer une dynamique dans un groupe, tout le monde est actif ( utile pour démarrer une journée ou après la pause de midi ).
- \* Promouvoir l'apprentissage à partir des collègues.
- \* Accueillir les connaissances professionnelles des autres.Prise de conscience qu'on et peut toujours apprendre
- \* développer un esprit d'écoute au lieu d'arrogance qui refuse une certaine remise en question. La comparaison des différences est instructif et facilite l'analyse des points essentiels de sa pratique.
- \* promouvoir une attitude d'humilité. On peut toujours apprendre de son collègue. A l'inverse on n'a jamais la réponse complète pour le cas spécifique de l'autre. Les éléments

sont légèrement différents, la personne a une personnalité différente et des relations différentes avec ses collègues de travail et « client », l'historique du cas a commencé et évolué autrement. Des nouvelles pistes de solution peuvent s'ouvrir, tout comme des difficultés des autres que l'on peut éviter en étant un homme averti.

### **9. MOMENT D'APPLICATION DE CES DIFFERENTS OUTILS POUR UN APPRENTISSAGE COLLEGIAL**

Ces outils peuvent être utilisés;

1. AVANT DE COMMENCER L'ACTION; Clarification, Brainstorming, Peer assist, Do et don't, Mindmapping, Speed sparren.
2. PENDANT L'ACTION; Clarification, Perception collégiale, Buzz ou Bourdonner, Brainstorming, Histoire et Récits, Speed Sparren
3. APRES L'ACTION: Retour à l'action, Mindmapping

### **IO. PREALABLES ET EXIGENCES DE REALISATION DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET LA GESTION DES CONNAISSANCES**

Si le processus (AO + GC) est bien mené, on arrive :

- au changement d'attitudes et des pratiques au sein des organisations apprenantes
- à des bouleversements au niveau structurel et fonctionnel
- à la remise en cause du leadership
- etc...

Ce processus ;

- est contraignant et exigeant
- demande beaucoup de sacrifices (finance, temps,...)
- n'a pas des dividendes immédiats.

Compte tenu de ce qui précède, certains leaders des ONG considèrent ce processus comme un crime. (AO + GC = CRIME)

En criminologie, pour mieux établir le crime, il faut les éléments suivants :

1. le MOTIF du crime = ce qui a poussé pour qu'il y ait crime
2. les MOYENS du crime = les méthodes et moyens utilisés pour commettre le crime
3. et l'OCCASION du crime = La circonstance favorable qui a fait que le crime soit commis

Le leader qui considère AO + GC comme crime ne va pas fournir du motif à son personnel, ni mettre à sa disposition des moyens nécessaires pour apprendre, s'informer et développer des connaissances et aptitudes. Il va mettre en place une structure hiérarchique qui laisse peu de place à la communication entre pairs et ne favorise pas les relations interpersonnelles.

Par ailleurs, une organisation qui veut commettre le crime AO + GC pour être plus performante et compétitive, va développer une stratégie appropriée d'apprentissage en son sein.

### **11. DEVELOPPEMENT D'UNE STRATEGIE D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AU SEIN DES ONG**

<b>Développement de la stratégie planifiée</b>	<b>Mise en place de conditions permettant l'émergence de stratégie</b>
<b>MOTIF</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer une vision organisationnelle claire de la façon dont l'apprentissage organisationnel peut contribuer à l'efficacité, la capacité, la pérennité et la santé de l'organisation.</li> <li>• Identifier l'apprentissage organisationnel aux plans à tous les niveaux ; individuels, des projets, des programmes.</li> <li>• Démontrer l'importance d'investir dans l'apprentissage organisationnel en assurant le suivi, l'évaluation des effets et de l'impact des initiatives d'apprentissage organisationnel.</li> <li>• Mettre en place des systèmes visant à reconnaître et récompenser l'apprentissage.</li> <li>• Développer des mécanismes visant à instaurer une responsabilité collective face aux résultats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Partager des exemples pratiques des avantages de l'apprentissage organisationnel</li> <li>• Partager et célébrer les réussites</li> <li>• Démystifier l'apprentissage en familiarisant les membres et le personnel avec des modèles conceptuels utiles.</li> </ul>
<b>MOYENS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifier où se trouve l'expertise dans l'organisation.</li> <li>• Développer le travail en équipe.</li> <li>• Mettre en place diverses méthodes, comme le parrainage, l'accompagnement et les communautés de pratiques.</li> <li>• Mettre sur pied une infrastructure appropriée de gestion des connaissances.</li> <li>• S'il y a lieu, créer un poste ou des</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les compétences individuelles</li> <li>• Tenir compte et reconnaître les dimensions culturelles dans l'apprentissage au moment de développer des compétences, méthodes et outils.</li> <li>• Renforcer les relations interpersonnelles et établir la confiance entre tous.</li> </ul>

postes piloter et soutenir l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances.	
<b>OCCASION</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer un espace « propice » à l'apprentissage.</li> <li>• Intégrer l'apprentissage aux systèmes et procédures en place</li> <li>• Prévoir du temps et des ressources pour la réflexion et l'apprentissage dans les propositions des projets et programmes.</li> <li>• Utiliser un système d'études annuelles sur les enseignements tirés des évaluations</li> <li>• Réaliser des bilans thématiques des apprentissages</li> <li>• Faire participer les personnels, les partenaires aux équipes d'analyse et d'évaluation aux côtés des consultants externes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer un riche réseau d'interrelations à l'intérieur de l'organisation et avec d'autres organisations, en encourageant le travail en réseau et la formation des communautés de pratique.</li> <li>• Mettre en place des systèmes de journées et semaines d'échanges et d'apprentissage et de réflexion.</li> </ul>

## 12. EXERCICES SUR LES OUTILS

### 12.1. HISTOIRES et RECITS

Chaque structure raconte un cas d'échec d'un projet

#### **1. OMESOD: Atelier de couture**

Le projet a démarré en avril 2004 avec l'acquisition du matériel auprès d'un bailleur et placé sous la supervision d'une Coordinatrice après avoir suivi une formation accélérée en coupe couture. Elle était secondée par deux formateurs chevronnés qui, à la longue, sont partis en février 2005 pour raison de salaire. Ces départs ont provoqué une baisse de la clientèle si bien que le problème de payement du loyer s'est posé à partir d'avril 2005.

La mégestion de l'atelier et la mauvaise gouvernance ont poussé la formatrice à faire une formation rapide sur la gestion. En novembre 2005, l'atelier devrait fermer ses portes malgré les demandes des filles mères.

Pour redémarrer, il faut réunir une autre garantie locative et former la future coordinatrice.

#### **2. RHC: Culture de soja à Kimpese dans le Bas Congo pour les réfugiés**

Février 2000 est le début de la phase expérimentale du projet qui était géré à distance à partir de Kinshasa. La culture du soja n'a pas réussi suite au manque de personnes qualifiées, à la mauvaise gestion sur terrain et au faible suivi du projet. En Août 2000, il n'y a pas eu récolte.

### **3. MIPRONG: Administration de la structure**

L'Eglise a initié à partir de Décembre 1994, plusieurs projets : agricoles, création des écoles, Centre de santé et implantation des paroisses à l'intérieur du pays. Deux dispensaires étaient opérationnels au niveau du District de la Lukaya dont je supervisais. Parmi les membres, plusieurs ambitions se sont révélées par les suspicions, méfiance et manifestation des intérêts partisans et personnels. L'administration de l'Eglise était défaillante: lourdeur dans la prise des décisions, dictature de l'autorité établie, laxisme et mauvaise gestion des ressources financières. Pour le moment en 2006, aucune paroisse et centre de santé n'est opérationnel dans le District de la Lukaya.

### **4. CEDFADDE: Centre nutritionnel**

Démarrage du projet en 2003 à Masina en collaboration avec un Centre de santé du quartier. Il y a eu une forte demande par rapport à l'offre, les parents qui avaient des enfants mal nourris voulaient utiliser les repas des enfants malades à domicile et non au centre de santé. Il en est de même pour les agents du centre qui voulaient aussi être servis. Comme les attentes des agents en subvention étaient non satisfaites, il y a eu mauvaise gestion des intrants et fermeture du projet en Août 2004.

De ces différents récits, les participants ont donné leurs appréciations:

#### **a. Culture de soja**

Personne n'a donné de suggestion. Les causes de l'échec du projet sont:

- Le projet n'a pas eu suffisamment du temps avant son démarrage
- Manque du personnel qualifié et motivé
- Faiblesse dans le suivi
- Le projet n'a pas répondu aux attentes de la base par défaut d'une planification rigoureuse

#### **b. Administration**

- Connaissance insuffisante des collaborateurs,
- Mal non dénoncé jusqu'à sa racine.

L'outil a permis d'explicitier certaines connaissances

#### **c. Atelier de couture.**

- Le projet n'était pas organisé
- la planification a fait défaut
- Pour relancer cette activité, il faut une étude de faisabilité, le renforcement de capacité des animateurs
- La coordinatrice ne doit pas avoir des affinités avec les membres du comité directeur, surtout le Président.

Cet outil nous permet de relancer l'atelier

#### **d. Centre nutritionnel**

- Ne pas utiliser le matériel requis pour le projet,
- Ne pas faire le suivi à domicile
- Le non usage des fiches de poids pour les enfants mal nourris

Ces échecs nous permettent de nous positionner pour relancer nos projets dans l'avenir.

Cet outil nous a permis de tirer les conclusions suivantes ;

1. Fouiller dans nos expériences
2. Déceler les tacts et les risques
3. Découvrir nos faiblesses pour prendre l'engagement de s'améliorer entre les pairs.

## **12.2. DO et DON'T**

### **1) CEDFADDE: Centre nutritionnel**

#### a. DO

- \* Tenir compte des critères d'admission
- \* Faire le recensement des enfants avec un nutritionniste
- \* Utiliser les matériels requis pour détecter la malnutrition (toise, brassard)
- \* Donner les vermifuges aux mal nourris
- \* Faire la pesée quatre fois par mois
- \* Suivi à domicile le jour où il n' y a pas de ration au centre
- \* Avoir une fiche de contrôle de courbe de poids
- \* Sortir du centre les enfants rétablis 6 mois après

#### b. DON'T

- \* Donner la ration sèche
- \* Diminuer la qualité et la quantité de la ration
- \* Laisser les clés à la portée de tout le monde
- \* Demander l'argent aux parents

### **2) RHC: Culture de soja**

#### a. DO

- \* Il faut d'abord une banque des données ; par l'observation
- \* Interroger la base
- \* Restituer à la base les rapports d'activités et réunions
- \* Faire le pré-enquête et l'étude de faisabilité
- \* Définir les objectifs à atteindre
- \* Le cadre logique qui est un moyen pour atteindre les objectifs
- \* Définir les ressources humains, matérielles, et financières, comment toute personne peut s'y retrouver
- \* Avoir une stratégie

#### b. DON'T

- \* Le travail familial, de sentiment sur le choix du personnel
- \* La sous estimation ou la surestimation du travail

\* L'incompétence et la complaisance

### **12.3. RETOUR A L'ACTION : « Séminaire atelier d'initiation à l'apprentissage »**

Le travail se fait d'une façon synthétique à partir des questions du prévu, du réalisé, du jugement, de ce qui aurait pu aller mieux et les leçons à tirer.

#### **1° Que devrait-il se passer ? (PREVU)**

- Initier les participants partenaires du CSF aux concepts, méthodes et pratiques de l'apprentissage organisationnel.
- - Familiariser les participants avec les concepts clés se rapportant à l'apprentissage organisationnel.
- Circonscrire et mieux appréhender les problématiques de développement des compétences et de communication sur laquelle porte l'apprentissage organisationnel au sein des organisations et dégager les résultats et les effets auxquels l'on veut aboutir en terme de capacité et de performance.
- Formuler les éléments d'innovation et de changement à expérimenter par les initiés dans le cadre de l'apprentissage organisationnel
- Et planifier sur base d'un calendrier opérationnel, l'expérimentation, l'analyse, les échanges sur les pratiques, la capitalisation – documentation et la validation des résultats
  - Le contenu de la matière
  - - Les partenaires du CSF adoptent les concepts, méthodes et pratiques de l'apprentissage organisationnel et s'engagent à s'impliquer dans la conduite et l'aboutissement du processus d'apprentissage organisationnel en leur sein
    - Les partenaires du CSF s'approprient le processus d'AO ainsi amorcé et s'engagent ainsi que la validation et l'extension des acquis auprès de leurs membres
  - Trois jours de travail

#### **Pourquoi avoir initié ce séminaire ?**

Existence de déficience au niveau des ONG partenaires de CSF du point de vue ;

- organisationnel
- de la communication
- des compétences des ressources humaines par rapport à la mission qui leur est assigné
- de la performance institutionnelle
- de leadership.

#### **2°. Que s'est-il passé en réalité ? (REALISE). Pourquoi ?**

\* Un programme journalier a été défini ;

- Il y a eu des exposés et exercices pratiques pendant trois jours.

Et cela pour :

- Une meilleure participation et meilleure compréhension du contenu du séminaire
- Le renforcement des compétences en apprentissage organisationnel au profit tant des hommes que des femmes.

### 3° Quelles sont les différences (écarts) observés ? (JUGEMENT). Pourquoi ?

- Plus de participants que prévus parce que les thèmes du séminaire est intéressant
- Deux associations partenaires n'ont pas pu terminer la session
- Quelques notions n'ont pas été bien assimilées par les participants ( Types de connaissances, types d'apprentissage)

### 4° Qu'est ce qui a été bien (points forts) ? (JUGEMENT). Pourquoi ?

- Méthode et organisation de travail
- Le cadre de travail
- Adoption progressive du processus
- Le savoir faire de l'animateur ; Rapide le premier jour et s'est ressaisi le deuxième jour en se mettant au pas des participants
- Le niveau intéressant et l'activisme des participants
- Acquisition de nouvelles connaissances
- Explicitation de nos connaissances implicites

Pourquoi ?

Parce que

- L'homme qu'il faut à la place qu'il faut (Animateur et participants)
- Contenu adapté
- Bonne préparation du séminaire

### 5° Qu'est ce qui aurait pu aller mieux ?

\* Faire beaucoup d'exercices

### 6° Quelles sont les leçons tirées ?

- Apprentissage organisationnel et gestion des connaissances, outil important de renforcement des compétences et d'amélioration des capacités d'action.
- Systématisation et connaissance du style d'apprentissage d'un chacun
- Meilleure gestion future des ressources humaines
- Nécessité d'une bonne communication au sein de nos structures
- Diversifications des méthodes de travail

La grande leçon ; C'est que cet outil est important pour faciliter la restitution

## 12.4. **BRAINSTORMING** : « La Communication »

### I. Les problèmes

\* Le leadership (autocratie)

\* Non participation des membres de la base dans la prise des décisions

- \* Difficulté de collaboration et de consultation de la base
- \* Difficulté de transmission de l'information
- \* Indisponibilité des membres
- \* Déformation de l'information
- \* Retard de transmission de l'information
- \* Rétention de l'information
- \* Peu d'intérêt de la base

## **II. Les causes**

- \* Différence de niveau de formation
- \* Pas de dialogue
- \* Le revenu des membres
- \* Malhonnêteté, crédibilité
- \* Fonction sociale des membres (Occupations journalières)
- \* Distance entre les organes centraux et la base
- \* L'étendue du secteur d'activité
- \* Le recrutement des membres
- \* L'in activismisme des membres

## **III. Solutions**

- \* Instauration des débats ouverts sur tout projet, idée, action...
- \* Tenue d'un registre à suggestion, boîte d'information
- \* Obligation d'effet retour ( feed back )
- \* Le respect strict des statuts et ROI
- \* Formation des animateurs sur l'importance de la communication
- \* Regroupement en pool de rayonnement des secteurs d'activité avec un siège fixe (adresse connue)
- \* Pas de découragement; indifférence
- \* Recrutement des nouveaux membres intéressés et engagés à la cause

### **12.5. MINDMAPPING ; « Projet de capitalisation de l'apprentissage organisationnel au sein de la mouvance »**

Les différentes questions ci -après vont permettre d'élaborer la cartographie du projet

#### **1°. Sur quoi va porter la capitalisation ?**

Elle va porter sur ;

1. Le développement des connaissances des personnes qui ont des lacunes
2. Et le renforcement de leurs compétences
3. On définit les objectifs généraux et spécifiques, la justification du projet, les résultats attendus, le planning d'exécution

## 2°. Comment on va le faire ?

On définit les objectifs généraux et spécifiques, la justification du projet, les résultats attendus, le planning d'exécution, la détermination des activités et suivi – évaluation. Et à partir des moyens humains (personnes), matériels (ordinateurs), financiers on peut démarrer le projet..

## 3°. Pourquoi veut – on le faire ? (Capitaliser)

C'est pour tirer des leçons, faire des échanges avec les personnes qui ont les mêmes problèmes.

## 4°. Quelles sont les procédures à utiliser ?

S'impliquer dans le processus d'apprentissage organisationnel par la consultation des documents sur les expériences à mener, la validation et l'extension des acquis auprès de leurs membres

# **13. ADOPTION EN PLENIERE DES BONNES PRATIQUES ET INNOVATIONS**

## **A EXPERIMENTER**

Les séminaristes se sont répartis en trois groupes

### **1è Groupe: Communication par rapport au renforcement des compétences**

#### **1. Points forts et acquis**

- \* Le dialogue
- \* La participation individuelle et responsable
- \* Indispensabilité dans l'exercice de ses fonctions
- \* Communication verbale par relais et porte à porter
- \* Une administration active et fonctionnelle
- \* La disponibilité

#### **2. Points faibles**

- \* Manque de volonté
- \* La déformation de l'information
- \* La sous estimation entre membres
- \* Moyens à disponibiliser
- \* La discrimination raciale, tribale, sexuelle, religieuse, etc...

#### **3. Pistes réalistes et réalisables à expérimenter**

- \* Renforcement du dialogue entre les membres et entre la base par motivation sous ses diverses formes
- \* Disponibilités des moyens financiers justes pour permettre le meilleur aboutissement des activités de formation, information, échanges
- \* Elargissement des relations avec les tiers pour favoriser les échanges d'idées, informations et expériences

### **2è Groupe: Planification, suivi et évaluation par Brainstorming**

#### **1. Points forts**

- \* Existence
- d'un plan d'action

- d'un plan d'opération
- Mécanisme (fiches) des suivis
- \* Est – ce que cela a été fait tel que voulu pour réussir?

## **2. Points faibles**

- \* Qu'est ce qui a fait qu'on n'a pas pu disposer d'un plan d'action, d'un plan d'opération et des mécanismes de suivi?
- \* Qu'est ce qui fait que le plan d'action, le plan d'opération et les mécanismes de suivi soient mal faits?

## **3. Pistes réalisables et réalistes**

- \* Elaboration de plan d'action, d'opération et mise en place des mécanismes de suivi

### **3è Groupe: Formation adaptée**

#### **Points forts et acquis**

- \* Travail permanent en groupe
- \* Différents séminaires de vulgarisation des méthodes
- \* Evaluation par méthode (outil ), Retour à l'action
- \* Restitution des séminaires suivis à la base
- \* La sensibilisation des membres
- \* L'échange d'expériences entre ONG
- \* Effets à la base par ;
  - Amélioration du rendement
  - Adhésion massive des membres
  - Facilitation de la compréhension
  - Exécution rapide du travail

#### **Points faibles**

- Egoïsme des dirigeants qui préfèrent eux – mêmes prendre part à toutes les occasions de formation ou rencontres au détriment de leurs collaborateurs
- Opportunisme et participation à des multitudes sessions de formation ne répondant pas toujours aux besoins de formation des ressources humaines des organisations
- Pas de politique élaborée et inexistence de plan de formation des ressources humaines.

#### **Pistes réalistes et réalisables**

- Elaboration des politiques appropriées de formation
- Elaboration par chaque organisation partenaire de CSF du plan de formation de ses ressources humaines sur base de l'objectif institutionnels, des profils des postes existants et à pourvoir, du background et des ambitions des différentes ressources humaines en place et éventuellement à recruter
- Mise en application effective des plans de formation ainsi élaborés .

## **14. OPERATIONNALISATION DU PROCESSUS AU SEIN DE LA MOUVANCE CSF**

Pour pouvoir mieux s'engager dans le processus d'apprentissage organisationnel et gestion des connaissances, il faut :

- Déterminer des pistes opérationnelles et des bonnes pratiques à expérimenter
- Dégager les forces et les faiblesses internes à l'organisation
- Expérimenter les pistes d'action et les bonnes pratiques dans les Organisations Apprenantes
- Organiser des rencontres d'échange et d'analyse sur les pratiques et réflexions menées.

### **1ère Etape : Recherche – Action primaire**

1. Travaux en commissions (5)
  - \* Synthèse et proposition des pratiques, normes de qualité et outils à expérimenter ( Mars 2006 )
  - \* Suivis des expérimentations par le CSF et le carrefour ( Mars à Mai 2006 )
  - \* Premières capitalisations provisoires documentées (Mai)
2. Ateliers thématiques d'échange sur les capitalisations provisoires des différents groupes (Juin – Juillet)

### **2ème Etape: Recherche – Action secondaire**

1. Mise en pratique et enrichissement des éléments des capitalisations provisoires par le plus grand nombre des ONG
  - \* Echanges et partages au sein de CSF et avec RAUKIN et ESPAF
  - \* Production des capitalisations enrichies et documentées sur les six thèmes au niveau de CSF, RAUKIN et ESPAF. (Août – Septembre – Octobre)
2. Atelier de mise en commun des capitalisations documentées opérationnelles (Novembre 2006)

### **3ème Etape: Atelier bilan**

- \* Validation des documents des capitalisations en vue de la production des documents guides

Le séminaire atelier s'est clôturé le samedi 18 février 2006 à 14h30.

## **CHAPITRE IV : ANNEXES**

### **1. PROGRAMME ET DISPOSITIONS PRATIQUES**

#### **Horaire**

L'horaire du travail adopté

09.00 Début des travaux

11.00 – 11.15 Pause

11.15 - 13.00 Séance

13.00 – 13.30 Repas et Repos

13.30 – 15.30 Séance

15.30 – 16.00 fin de la journée

## **1<sup>ère</sup> Journée ; Jeudi 16 Février 2006**

### **1. Avant midi**

- \* Présentation mutuelle
- \* Adoption horaire et dispositions pratiques
- \* Expression des attentes et craintes
- \* Présentation des objectifs
- \* Cadre conceptuel

### **2. Après midi**

- \* Cadre conceptuel (Suite)
- \* Clarification et précision des problématiques / Cadre de travail
  - Identification en carrefour des bonnes pratiques et innovations à expérimenter et adopter dans l'optique d'amélioration des capacités et performances institutionnelles

## **2<sup>ème</sup> Journée ; Vendredi 17 Février 2006**

### **1. Avant midi**

- \* Rapport des témoins de la 1<sup>ère</sup> journée
- \* Exercice sur le style d'apprentissage individuel
- \* Quelques outils courants d'apprentissage collégial
- \* Exercices sur les outils

### **2. Après midi**

- \* Exercice sur les outils d'apprentissage collégial (suite)

## **3<sup>ème</sup> Journée ; Samedi 18 Février 2006**

- \* Rapport des témoins de la 2<sup>ème</sup> journée
- \* Préalables et exigences de l'apprentissage organisationnel
  - Adoption en plénière des bonnes pratiques et innovations à expérimenter
- \* Opérationnalisation du processus au sein de la mouvance CSF

### **2. RAPPORTS DES TEMOINS**

Les personnes suivantes ont été choisie pour faire l'évaluation de ce séminaire atelier:

1ère journée: Godefroid Basongila, Jacqueline Kiangani, Ruffin Kabange et Yolande Malonda

2ème journée: Alain Tumuna, Muzanga Catherine, Arlette Matoto et Alfred Kandeba

#### **2.1. 1ème Journée**

Les paramètres ci-après ont été pris en compte pour évaluer la journée. Il s'agit de

- Contenu du Séminaire: Pertinent car il pourra aider les séminaristes à améliorer le rendement dans leurs institutions

- Méthodes: Les méthodes utilisées pour la pédagogie des adultes sont très adaptées. Il s'agit de la méthode participative
- Participation: Les séminaristes ont été actifs et nous pouvons dire que la participation est au-dessus de la moyenne
- Matériels de formation: Les outils de travail (photocopies, programme, etc...) devraient être remis aux séminaristes avant la session. Le formateur devra exposer ou écrire en grand en utilisant le format paysage et devrait éviter l'usage du feutre vert
- Organisation: Elle était d'une manière générale bonne, et le temps imparti pour les travaux en atelier est insuffisant
- Suggestion: Le facilitateur devra donner plus de temps aux séminaristes pour s'exprimer plutôt que de garder trop longtemps la parole et de copier avant qu'il passe à autres choses.

## 2.2. 2ème Journée

Par manque des membres de l'équipe d'évaluation et pour ne pas perdre du temps, monsieur Kumbu a essayé de faire la synthèse du contenu de la matière du 17 février 2006.

Les autres aspects de l'évaluation n'ont pas été abordés.

### LISTE DES PARTICIPANTS

N°	NOMS	ORGANISATION	FONCTION	TELEPHONE
1	PAUL KOMBODI	CERSE	SECRETAIRE GENERAL	0998268464
2	BASONGILA GODEFROID	CERSE		8963565
3	MAMPASI CELESTIN	MIPRONG	SECRETAIRE GENERAL	0998109920
4	PANZU ANDRE	MIRONG	SECRETAIRE DES RELATIONS EXTERIEURES	
5	DIAMBU DIAKU JOSEPH	PAX	PRESIDENT	0815257036
6	SIMON PULULU	PAX	SECRETAIRE GENERAL	0999129051
7	MANTUBA VENANT	CSF		081053553
8	WILLY MAYUMBU	OMESOD		0998447093
9	CATHERINE MUNZANGA	OMESOD		0810093454
10	ALOMBI MANADALA	URDA	ADMINISTRATEUR DELEGUE	0998202039
11	BAGALE BHANDI	URDA	CHARGE DE FORMATION	0999908512
11	HELENE BODO	AFMS	PRESIDENTE	0812661700
12	YOLANDE MALONDA LUEMBA	AFMS	VICE - PRESIDENTE	0998141281
13	ARLETTE MATOTO	CEDEFADDE	GESTIONNAIRE DES PROJETS	0998252515

14	SOPHIE MAMBU	CEDEFADDE	VICE PRESIDENT	0815086265
14	Dr. BAKAMBANA	RHC	SECRETAIRE GENERAL	081493897
15	BIKO MUTANGA	CESPB	SECRETAIRE EXECUTIF	
16	BONY BIOSHI	HED	AIDE SECRETAIRE	0999940955
16	JEAN CLERC KUMBU	RHC	SECRETAIRE GENERAL	0998647149
17	ALFRED KANDEBA	HED		
18	MATOBO KAPIA ROGER	HED		
19	ALAIN ITUNUNA	CESPB		0816516444

### **ABREVIATIONS**

CERSE = Centre pour la réinsertion sociale et économique de l'enfant en difficulté

MIPRONG = Eglise mission prophétique par les ngunza

PAX = Fraternité des patronnés et xaveri adultes

CSF = Consultants sans frontières

OMESOD = Oeuvres médico-sociales de développement

URDA = Univers de réflexion pour un développement auto-centré

AFMS = Association des femmes aux mains saines

CEDEFADDE = Centre d'encadrement et de défense de la femme et fille abandonnée déscolarisée et désœuvrée

RHC = Rescue high council

CESPB = Centre d'encadrement socio professionnel Bondeko

HED = Horizon éducation