

République Démocratique du Congo

**RESEAU DES « CONSULTANTS SANS FRONTIERES »
« R/C/S/F/ » en sigle**

SEMINAIRE – ATELIER SUR :

- 1. LE RENFORCEMENT DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES D'UN RESEAU D'ONGD.**
- 2. LA COMMUNICATION AU SEIN D'UN RESEAU D'ONGDS OPERATIONNELLES.**
- 3. LA MOBILITE SOCIALE DES MEMBRES D'ONGD DANS UN RESEAU.**

RAPPORT DE RESTITUTION DUDIT SEMINAIRE – ATELIER PAR LE RESEAU « C.S.F. » AUPRES DE SES STRUCTURES MEMBRES, NOTAMMENT SUR LE THEME : « RENFORCEMENT DES CAPACITES ORGANISATIONNELLES / DES COMPETENCES ».

Novembre 2006

Siège : Avenue Roi Baudouin n°37 / Commune de la Gombe / Province – ville de Kinshasa.

Tél. : 081 81 20 553

**E-mail : csf africa2006@yahoo.fr
asmbadu@yahoo.fr**

CONTENU DU RAPPORT

L'ESSENTIEL DE LA SUBSTANCE DU SEMINAIRE – ATELIER EXPOSE AUX PARTICIPANTS CE JEUDI 26 OCTOBRE 2006 DANS L'APRES – MIDI.

1. Lieu.
2. Structures présentes audit Séminaire – Atelier.
3. Thèmes du Séminaire – Atelier et leur répartition par groupe ou réseau.
4. Méthodologie utilisée par ATOL pour la conduite dudit Séminaire – Atelier.
 - 4.1. Expression des attentes par les participants ;
 - 4.2. Présentation par ATOL, auprès des trois réseaux représentés (RAUKIN, ESPAF et C.S.F.) des questions à débattre en carrefour par ces derniers.
5. Entrée des Groupes ou Réseaux en carrefours.
6. Présentation en plénière, le 11 Octobre 2006, des résultats des discussions en carrefour par le réseau « C.S.F. ».
7. Cycle d'Apprentissage Organisationnel.
8. Trajet d'Apprentissage dans un réseau d'organisations.
9. Planification pour l'Année 2007.
10. Evaluation du Séminaire – Atelier.
11. Mot de la fin à la clôture de la restitution.
 - 11.1. DE LA PART DES MEMBRES BENEFICIAIRES.
 - 11.2. DE LA PART DES MANAGERS DU RESEAU.

RESTITUTION AUPRES DES STRUCTURES MEMBRES DU RESEAU « C.S.F. » DU SEMINAIRE – ATELIER TENU A LIMETE PAR « ATOL » DE BELGIQUE DU 10 AU 11/10/2006.

L'ESSENTIEL DE LA SUBSTANCE DUDIT SEMINAIRE – ATELIER
EXPOSE AUX PARTICIPANTS CE JEUDI 26/10/2006 DANS L'APRES –
MIDI.

1. Lieu où s'est tenu le Séminaire – Atelier du 10 au 11/10/2006 :
Maison d'accueil de l'USUMA, entrée par la 13^{ème} Rue / Limete –
Kinshasa / R.D.C.

2. Structures présentes au cours dudit Séminaire – Atelier :

2.1. « ATOL », VZW de Belgique :

Représentée par Mme CAROO TORFS, Responsable de la zone
AFRIQUE » et Coordinatrice d'ATOL, et par Mr. Patrick
VANDERHULST, son Collaborateur, et Responsable du suivi –
accompagnement des Actions d'ATOL en R.D.C.

2.2. « RAUKIN » (Réseau d'Agriculture Urbaine de Kinshasa) :
représenté par son Secrétaire Permanent, l'Ingénieur PIERRE
ONGALA, avec quelques – uns de ses collaborateurs.

2.3. « ESPAF » / Kinshasa (Réseau « ESPACE FEMME DE
KINSHASA) : représenté par Mme MBWITI Florence, également avec
quelques – unes de ses collaboratrices.

2.4. « C.S.F. », Réseau des « Consultants Sans Frontières :
représenté par Monsieur l'Abbé Simon – Pierre MBADU, en
compagnie de quelques agents de collaboration : l'Ingénieur
MANTUBA NGIMBI Venant – Paul (de C.S.F.), chargé des questions
techniques au sein du Réseau, Mr. ITUNUNA BIAVULA Alain (de
C.E.S.P.B.), chargé de formation et Mr. Paul NKOMBODI (de
CE.R.S.E.), chargé des Relations Publiques. Pour mémoire, les
sigles des A.S.B.L. ci – avant signifient ce qui suit :

- C.E.S.P.B. : Centre d'Encadrement Socio – Professionnel
Bondeko (Structure active affiliée au Réseau C.S.F.) ;
- CE.R.S.E. : Centre pour la Réinsertion Sociale et Economique de
l'Enfant en difficulté (Structure également active affiliée au
Réseau C.S.F.).

3. Thèmes du Séminaire – Atelier et leur répartition par Groupe ou Réseau :

3.1. Les trois thèmes abordés sont :

- a. La Communication ;
- b. Le renforcement adéquat des capacités organisationnelles (renforcement des compétences) ;
- c. La mobilité sociale.

3.2. Leur répartition par réseau s'est faite comme suit :

a. 1^{er} Groupe : le Réseau « RAUKIN » :

Thèmes :

- la Commission ;
- le renforcement adéquat des capacités organisationnelles.

b. 2^{ème} Groupe : le Réseau « ESPAF » / Kinshasa :

Thème : la Communication.

c. 3^{ème} Groupe : le Réseau « C.S.F. » :

Thème : le Renforcement adéquat des capacités organisationnelles (= renforcement des compétences).

N.B. : Le volet « mobilité sociale » n'a été débattu en carrefour par aucun groupe ou réseau, faute de temps, et aussi à cause du fait que les deux premiers thèmes (Communication et Renforcement des capacités) posent aujourd'hui dans nos réseaux d'ONGDS plus de problèmes que celui de « Mobilité Sociale ».

Néanmoins, au niveau du Réseau « Consultants Sans Frontières » « C.S.F. », une commission chargée de s'appesantir en profondeur sur ce phénomène existe déjà et travaille en collaboration avec les deux autres commissions, l'une sur la Communication et l'autre sur le Renforcement des compétences.

4. Méthodologie utilisée par ATOL pour la conduite dudit Séminaire – Atelier :

4.1. Expression par les Participants, dès le début dudit Séminaire, des attentes ci – après, avant les débats en carrefour :

Les Réseaux présents à ces assises s'attendent à :

- a. Renforcer leurs capacités d'autoprise en charge **et renforcer les capacités pour mieux maîtriser les outils;**
- b. **Echanger et partager les expériences ;**
- c. **Formation continue et fonctionnelle ;**
- d. **Améliorer les canaux de communication ;**
- e. **Régler la mobilité sociale à travers la communication ;**

- f. Acquérir des connaissances fondamentales nouvelles sur le processus relatif à l'Apprentissage organisationnel (AO) et à la Gestion des Connaissances (GC) ;
- g. Approfondir des connaissances acquises avant, lors du dernier atelier sur l'AO et la GC tenu du 16 au 18 février 2006 à la Paroisse Notre Dame du Congo, dans la Commune Kinoise de Lingwala.
- h. Assimiler des facteurs divers favorables :
 - à la cohésion entre ONGD d'un Réseau ;
 - à la dynamisation de celles – ci dans la conduite et la production des actions de terrain.

4.2. Présentation par ATOL, auprès des trois Réseaux représentés (RAUKIN, ESPAF et C.S.F.) des questions à débattre en carrefour par ces derniers :

a. N.B. : Chacun des thèmes confiés à chaque groupe ou réseau devait être exploité et décortiqué en carrefour sur base d'un certain nombre de questions utiles.

b. Ces questions sont ainsi formulées :

b.1. Quels défis chaque réseau lance – t – il par rapport au(x) thème(s) qu'il devra exploiter ?

C'est – à – dire :

- DEFIS par rapport à la « Communication », thème décortiqué isolément par le réseau « RAUKIN » et le réseau « ESPAF » ;
- DEFIS inhérents au « Renforcement adéquat des capacités organisationnelles », thème traité aussi bien par le réseau « RAUKIN » que par le réseau « C.S.F. ».

b.2. Quelles sont les activités, les méthodes et les techniques utilisées pour travailler sur les dits défis ?

b.3. Quelles sont :

– Les Forces de ces Activités ?

Qu'est – ce que le Réseau a bien fait ?

Qu'est – ce qui a marché et pourquoi ?

– Les Faiblesses de ces Activités ?

Qu'est – ce que le Réseau n'a pas bien fait ?

Qu'est – ce qui n'a pas marché et pourquoi ?

– Les Lacunes de ces Activités ?

Qu'est – ce le Réseau n'a pas fait du tout et pourquoi ?

b.4. Quels constats le réseau dégage – t – il de chaque activité faite et de chaque méthodologie utilisée ?

b.5. Quelles sont les leçons apprises de chaque activité menée par rapport à l'un ou l'autre DEFI lancé par chaque réseau ?

5. Entrée des groupes ou réseaux en carrefours, en vue du débat et des délibérations sur les thèmes en fonction des questions ci – avant :

5.1. Le premier jour du Séminaire – Atelier, le 10 Octobre 2006, chaque groupe ou réseau dut discuter des questions en rapport avec le(s) thème(s) lui dévolu(s).

5.2. Seuls figureront dans la présente restitution les conclusions des débats et délibérations en carrefour du réseau « C.S.F. » auquel était dévolu le thème « Renforcement des capacités organisationnelles ».

5.3. Le tableau ci – après met en évidence les dites conclusions et leur formulation par l'Assistance en plénière.

6. Présentation en plénière, le 11 Octobre 2006, des résultats des discussions en carrefour par le Réseau « C.S.F. » :

6.1. N.B. : Nous nous abstenons de décrire dans ce rapport les données avancées en plénière par les deux autres réseaux (RAUKIN & ESPAF).

Motif : leurs réalités ne sont pas les nôtres ; elles ne constituent point pour ce faire une priorité de la présente restitution.

Toutefois, dans le cadre de la Communication ou de la diffusion des informations entre les Réseaux, via « Bulletin de liaison C.S.F. » par exemple, la transmission des dites conclusions au sein des structures du réseau « C.S.F. » pourra être de mise.

6.2. Tableau des résultats vécus par le 3^{ème} groupe, le réseau « C.S.F. » et présentés en plénière.

<p>Conclusion des discussions en carrefour, le 10/10/2006, par le Réseau « C.S.F. » sur le thème « Renforcement des capacités » : Réponses aux questions posées par « ATOL » en rapport avec ce thème, et à l’instar des réalités vécues dans le Réseau « C.S.F. ».</p>	<p>Avis de l’assistance en plénière en date du 11/10/2006 sur les réponses en carrefour.</p>
<p>1. LES DEFIS : Tout ce qui provoque un malaise et nécessite une thérapeutique appropriée.</p> <p>1.1. Forte centralisation des pouvoirs par les Responsables gestionnaires des différentes structures (partenaires du Réseau). Cette centralisation est constatée au niveau :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Des décisions prises et à prendre ; b. De la gestion de l’Administration, des Finances, des informations et de la formation (du personnel en l’occurrence). <p>1.2. Attitude peu favorable des Responsables Gestionnaires, et cela de manière fréquente, à la prise en compte des options levées lors des débats et délibérations en réunions ou séances de travail avec les autres agents ou membres de(s) la structure(s).</p> <p>1.3. Constat maintes fois amer : Blocage des initiatives prises comment souvent ces derniers, les considérant généralement comme étant à la base de la menace des intérêts dont ils se sont arrogé le droit.</p> <p>1.4. Routine dans le travail, le phénomène dans lequel sombrent la structure et son personnel, par peur des représailles du Responsable gestionnaire.</p>	<p>1. LES DEFIS :</p> <p>Après débat et délibération, la Formulation suivante, somme toute succincte, a été recommandée :</p> <p>« Amener les acteurs concernés (Responsables gestionnaires et leurs collaborateurs) à découvrir la culture organisationnelle, en vue de dégager leurs forces et leurs faiblesses par rapport au Renforcement adéquat de leurs capacités ou compétences au sein de(s) la structure(s) ».</p>
<p>2. ACTIVITES, METHODES ET TECHNIQUES UTILISEES PAR RAPPORT AUX DEFIS :</p> <p>2.1. ACTIVITES :</p> <p>(1) Animation du partenariat : Dynamisation de ce dernier par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des rencontres et séances de travail avec les équipes dirigeantes de chaque structure membre du réseau « C.S.F. » ; le nombre de ces structures dépasse aujourd’hui la vingtaine. Pendant ces occasions, le Réseau propose aux structures des actions correctives des lacunes constatées après discussions. • L’organisation des tenues des Séminaires – Ateliers sur l’élaboration des projets de développement et sur l’apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances. 	<p>2. ACTIVITES, METHODES ET TECHNIQUES :</p> <p>2.1. ACTIVITES :</p> <p>(1) Animation du partenariat : pas d’objection majeure par la plénière. Aucune objection de la plénière sur le contenu de ce tiret, sauf que l’assistance a invité le réseau à bien expliciter, par rapport au défi formulé brièvement ci – dessus,</p>

(2) Dialogue au sein de chaque structure entre le Responsable Gestionnaire et ses collaborateurs ou membres de l'équipe de travail, grâce à l'organisation :

- des réunions régulières (souvent hebdomadaires) de travail, en vue de la mise au point en faveur de la bonne marche de la structure ;
- des séances de formation d'un ou des membres du personnel, afin de renforcer leurs compétences, leur savoir – faire et leur savoir – être ;
- de la mise en place d'un calendrier horaire de travail où figurent des moments des pauses (pause – café s'il y a lieu) ou de détente pour loisir d'ensemble sur un site serein (siège ou en dehors du siège selon l'accord de toute l'équipe). Ces opportunités durent permettre au Responsable gestionnaire de tirer aisément de ses collaborateurs des informations explicites utiles, lesquelles ont démarré « Implicites » et cachées dans leur for intérieur par peur des représailles.

2.2. METHODES ET TEFHNIQUES :

(1) Les uns écoutent les expériences des autres : chaque structure membres du réseau « C.S.F. » raconte ce qu'elle a vécu et ce qu'elle continue à vivre depuis sa création par rapport au thème « Renforcement des capacités organisationnelles ».

Pour des besoins de la présente restitution, et sur souhait émis par la plénière, nous mettons par écrit l'exemple concret suivant, à titre illustratif, tel qu'évoqué en passant au cours de l'exposé des discussions émanant du carrefour.

-a. La Technique « Histoire et récit » : l'ONGD « Compassions Plus », membre du Réseau « C.S.F. », est parmi les structures dudit Réseau qui, sur le terrain, durent mettre en pratique cette technique. Cette ONGD partage avec les autres membres du Réseau son expérience auprès des paysans qu'elle encadre à MONGATA – KITOKO, à ± 150 km du Centre Ville de Kinshasa, dans la Commune de Maluku.

1^{ère} démarche menée : Ecoute des paysans. Il fallut pour les experts de la Compassion Plus de s'intégrer dans leur milieu, de montrer auprès d'eux de l'intérêt positif, voire de la Compassion pour leurs problèmes vitaux. Et ils découvrent rapidement qu'ils ont à faire à une personne attitude stratégique, les paysans s'ouvrent et s'expriment : ils se mettent à relater tout ce qu'ils vivent comme situation ou traversent comme problèmes ou difficultés dans leur biotope.

ce que cette activité en deux volets (ou astérisque) apporte comme éléments(s) nouveau(x) dans le cadre du Renforcement des capacités.

(2) Dialogue au sein de chaque structure :

Ici également, « qui ne dit mot consent » : la plénière n'y a émis aucun avis négatif.

2.2. METHODES ET TECHNIQUES :

(1) Ecoute des uns et des autres. Pour la plénière, l'illustration par un ou des exemples est la meilleure chose à faire afin de fixer l'assistance sur le concret. Sinon, il y a risque d'être trop théorique.

Et à la plénière de poursuivre : il convient de coucher par écrit, dans le rapport sur la restitution, les illustrations évoquées en carrefour et présentées verbalement en plénière, mais non écrites sur le « Papier bristol », qui est pourtant au vu et au su de tous les participants.

Les experts paysans de l'occasion pour leur présenter l'histoire et le récit de leurs besoins cruciaux.

2^{ème} démarche menée : Identification des problèmes cruciaux prioritaires. En écoutant les paysans de MONGATA – KITOKO, c'est – à – dire, l'histoire et le récit de leurs problèmes sociaux, l'a.s.b.l. Compassion Plus dut en retenir les suivant estimés comme prioritaires :

- le découragement de cultiver du manioc en abondance ;
- le séchage à la fumée chaude du manioc épluché, roui et égoutté ; la farine (ou fufu) qui en est issue n'est généralement pas appréciée à la consommation à cause de sa couleur grisâtre ou noirâtre ;
- le temps relativement long que prend :
 - le séchage au soleil du manioc épluché, roui et égoutté, soit 7 à 12 jours en fonction de l'intensité de l'insolation ;
 - le travail de grattage des cosettes séchées à la fumée, en vue d'en éliminer la noircissure superficielle et d'obtenir une denrée toute blanche.
- la difficulté persistante de conserver pendant longtemps les tubercules récoltées de manioc ;
- la quasi – impossibilité d'évacuer le manioc récolté (et d'autres denrées) vers les sites urbains de vente.

3^{ème} démarche menée : Sensibilisation des paysans à l'utilisation de l'outil mis à leur disposition depuis l'année 2003.

Sur appui financier de la C.T.B./AILD/Coordination provinciale de Kinshasa, un four amélioré à séchage des tubercules fraîches de manioc fut construit par l'ONGD « Compassion Plus » à Mongata – Kitoko. Sa capacité est de 14 à 20T de cosettes par mois.

- Avant l'atelier sur l'AO et la GC (entre le 16 et le 18/02/2006), l'exploitation de ce four par la base bénéficiaire était timide.
- Après ledit « Atelier », qui a été suffisamment explicite pour la mise en œuvre des stratégies à prendre devant un Groupe – Cible, en l'occurrence le Dialogue avec ce dernier pour le stimuler à livrer explicitement auprès de l'expertise de l'ONGD les informations qu'il détenait, dites Informations implicites à l'instar de l'Atelier sur l'AO et la GC du 16 au 18 février 2006, des impacts réels sont enregistrés à la base,

Le Réseau « C.S.F. » a pris bonne note de toutes ces remarques constructives et a promis, dans son rapport sur la restitution à ses membres du contenu des présentes assises, de traduire à l'écrit un certain nombre d'exemples parmi tous ceux évoqués en carrefour.

Une question soulevée par un des participants à la plénière, membre du Réseau « RAUKIN » : Les techniques « Histoires et récits » et « Clarification », que vous utilisez pour le Renforcement des compétences, que signifient – elles et que veulent – elles dire ?

La réponse par le Réseau « C.S.F. » :

Lors du Séminaire – Atelier tenu du 16 au 18 février 2006 à la Paroisse Notre Dame du Congo, à la Commune de Lingwala, sur l'AO et la GC, sous la conduite d'ATOL, neuf techniques ont été expliquées par le Formateur Bob DIANGIKULUA DUMA. Parmi elles figurent les deux, que bien des membres ont su bien assimiler.

notamment :

- la « levée » du découragement des paysans de cultiver abondamment du manioc : jadis, le four produisait par mois de 3 à 6T de cosettes ; Actuellement, la production mensuelle a doublé est évolue vers le « Triple » ;
- le temps de séchage de manioc roui et égoutté est fort réduit : de plus de 7 jours en temps ensoleillé à quelque deux heures dans le four à leur disposition. Beaucoup d'entre eux, après sensibilisation en temps que stratégie apprise lors de l'Atelier sur l'AO et la GC, comprennent enfin le grand bien – fondé de cet outil de production ;
- la farine produite (= le fufu) est très blanche : pas de noircissures des cosettes à leurs surfaces externes, la dessiccation dans le four étant dénuée de toute fumée ;
- la possibilité ainsi acquise de conserver pendant plusieurs mois, voire pendant deux ans, les cosettes de manioc (de qualité) produites à partir dudit four.

Observation :

En carrefour, le Réseau « C.S.F. » situe à deux niveaux cette technique utilisée qu'est l'histoire et le récit :

1^{er} niveau : L'Atelier sur l'AO et la GC du 16 au 18/02/2006 a permis à la structure membre du Réseau « C.S.F. », à savoir la Compassion Plus, à profiter de ladite technique pour arracher de manière explicite les informations implicites cachées dans « l'accès » des paysans. Cela dut favoriser la production des tubercules de manioc d'abord, puis des cosettes de manioc ensuite.

2^{ème} niveau : la même technique « Histoires et récits » a été mise à profit par la même ONGD pendant les diverses rencontres entre ONGD du Réseau « C.S.F. » Beaucoup de structures rencontrent ce cas auprès de leur base d'abord, puis au sein de leurs équipes de travail ensuite. Elles sont suffisamment édifiées par cette expérience. Aussi sollicitent – elles, par le bien du réseau :

- le renforcement des compétences de leurs agents dans la gestion et l'animation de leurs actions sur le terrain ;
- la visite sur terrain, à MONGATA – KITOKO, du type de four amélioré mis en place pour apporter des solutions adéquates aux bénéficiaires.

Preuve :

Les illustrations concrètes de leur application sur le terrain qui viennent d'être présentées.

-b. La Technique « Clarification ». C'est encore là une stratégie nous conseillée lors de l'Atelier sur l'AO et la GC. Le Réseau « C.S.F. » l'a également utilisée, notamment pendant les discussions et les échanges menés au cours de diverses rencontres entre les structures membres.

-b.1. Avant l'Atelier sur l'AO et la GC du 16 au 18/02/2006, la gestion administrative et financière de biens des structures était sous le coup de l'Autoritarisme de leurs Responsables Gestionnaires :

- pas de dialogue entre ces derniers et leurs collaborateurs ;
- prise de plusieurs décisions importantes sans consulter l'équipe de travail, et ce au détriment du Règlement d'Ordre Intérieur de l'organisation ;
- sortie des fonds se faisant habituellement sans suivi ou respect des normes de gestion, etc.

-b.2. Après l'Atelier sur l'AO et la GC entre le 16 et le 18 février 2006, ces malaises furent aisément identifiés. En effet, ce Séminaire – Atelier permit aux Managers du Réseau « C.S.F. », à savoir Monsieur l'Abbé Simon – Pierre et ses collaborateurs, sur accord de toutes les structures membres, de visiter chacune de celles – ci pour se rendre compte :

- de l'état et du niveau de leurs sièges sociaux ;
- du niveau organisationnel de leurs ressources humaines ;
- de la conduite par chacune d'elles du circuit financier ;
- de la température des rapports socio – professionnels entre membres de l'équipe exécutive de chacune d'elles.

Chaque organisation visitée dut présenter aux managers sa panoplie de problèmes ou difficultés. Il était question, chaque fois, pour les 25 structures visitées, d'une séance de travail au courant de laquelle chaque membre de l'équipe devait expliquer au maximum et librement la situation qu'il vit dans son travail. Et le(s) manager(s) du Réseau « C.S.F. » (Monsieur l'Abbé Simon – Pierre et ses collaborateurs) ainsi que l'un ou l'autre membre de l'équipe devront l'aider à clarifier le cas ou la situation vécue par diverses questions formulées en terme de Pourquoi ? Comment ? Quand ? Quoi ? etc. en vue d'en dégager un conseil ou une exhortation appropriée.

<p>Ainsi, pour le Réseau, cette technique apparaît comme l'un des moyens pour poser un véritable Diagnostic sur la situation que vit chaque structure membre. La thérapie y afférente, notamment les divers conseils, les encouragements ou exhortations appropriées n'ont pas manqué de porter leurs fruits dans la suite du temps au sein de chacune des organisations visitées. D'une manière concrète sur le terrain, des illustrations à ce sujet vont être évoquées dans les lignes qui vont suivre, particulièrement au « point n°4 » sur les constats.</p>	
<p>3. FORCES & FAIBLESSES & LACUNES DES ACTIVITES.</p> <p>3.1. L'Activité « Animation du partenariat » :</p> <p>a. Forces :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les Responsables Gestionnaires rompent avec la routine de n'envoyer que leurs délégués aux réunions de travail régulièrement convoquées par le Réseau « C.S.F. ». Désormais, seuls ou accompagnés souvent de leurs collaborateurs (un ou deux) se déplacent et arrivent sur le lieu et y marquent leur participation active. Pour vraiment connaître les forces des activités, que vous avez mises en place afin d'avoir les résultats décrits ici, c'est nécessaire d'analyser ces activités et découvrir les aspects (les points d'inflexion) qui ont donnés ces résultats. Ce qui est décrit ici sont plutôt résultats des activités, pas des forces des activités. Une force peut être par exemple l'approche utilisée (ou quelques éléments dans l'approche) qui a fait que les responsables ont vu un gain pour leur travail. Alors, l'exercice est de identifier et décrire ces éléments de l'approche. • En dehors des rencontres d'ensemble, les structures membres du Réseau se contactent et se complètent les unes les autres par des invitations et assistances réciproques dans le cadre du Renforcement des compétences, ou de la production rentable d'un service dont l'une ou l'autre ne dispose point d'expertise ; Ici la même observation qu' en dessus. Ce qui est décrit ici ce sont plutôt des résultats des activités. • Grâce au récent Séminaire – Atelier sur l'AO et la GC du 16 au 18 février 2006, à la Paroisse « Notre Dame du Congo » à Kinshasa, un éveil d'esprit prend progressivement asile dans le chef de bien des Responsables Gestionnaires des structures membres. C'est quoi justement qui a provoqué cet éveil d'esprit → 	<p>3. FORCES & FAIBLESSES & LACUNES :</p> <p>La plénière a voulu savoir pourquoi le Réseau « C.S.F. » ne fait point mention de ces aspects pendant son exposé à toute l'assistance.</p> <p>Réponse des délégués du Réseau « C.S.F. » à la plénière :</p> <p>« Nous les avons bel et bien débattus dans notre carrefour, mais ne les avons point mentionnés par écrit sur le papier bristol qui est devant vous pour une raison que nous avons estimé tous simple : le processus AO et GC est vraiment en cours au sein du Réseau « C.S.F. ». Et l'entrée réelle dans le vif de son observation date depuis la fin du déroulement du dernier Séminaire – Atelier sur l'AO et la GC auquel toutes les structures membres ont pris part (du 16 au 18 février 2006), à la Paroisse Notre Dame du Congo à Kinshasa.</p>

identifier ça donnent des informations sur les forces. C'est celui de :

- reconnaître petit à petit la ou les causes du blocage de la marche de leurs organisations vers le développement harmonieux (et naturel) ;
- proposer souvent des solutions aux divers problèmes de leurs organisations, cas de deux séminaires – ateliers dont l'un a déjà eu lieu à deux reprises à la Paroisse Saint Joseph de Matonge, sur l'analyse et l'élaboration d'un projet de développement communautaire, en avril 2006, avec la participation de 25 structures. Et l'autre, sur la Gestion, l'Animation et l'Organisation d'une structure de développement, est prévu, le cas échéant, du 04 au 08 décembre prochain.

b. Faiblesses :

- Le transport en commun très difficile à Kinshasa ne permet toujours pas aux Représentants des structures d'arriver à temps à l'heure convenue sur le lieu des rencontres de travail. Ce donné est un facteur extérieur (du contexte), qui n'est pas lié directement avec l'activité et alors pas une faiblesse des activités. D'où les cas des retards aux assises déjà démarrées. Et ce au point que cette contrainte, réelle effectivement, devient malheureusement un alibi pour quelques – uns : ça dérange l'Animation du partenariat. Ici aussi : analyser pourquoi les participants utilisent le transport comme alibi, ça peut donner plus de lumière sur les faiblesses dans l'organisation des activités.
- L'autoprise en charge financière du Réseau « C.S.F. » est en train de faire, certes, son petit bonhomme de chemin. Ce qui est écrit ici (et la façon d'exprimer) est plutôt une force : il y a des besoins financiers et le réseau est en train de travailler pour aller à la rencontre de ce besoin.

Cependant, les quelques cotisations par ses membres eux – mêmes ne suivent pas encore de façon escomptée le calendrier convenu de commun accord. Cela entrave quelque peu la dynamique de son fonctionnement, surtout lorsqu'il s'agit pour le Secrétariat Général des « C.S.F. » d'opérer à temps l'un ou l'autre décaissement des fonds pour contacter plus de 20 structures membres par téléphone, et leur lancer des invitations écrites conséquentes. Ou encore « procéder à la saisie, à l'impression et à la distribution des documents tels que « les compte – rendus des réunions de travail », ou ceux des séminaires – ateliers, etc.

Bien que nous ayons déjà quelques données sur ce volet, lesquelles ont été débattues en carrefour, nous pensions juste demander à la plénière de nous laisser encore un peu de temps pour voir jusqu'à quel niveau, avant la fin du présent exercice 2006, les dites Forces, Faiblesses et Lacunes devraient arriver avant d'en faire un rapport que nous pourrions juger proche de l'exhaustif.

C'est pourquoi nous avons été amenés à ne pas exposer cela ou l'écrire sur le papier bristol.

Pour les délégués de notre Réseau, nous avons, par souci du réalisme, estimé que c'est quelque peu trop tôt pour le dire, et que l'observation a encore besoin du temps pour en « tâter » la vraie température.

Toutefois, l'avis de la plénière, qui est souveraine, ne sera que pris en considération, fin de citation.

L'imponctualité dans les contributions par les structures membres, en vue du bon fonctionnement du Réseau, est une autre faiblesse qui dérange également l'activité « Animation du partenariat ». Analyser le pourquoi de cet imponctualité donnera une idée sur la faiblesse du système.

c. Lacunes :

- A part la vingtaine des structures membres visités, le Réseau « C.S.F. » en reçoit souvent d'autres à son siège social à la Gombe et a programmé de leur rendre aussi visite, surtout que ce sont des ONGD qui désirent y adhérer. Elles sont, à part celles déjà affiliées, estimées au nombre de 25, toutes oeuvrant ici à Kinshasa. Cette prévision, qui devait se réaliser avant ce 10 novembre 2006, n'est plus possible en ce temps qui court. C'est une lacune dans le Réseau. Pourtant, ces structures nous attendent toujours.

Au courant du 1^{er} semestre du présent exercice 2006 – 2007, qui vient à peine de démarrer, nous pensons relancer ce programme de visites, particulièrement auprès de toutes les 25 structures nouvellement ciblées, en vue d'y promouvoir le « Renforcement des capacités » de leur personnel.

3.2. L'activité « Dialogue au sein de chaque structure membre » :

C'est la 2^{ème} activité après celle dénommée « Animation du partenariat ». Ici également, il y a des Forces, des Faiblesses et des Lacunes par rapport aux défis signalés plus haut dans le cadre du « Renforcement des capacités organisationnelles ».

a. Forces : Avant le Séminaire – Atelier du 16 au 18 février 2006 sur l'AO et la GC, sous l'impulsion d'ATOL, l'Autoritarisme de bien des Responsables Gestionnaires des structures y était monnaie courante :

- la communication interne et externe n'était qu'un leurre.

Interne : sur le plan horizontal et, surtout, sur le plan vertical, plusieurs initiatives et compétences se sont avérées « bloquées », faute de la transmission aisée ou libre des informations.

Externe : Certaines structures croyaient que la communication externe se mesure à la connaissance et au simple contact de leurs institutions avec uniquement les organismes d'appui financier, oubliant que ces derniers ont des critères et exigences auxquelles sont

L'assistance a émis sa réaction selon laquelle il fallut lui exposer et mettre par écrit même les quelques données déjà en possession sur lesdites Forces, Faiblesses et Lacunes.

Depuis que le Séminaire – Atelier sur l'AO et la GC prit fin (le 18/02/2006), soit il y a environ 8 mois, quelque chose peut tout de même se dégager et être partagé !

Pourquoi encore un temps d'observation sur les activités ? Et jusqu'à quelle date précise ce temps d'observation va être clôturée ?

- Les délégués du Réseau « C.S.F. » ont pris acte des remarques pertinentes de la plénière, et ont promis, dans le rapport de la restitution à la base, de mettre par écrit les Forces, les Faiblesses et les Lacunes jusque – là enregistrées au niveau de 2 principales activités du Réseau (Animation du partenariat et Dialogue au sein de chaque structure).

déjà familières certaines organisations locales (de leur environnement immédiat). Ces structures ne réalisant guère la nécessité quasi – absolue des contacts avec ces organisations, qui devaient les épauler à mieux maîtriser les mécanismes ayant trait à leur ouverture avec l'extérieur.

Après le Séminaire – Atelier du 16 au 18 février 2006 sur l'AO et la GC, il s'observe une dynamique nouvelle au sein de diverses structures membres du Réseau « C.S.F. » :

- La rencontre à maintes reprises, non seulement en séances de travail réglementaires entre membres du Réseau, mais aussi en dehors desdites séances, entre les Responsables Gestionnaires des structures (ou leurs délégués) avec l'équipe des managers du Réseau « C.S.F. ». Et ce par souci de cohésion entre membres et en vue de poursuivre la lutte commune pour l'auto – développement de ces derniers.
- La décentralisation de la gestion de bien des structures par leurs leaders, fait observé par la transmission aujourd'hui de plus en plus détendue des informations tant sur le plan verticale que celui dit horizontal, permettant ainsi l'éclosion des initiatives et des compétences (bloquées) au sein de(s) structures.
- Les Responsables Gestionnaires et leurs collaborateurs se libèrent les uns vis – à – vis des autres pour permettre à chaque acteur d'être rentable dans la structure. Plus de crainte (ou de peur) de la part du(des) Leader(s) d'être contourné(s) ou de voir ses (ou leurs) intérêts usurpés ou entamés même pendant son absence.

Bien des structures membres du réseau « C.S.F. » sont aujourd'hui fières de témoigner avec des exemples concrets sur cette question : cas de CERSE (Centre pour la Réinsertion Sociale et Economique de l'Enfant en difficulté), de MIPRONG (Eglise Mission Prophétique par les Ngunza), de CESP (Centre d'Encadrement Socio – Professionnel Bondeko), d'AFMS (Association des Femmes aux Mains Saines), etc.

Ici les mêmes observations : ce sont des résultats des activités. Quand vous analyserez pourquoi les activités ont eu ces résultats, quels sont les aspects de l'approche qui donnent ces effets, vous pourrez utiliser ces forces dans les autres activités que vous irez développer dans l'avenir. Pour ça c'est important identifier bien les forces et les faiblesses. Les résultats donnent des informations sur les forces, mais eux-mêmes ne sont pas des forces, c'est nécessaire d'analyser ces résultats pour connaître des forces.

D'où, leur raison d'être dans le présent rapport de restitution.

Toutes ces organisations ont la tête haute en vivant actuellement l'expérience sur les forces du dialogue depuis la tenue de la rencontre « Séminaire – Atelier » le 16, le 17 et le 18 février 2006 sur l'AO et la GC, sous l'impulsion d'ATOL.

- Les Responsables Gestionnaires ont enfin compris (pourquoi ils ont compris ? Parce qu'ils n'avaient pas l'information, parce qu'ils ont eu une bonne expérience – organisée par vous – ou parce qu'ils ont reçu des informations utilisables des autres organisations....) que dans leur environnement immédiat, il existe des organisations locales maîtrisant déjà des rouages sur l'ouverture avec des organismes d'appui. Ainsi s'observe – t – il l'extrême motivation des membres du Réseau « C.S.F. » de se communiquer des adresses et de « s'entre – visiter » et une telle croissance dans le cadre de l'ouverture de chaque structure vers les autres en vue de suppléer à l'une ou l'autre de ses propres lacunes représente également une Force de l'activité « Dialogue » pour chaque structure du Réseau « C.S.F. ».

b. Faiblesses : Quelques plaintes fondées persistent. Le réseau s'interdit, pour des raisons de déontologie, de citer nommément les organisations où existent encore les dites plaintes. Il s'agit notamment :

1°) de la partialité des Responsables Gestionnaires de quelques – unes d'entre elles dans la prise des sanctions conformément au(x) Règlement(s) d'Ordre Intérieur : tel est puni parce que n'étant pas aimé du Chef, tel n'est pas puni parce qu'apparenté au Chef, et ce au vu et au su de tous ;

2°) de l'impossibilité d'exécuter certaines actions utiles sur le terrain lorsque le Responsable Gestionnaire est absent : fonctionnement bloqué par ce qu'il ne laisse en son absence aucune instruction et n'indique que très rarement le lieu où l'on doit le localiser.

Je ne peux que répéter les mêmes observations : pour avoir une idée des vraies faiblesses, c'est nécessaire de voir derrière des constats que vous faites ici. Les forces et les faiblesses ont toujours à faire avec le corps qui exécute les activités, pas avec leurs groupes cibles. Les résultats dans les groupes cibles sont des ressources d'information pour identifier les forces et les faiblesses.

<p>L'AO et la GC étant un processus, les Managers du Réseau « C.S.F. » ne se fatiguent pas à poursuivre la lutte pour mettre sur les rails ce genre des cas quelque peu durs. Ici, il y a aussi des leçons à en tirer : Cfr. Plus loin.</p> <p>C. Lacunes : Deux rendez – vous viennent d’avorter tout récemment, entre les Managers du Réseau et les Responsables des 3 commissions, dont celle relative au Renforcement des capacités organisationnelles.</p> <p>Dans le cadre du dialogue permanent au sein du Réseau « C.S.F. », il était question de la mise au point sur les « i », afin de savoir d’où l’on vient, où nous sommes, et que faire là où nous allons. Et cela chacun de son côté, afin de n’être point en marge des réalités et d’activités chacune de 3 commissions (Renforcement des capacités, Communication et Mobilité sociale) devait présenter sa situation et permettre l’ouverture d’un débat aboutissant à des résolutions concrètes. Mais hélas ! Avortement du rendez – vous à deux reprises. D’où, le Réseau n’a pas du tout réalisé ce qu’il avait prévu à ce niveau : Lacune réelle !</p> <p>Motifs :</p> <p>1) Décès de la maman d’un des membres de l’équipe de travail en commission : il dut voyager à ce sujet pour participer aux funérailles de sa mère. Nous y avons tous compati.</p> <p>2) brusque déplacement de Kinshasa à Bukavu d’un autre membre de l’équipe de travail : il y avait été rappelé d’urgence pour des raisons familiales : Une semaine et demie de perturbation.</p> <p>Nous espérons, après les présentes assises, récupérer le temps perdu. Car le Réseau y tient. Surtout que tous sont maintenant présents à Kinshasa. Le dialogue est et reste une activité chère pour le Réseau « C.S.F. ».</p>	
<p>4. CONSTATS DE CHAQUE ACTIVITE FAITE ET DE CHAQUE METHODE UTILISEE.</p> <p>4.1. Constat par rapport à l’activité « Animation de partenariat » :</p> <p>a. Les Leaders des structures membres du Réseau comprennent la nécessité de travailler</p>	<p>4. CONSTATS DE CHAQUE ACTIVITE.</p> <p>La même logique décrite au grand point 3 précédent sur les Forces,</p>

en partenariat avec d'autres organisations. Cela est constaté par cette dynamique que ne cesse d'illustrer :

- les propositions par bien des gestionnaires d'initier des actions partenariales en vue de répondre aux besoins ressentis par leurs structures (cas du dernier Séminaire – Atelier sur le Renforcement des compétences de leur personnel en matière d'élaboration et d'analyse des projets de développement, ou du Séminaire en vue sur l'Organisation, la Gestion et l'Animation d'une ONGD) ;
- les sollicitations auprès des structures membres du Réseau « C.S.F. » des puis – conseils et du partage des expériences : les unes recourent à l'expertise des autres, favorisant ainsi de manière réciproque le renforcement des compétences et l'autodéveloppement de chacune.

b. Ainsi, les Responsables Gestionnaires, peu ouverts aux autres hier, traduisent aujourd'hui devant leurs équipes de travail l'Attitude d'ouverture très significative vis – à – vis de l'extérieur : levée de l'isolement et, pour ainsi dire, de l'autarcie dans lesquels ils croupissaient jadis. Nos visites sur le terrain, nos réunions régulières dans le Réseau et nos contacts fréquents en dehors de ces dernières en disent assez quant à l'évidence d'un tel constat.

4.2. Constat par rapport à l'activité « Dialogue au sein de chaque structure » membre du Réseau :

Le Réseau « C.S.F. » a constaté, depuis le déclenchement de la lutte dans l'application des acquis de l'atelier AO et GC du 16 au 18 février 2006 dernier, un assainissement incontesté des relations entre les Responsables Gestionnaires et leurs collaborateurs :

- délégation de certains pouvoirs à leurs collaborateurs ;
- éloignement des membres de leurs familles de la gestion directe des structures qu'ils dirigent : suppression de tout cachet trop familial que revêtent un certain nombre d'entre elles, et lequel favorise souvent l'impunité ou la légèreté en matière des sanctions à leur endroit ;
- libération des informations stratégiques auprès des collaborateurs ;
- responsabilisation directe de chaque collaborateur aux tâches conformes au profil de travail que l'organisation attend de lui ;
- libération opportune ou ponctuelle des moyens financiers pour la participation de

les Faiblesses et les Lacunes a été avancée par la plénière sur le présent volet relatif aux constats de chaque activité et de chaque méthode utilisée.

En effet, le Réseau « C.S.F. », qui a pourtant débattu de cette question en carrefour, aurait mieux fait d'exposer suffisamment les détails tels qu'ils ont été discutés entre eux, au lieu de se limiter juste aux données sur le « Dialogue de chaque structure du Réseau ».

Encore une fois, nous tenons compte de cette remarque, ont déclaré les délégués du « C.S.F. », qui ont ajouté que « le temps a sérieusement fait défaut pour tout écrire sur papier bristol ».

Aussi, d'autres aspects sur ce chapitre durent être exposés verbalement, mais avec promesse de les coucher par écrit dans le rapport de la présente restitution.

la structure aux activités inhérentes à l'AO et la GC ;

- acceptation des conseils de l'équipe pour favoriser la levée de la routine du fonctionnement de l'organisation, et ce entre autre par une restructuration profonde de celle – ci, permettant l'éveil de l'esprit d'initiative et le climat de confiance entre ses membres.

Le Responsable Gestionnaire est persuadé, grâce à l'attitude favorable au Dialogue, qu'il faut :

- tracer un organigramme clair, simple et facilitant la circulation horizontale et verticale des informations ;
- préciser pour chaque poste de travail les tâches à remplir (job description) ;
- confectionner une mise en place effective du personnel conformément aux clauses édictées par les Statuts.

Les constats sont les mêmes que dans le point 3, mais formulés d'autre façon. Ils n'ajoutent pas beaucoup.

Vous êtes en chemin de faire un bon travail, sans doute, mais je pense que c'est mieux de faire les constats avant d'identifier les forces et les faiblesses par rapport des défis en analysant des constats.

4.3.Constat par rapport aux méthodes utilisées :

a. La stratégie consistant à mettre les uns en contact avec les autres pour s'édifier mutuellement par le partage régulier des expériences a rencontré et continue à confirmer l'unanimité de toutes les structures membres du Réseau « C.S.F. ».

b. Ainsi, de par cette méthode d'écoute des uns et des autres, le Réseau constate un dynamisme accru de son fonctionnement. D'où, du moins jusqu'à aujourd'hui, la poursuite par le Réseau « C.S.F. » de l'utilisation des deux techniques « Histoires et récits » et « Clarification » sur les neuf apprises lors du Séminaire – Atelier du 16 au 18 février 2006 sur l'AO et la GC, à la Paroisse Notre Dame du Congo » à Kinshasa.

Le recours à cette méthode et à ces techniques a permis à bien des structures membres du réseau de sortir de la léthargie.

Ce paragraphe est très intéressant et ça peut vous donner beaucoup plus d'informations

<p>quand vous iriez approfondir un peu plus dans le sens de décrire comment vous utilisez les techniques (les différents pas), quels sont les points importants pendant la facilitation, dans quelles situations on peut utiliser quelles techniques, quelles sont les conditions à être en place pour profiter le plus des techniques, quels sont les facteurs influents dans le sens positif et négatif...</p>	
<p>5. LEÇONS APPRISSES DE CHAQUE ACTIVITE.</p> <p>5.1. Leçons à partir de l'activité « Animation du partenariat » :</p> <p>a. Les Managers du Réseau « C.S.F. » doivent inlassablement exhorter les organisations membres à la prise des initiatives, telles que celles d'organiser des séminaires, des séminaires – ateliers, etc., afin de leur permettre d'accroître les compétences de leurs ressources humaines ;</p> <p>b. Il est du devoir desdits managers d'exploiter diverses opportunités pour favoriser les échanges d'expériences entre membres du Réseau en vue d'identifier à temps leurs faiblesses ou leurs défaillances et y apporter ponctuellement la thérapeutique appropriée : appui – conseil, formation, séminaire, ...</p> <p>c. Tous sont unanimes que l'affiliation à un Réseau ne signifie jamais « croiser les bras ». Il faut travailler, participer, contribuer (aussi bien par des idées nobles ou constructives que par des cotisations sous diverses formes, celle dite financière étant la plus courante). L'on comprend, pour bien des ONGD peu habituées à ces choses, et venant d'adhérer à peine à une plate – forme de cette nature, qu'il s'agit d'une démarche patiente, d'un processus parfois lent, à conduire petit à petit à bon port, ou encore de toute une culture à inculquer dans « l'accès » de chacun des Responsables Gestionnaires non encore suffisamment avisés à ce sujet. Sinon, l'on devient assimilé à un canard boiteux à débarquer.</p> <p>5.2. Leçons à partir de l'activité « Dialogue au sein de chaque structure membre du Réseau » :</p> <p>a. Les ressources humaines d'une organisation sont les plus difficiles à gérer (sur cette terre des hommes).</p> <p>b. Quelque don ou art de bien gérer que puisse posséder un Responsable Gestionnaire d'une structure, ou l'un ou l'autre de ses collaborateurs, l'esprit de management dans la conduite de cette dernière doit toujours être de mise dans son For intérieur.</p>	<p>5. LEÇONS APPRISSES DE CHAQUE ACTIVITE.</p> <p>Analogiquement au point n°3 sur les Forces, les Faiblesses et les Lacunes, le présent chapitre, également bien débattu en plénière, n'a vu la conclusion de ses discussions être présentée à la plénière comme escompté, faute surtout de temps.</p> <p>L'assistance a exprimé son vif souhait d'en être tenue informée, aussi bien verbalement séance tenante que par écrit. Le rapport de la présente restitution comble cette lacune en y faisant mention.</p>

Pour qu'il en soit ainsi, il lui faut être ouvert et favorable au dialogue avec son environnement professionnel (immédiat d'abord, lointain ensuite). Cela lui permettra d'apprendre beaucoup des autres, de ses collaborateurs. Car l'orgueil, catalyseur de l'autoritarisme, ne sert à rien : il bloque l'autodéveloppement de la structure. C'est encore là une leçon à tirer de cette activité.

c. Dès le départ, en matière d'engagement des ressources humaines, bien définir les critères au recrutement. Quelques ONGD ne savent pas encore s'y prendre à ce niveau. D'où, dernière leçon à en tirer : organisation, si possible avant fin novembre 2006, d'un Séminaire – Atelier intégrant cette donnée.

En général, c'est un peu difficile de voir d'où viennent les leçons, dérivant de quelles forces et faiblesses (observations – réflexions), mêmes que ce sont des leçons valables. Je pense qu'une fois les forces et les faiblesses soient mieux identifiées et liées directement aux activités du corps exécutif (pas aux groupes cibles), vous pourriez tirer des leçons beaucoup plus précises et mieux utilisables dans les futures activités.

7. CYCLE D'APPRENTISSAGE.

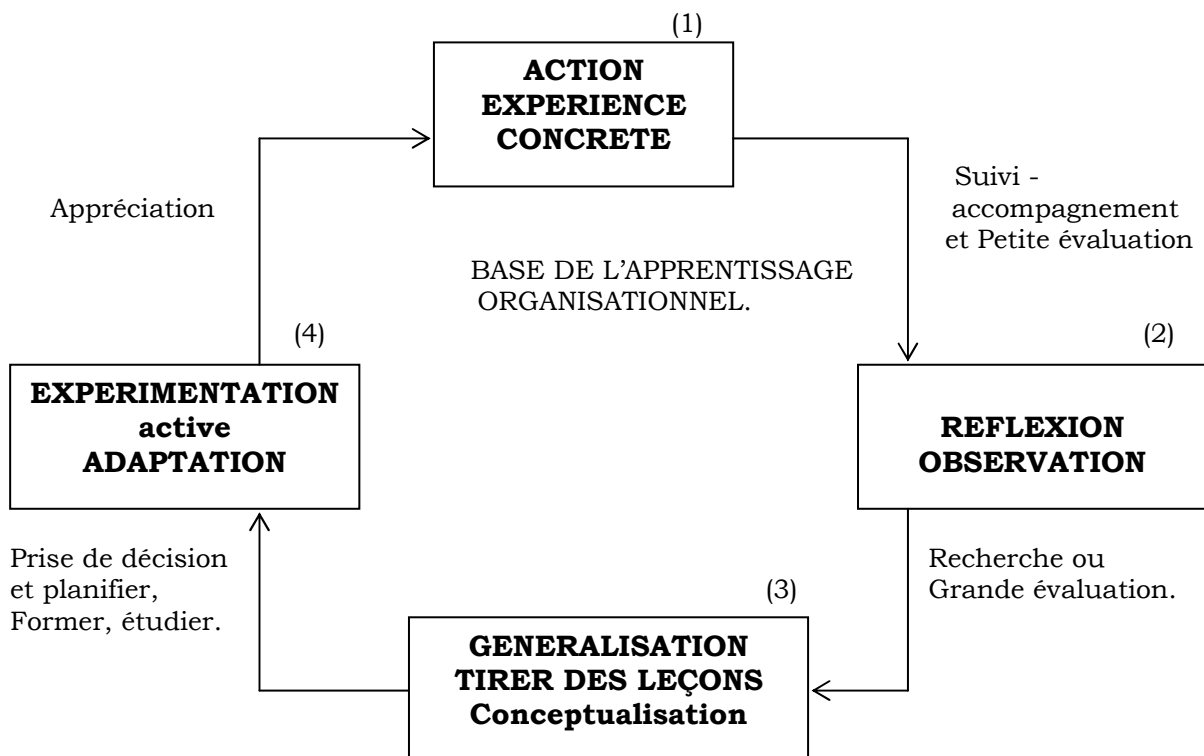
BASE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :

Dans l'après - midi du 11 Octobre 2006, après la fin de la présentation en plénière, par les trois Réseaux (RAUKIN, ESPAF et C.S.F.), des conclusions des débats issus de leurs carrefours, les deux experts d'ATOL, Mme CAROO TORFS et Mr. Patrick VANDERHULST, ont expliqué à l'assistance deux points utiles :

- 1° le trajet d'apprentissage dans un Réseau d'organisations ;
- 2° le cycle d'apprentissage : Base de l'apprentissage organisationnel.

Nous commençons par la restitution du second point pour terminer par le premier.

7.1. Schéma du cycle d'apprentissage :



7.2. Survol explicatif du schéma :

(1) L'action & l'expérience concrète :

En matière d'AO (Apprentissage Organisationnel), l'Action ou les expériences constituent la case du départ et, bien entendu, la case d'arrivée, mais en passant par diverses étapes fort utiles.

Cela signifie que l'Action ou les expériences concrètes doivent à la longue, sur base d'une Planification d'activités, produire une ou d'autres Actions ou Expériences concrètes sur le terrain, grâce à l'usage des méthodes et techniques appropriées. Cela suppose :

- Au niveau de l'Organisation :
 - o La maîtrise de la gestion et/ou de l'utilisation) des ressources humaines : Profil de la personne qu'il faut à la place qu'il faut ;
 - o L'élaboration et l'utilisation des stratégies devant permettre au manager de la structure de faire face à toute situation (favorable ou) défavorable au but ou aux objectifs à atteindre. **Mais de forme flexible, parce que les expériences donneront des informations qui peuvent inciter à une adaptation des stratégies.**

- Au niveau du terrain :
 - o La connaissance du Groupe – Cible, ses besoins intimes et ses tendances profondes ; **qui changent au fil du temps**
 - o La manière de s'y prendre pour aborder ledit groupe – cible, démarrer et mener avec lui l'Action ou l'activité à laquelle elle aspire ou celle à même de l'Autopromouvoir ; **en sachant que le groupe cible n'est pas un groupe homogène, qu'il y a de la diversification entre les hommes et alors aussi des différents besoins et différentes manières d'approcher**
 - o La facilité de contacts et de mouvements & déplacements & manutention & transport, ...

(2) La réflexion & l'observation :

C'est la seconde phase dans le cycle d'apprentissage organisationnel. L'action ou les expériences concrètes, encore en cours ou déjà vécues par une personne (physique ou) morale et comporte chaque fois ses réalités. Les unes constituent le succès, les autres les échecs pendant son/leur parcours.

Ce parcours doit faire l'objet de suivi – accompagnement et de petite évaluation, grâce à la phase d'observation et de réflexion par un groupe d'agents de développement : le(s) Manager(s) et le(s) Bénéficiaire(s).

L'Observation de l'Action ou de l'Expérience concrète contribue à la construction des connaissances.

Elle permet en fait un recul certain des limites de l'inconnaissable, c'est – à – dire, de l'ignorance.

Pour ce faire, et en guise de son efficacité, elle (l'observation) ne peut être dissociée de la réflexion. Il faut en effet que le(s) Manager(s) et compagnie réfléchissent sur l'Action ou l'Expérience vécue sur le terrain ou en cours dans le temps et l'espace.

C'est important que les observations et réflexions ne sont pas seulement faites au niveau des personnes mais aussi au niveau de l'organisation, c.a.d. comment les observations et après les connaissances des différentes personnes d'une organisation peuvent être complémentaires et partager pour mieux atteindre les objectifs.

C'est toute une recherche non négligeable à mener sur elle, en vue d'en faire une grande évaluation, qui en autorise la mise en évidence des points forts et des points faibles, ou les motifs de succès et d'échec. Les données émanant de cette phase pourront alors conduire les « Candidats » de l'AO au 3^{ème} Stade du cycle, à savoir :

(3) La généralisation & la conceptualisation :

Il s'agit à ce niveau de formuler des résolutions nouvelles ou des leçons utiles à partir de la grande évaluation de l'Action ou de l'expérience concrète, en vue de réaliser plus de performances qu'avant.

Les informations ou les connaissances que l'organisation acquiert sur base de la dite Action ou Expérience de terrain, et les leçons utiles que l'on en tire sont moulues dans un concept général, que l'on peut en aucun cas garder dans un tiroir. Il faut à tout prix l'expérimenter activement sur le terrain, en vue d'aller de progrès en progrès : c'est ça la phase de « Généralisation et/ou de Conceptualisation », qui précède la suivante, dite expérimentable.

(4) L'Expérimentation active & l'Adaptation :

Les leçons tirées de l'Action ou de l'Expérience doivent être testées sur le terrain. Cela suppose, avant de prendre la décision de le faire, une bonne analyse du temps et de l'espace où doit s'effectuer l'Expérimentation. Il faut en fait une Planification claire d'une telle tâche, une (pré) étude appropriée y afférente. Et les personnes impliquées au processus (de l'AO) sont suffisamment formées ou doivent obligatoirement l'être pour éviter de se décider de manière complaisante. Car il s'agit des leçons tirées du passé ou d'une Action antérieure, avec des résolutions conséquentes devant s'adapter soit sur le même terrain, soit sur un terrain nouveau.

Comment lesdites résolutions s'y comportent – elles ? Quelle appréciation à y apporter ? Quels résultats ? Les objectifs sont – ils atteints ?

Au terme de cette phase, le cycle de l'AO est bouclé. Désormais, nous avons à faire à une tout autre action ou expérience (ou une adaptation d'une action existante) qui, à son tour, démarre de nouveau le cycle d'apprentissage. Et la vie continue, en visant sans cesse la réalisation de l'objectif principal dudit apprentissage, celui de la meilleure exécution des actions futures. L'appréciation objective de la qualité de ces dernières constitue la seule façon de mesurer cet apprentissage. Les experts d'ATOL, Mr. Patrick VANDERHULST et Mme CARO TORFS ont tenu à ce que l'Assistance ne perde jamais de vue cet aspect de chose.

8. TRAJET D'APPRENTISSAGE DANS UN RESEAU D'ORGANISATIONS.

Dans les dernières heures du présent Séminaire – Atelier, vers la fin de l'après – midi du 11 Octobre 2006, les mêmes experts d'ATOL présentent et expliquent aux participants à ces assises les quatre pas que comporte le trajet d'apprentissage dans un réseau d'organisation.

Le but de ce cadre est d'avoir un instrument qui aide d'analyser des effets (désirés) d'apprentissage ; qui aide savoir mieux quand une formation est un investissement valable et quand il faut une autre forme d'apprentissage pour résoudre le problème/la situation. Pour cela on parle de trajet d'apprentissage.

Il fallut fixer l'assistance là – dessus par deux principales questions, à savoir :

- Qu'est – ce que nous voulons atteindre comme but ?
- Quand sommes – nous satisfaits (ou contents) du résultat escompté ?

8.1. Qu'est – ce que nous voulons atteindre ?

Il n'y a point de réseau (ou d'organisation) pouvant prétendre d'être exempt de problèmes (ou de défis) sur le parcours de son fonctionnement. Un manager avisé sait que la planification bien faite du processus d'apprentissage peut être une solution aux dits problèmes ou défis, pourvu que l'on comprenne ici que le vocable « Problème » veut dire « Différence entre la situation actuelle et la situation désirée ».

Ce que nous voulons atteindre, c'est en fait la prise de la résolution par la voie des processus d'apprentissage planifiés pour surmonter « le problème » ou lever « le(s) défi(s) » au sein du Réseau ou organisation. Que faire pour concrétiser la démarche ?

1^{ER} Pas : Reformuler le problème comme un objectif organisationnel réaliste.

L'explication reçue à ce niveau par les deux experts d'ATOL est la suivante : bien des structures confondent la formulation d'une solution et celle d'un problème.

A titre d'exemple : « Quand on déclare que le « personnel doit avoir plus de compréhension sur tel volet du fonctionnement de l'organisation » ou encore « le staff doit être formé dans les principes de la bonne tenue de gestion » de ladite organisation », cela constitue une formulation qui implique déjà une formation. L'on ne peut cependant voir nécessairement s'il existe derrière la formation un problème organisationnel réaliste. Comme l'exemple ci – avant montre que l'on formule une solution plutôt qu'un problème, il ne sera pas étonnant de constater, en définitive, que le problème se posant dans le réseau ou l'organisation ne trouve point sa solution avec et par la formation.

Et l'on peut, de par cette erreur, perdre inutilement de l'argent en organisant des formations qui ne tiennent pas compte du problème à considérer et à formuler comme objectif organisationnel.

Ceci invite le(s) manager(s) à une meilleure connaissance de la situation du travail au sein de(s) structure(s) qu'il(s) gère(nt). Car son ignorance ou l'absence de sa maîtrise constitue une grosse défaillance dont les conséquences sont :

- La formulation inappropriée de l'objectif organisationnel ;
- La confusion entre « problème » et « solution » dans la formulation de l'objectif organisationnel réaliste ;
- La conduite un peu négligente de la réalisation de l'objectif organisationnel, même si elle est suffisamment bien définie.

Parmi les exemples cités pour la situation du travail, pour laquelle on vise des changements de comportement du personnel au sein d'un réseau ou d'une organisation, il a été évoqué :

- les cas d'absentéisme des maladies et de dépenses de fonctionnement : que faire pour les limiter ?
- le problème sur l'apport des explications (ou d'une lumière) à l'approche spécifique d'un réseau ou d'une organisation ;
- etc.

Dans la définition de l'objectif organisationnel à réaliser, il s'avère utile de savoir, de tous les changements de comportement en vue, lequel se révèle le plus urgent, le plus nécessaire, en vue d'une bonne planification du processus d'apprentissage qui, à l'instar de

l'affirmative avancée plus haut (cfr. 2^{ème} assertion du « paragraphe n°8.1. ») peut être une solution au(x) problème(s) ou défis auxquels est confronté un Réseau ou une organisation.

2^{ème} Pas : Indiquer comment la situation du travail doit changer afin d'atteindre l'objectif organisationnel formulé dans le 1^{ère} pas:

Explication reçue d'ATOL :

Seules les formations ne suffisent pas pour produire un changement nécessaire dans la situation du travail ou pour résoudre le(s) problème(s) qui se pose(nt) au sein d'une organisation ou d'un Réseau.

D'autres possibilités existent, notamment : la division et la description claire des tâches (job description), la manière de rémunérer et/ou de motiver le personnel, le changement dans la procédure et la manière de travailler ou de conduire la gestion du réseau / organisation, etc.

Cela suppose la connaissance obligatoire et exacte du profil de chacun des membres du personnel invités à apporter du changement à la situation du travail. L'accent est en fait mis sur les aptitudes & les capacités.

A la fin de l'exposé de ce second pas, les experts ont ajouté ce qui suit : « Savoir et comprendre ne suffisent pas s'ils ne donnent pas lieu au changement ».

3^{ème} Pas : désigner & définir les capacités concrètes que les membres d'équipe doivent acquérir pour donner la réponse à la situation.

Explication reçue d'ATOL :

L'utilité de la formation planifiée en fonction des changements désirés n'a de mise que lorsqu'il est possible de décrire les capacités spécifiques nécessaires. Sinon, dans le cadre des objectifs à atteindre au sein du réseau / organisation, quand le fonctionnement du personnel n'est pas empêché par un manque de capacités, l'on suppose que des mesures probables autres que « Former » sont indiquées. Et le 4^{ème} pas ci – après soutient l'importance de l'acquisition des capacités pour escompter un changement dans une situation du travail.

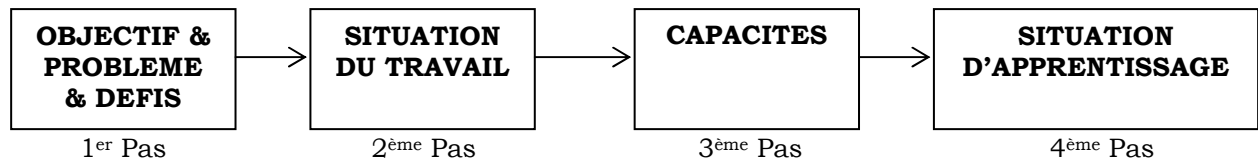
4^{ème} Pas : Permettre que la situation d'apprentissage donne de l'opportunité d'acquérir des capacités en faveur des participants du trajet d'apprentissage.

Explication d'ATOL :

Ces capacités doivent servir aux dits participants de réaliser des changements dans la situation du travail, afin que l'objectif initial que

s'est fixé le Réseau / Organisation soit réalisé et que le problème (parfois peu perceptible, mais bel et bien lié au dit objectif) soit finalement résolu.

D'où le schéma ci – après montant le lien entre les quatre pas décrits ci – avant :



Une autre question devant fixer l'assistance dans la salle était la suivante (c'est – à – dire la deuxième.

8.2. Quand sommes – nous satisfaits (contents) du résultat escompté ?

Nous sommes ici au niveau de l'évaluation du (ou des) résultat(s) :

- l'objectif (bien que considéré comme problème reformulé en terme d'objectif organisationnel réaliste) est – il vraiment atteint ?
- les défis sont – ils levés ?

En rapport avec le schéma sur les 4 pas, tout apparaît concrètement comme suivant la même interaction, mais dans l'ordre à l'envers.

A ce sujet, les explications reçues d'ATOL sont les suivantes :

- 1°) Les situations d'apprentissage planifiées doivent mener au processus d'apprentissage, dont les résultats correspondent aux capacités considérées nécessaires ;
- 2°) Ces capacités doivent influencer la forme de faire le travail, de telle manière que les changements dans la situation du travail ont de l'impact voulu sur le problème initial.

9. PLANIFICATION POUR L'ANNEE 2007.

Avant de procéder à la clôture des assises à la fin de l'après – midi du 11 Octobre 2006, au Centre d'accueil de l'USUMA, les experts d'ATOL ont demandé à chaque Réseau représenté à ces assises de préciser les Résultats qu'il compte atteindre à la fin de l'an 2007. **Dans la planification on a dit jusqu'à avril 2007.**

Les Réseaux RAUKIN et ESPAF ont donné les leurs. Le Réseau « C.S.F. » en a avancé les siens, que nous avons le devoir de livrer pendant la présente Restitution.

Pour le Réseau « C.S.F. », les résultats attendus à la fin de l'exercice 2006 – avril 2007 sont les suivants :

- Les Responsables (gestionnaires) se familiarisent avec les techniques de restitution à la base ;
- Les (trois) Commissions (à savoir, celles de Renforcement des capacités organisationnelles, de Communication et de Mobilité sociale) ont approfondi les techniques de l'Apprentissage Organisationnel (AO) dans les domaines de travail du carrefour.
- Les trois ont les outils appris et utilisés
- La commission de suivi s'engage de s'exercer

10. EVALUATION DU SEMINAIRE – ATELIER.

Chacun des participants représentant les 3 réseaux au dit Séminaire – Atelier a exprimé par écrit sur papier ses avis (et considérations) sur le déroulement des assises. Le tout était remis à ATOL, sans que leur diffusion dans la salle ait eu lieu, faute de temps. Du reste, bien que les deux journées aient été fructueuses dans l'ensemble, le grand souhait pour les « C.S.F. » est de voir ATOL travailler désormais « Directement » avec le(s) Réseau(x), sans passer par un carrefour d'animation des Réseaux. Car l'efficacité et le rendement qu'ATOL en attend en dépendent énormément.

11. MOT DE LA FIN A LA CLOTURE DE LA PRESENTE RESTITUTION AUX STRUCTURES MEMBRES DU RESEAU « C.S.F. ».

11.1. De la part des membres bénéficiaires :

- b) Tous, se déclarant satisfaits du contenu du Séminaire – Atelier leur restitué, ont exprimé le vif désir :
- de voir ATOL multiplier et appuyer de telles opportunités, qui contribuent beaucoup au changement de comportement dans la conduite de la gestion des structures par leurs Responsables ;
 - de bénéficier chacun d'une copie du rapport de la présente Restitution, qu'ils considèrent comme un document fort utile à diffuser et/ou à faire lire obligatoirement à leur personnel et à leur(s) base(s).
- b) A la question posée par la plénière, laquelle consiste à lui expliquer ce que veulent dire ou ce que signifient les deux techniques utilisées par le Réseau « C.S.F. », pour réaliser ses

activités par rapport à ses défis, l'avis ci – après a été unanime à la fin de la Restitution :

Nous avons la nette impression, à travers cette question posée, que nous sommes le seul Réseau (parmi les 3 représentés au dit Séminaire – Atelier) à être formé et tenu informé de toutes les neuf techniques du processus de l'AO et la GC. Les deux autres réseaux (RAUKIN et ESPAF) ont – ils réellement bénéficié des informations y afférentes dans un Séminaire – Atelier de cette nature ? Nous remercions ATOL et sommes vraiment fiers d'être, pour la première fois, dans cette mouvance très utile dénommée « Processus de l'AO ».

11.2. De la part des Managers du Réseau « C.S.F. » :

Chaque structure membre du Réseau doit savoir :

- que la copie de tout document désiré est l'objet d'une reproduction : cela représente un coût ; d'où la nécessité d'être en règle de cotisation, afin de faire face à certains frais de fonctionnement ;
- que les diverses questions proposées par ATOL (cfr. Paragraphe n°4.2. plus haut) et auxquelles chaque réseau a répondu en carrefour, pendant ledit Séminaire – Atelier du 16 au 18 février dernier, s'adressent aussi individuellement à chaque structure – membre.

Certes, les exemples illustratifs avancés à ce sujet dans le texte de la restitution viennent des structures – membres (que vous êtes). C'est en fait rien par rapport à ce que le Réseau et ATOL attendent davantage. Si pour 20 ou 25 organisations ou plus affiliées au Réseau « C.S.F. », il y a lieu d'avoir également autant de textes répondant chacun à toutes ces questions nous proposées par ATOL, cela constituerait une riche capitalisation des données pouvant déboucher à la publication d'un autre important document qui, certainement, ferait ses bruits positifs à travers les médias officiels et privés, locaux et nationaux, voire internationaux.

Notre souhait est que avant fin décembre 2006 courant, nous ayons en amont, à partir de vos structures, le(s) texte(s) y afférents : Travaillons, Prenons de la peine.

ANNEXE :

**LISTE DES STRUCTURES CANDIDATES A L'AO ET
AFFILIEES AU RESEAU « C.S.F. ».**

**N.B. : Le nombre pourra augmenter dans les prochains
mois.**

Les structures Membres affiliés au Réseau « C.S.F. ».

I. Les organisations ayant répondu présentes à la séance de Restitution du jeudi 26 Octobre 2006.

N°	Nom de la Structure et son Sigle	Nom du(de la) Déléguée
1	OMESOD : Œuvres Médico – Sociales de Développement : 38, rue Feshi, Commune de Ngaba.	Dr. Stanislas MIKUBU et Mademoiselle MUSUZANGA Catherine.
2	CESPB : Centre d'Encadrement Socio – Professionnel BONDEKO : sis, avenue MAYAMBA, n°65, Q.III, Commune de Masina.	Mr. Boniface BUNAYAFWEKO
3	F.C.J. : Forum Culturel des Jeunes de Saint Joseph à Matonge. Paroisse St Joseph / Commune de Kalamu.	Mr. Odin MALONDA C/° Patrick : 0814517309
4	AC EJ : Action Chrétienne et Eglise de Jésus : 9ème rue, n°1bis, Q. Kimbangu I, Commune de Kalamu.	Pasteur NAMUANA LEMA
5	AMAM'ISTA : Association des Mamans de l'ISTA : dans l'enceinte de l'ISTA /Ndolo, Commune de Barumbu.	Mme EYABA Catherine
6	WNL : Woman's New Life, C/Ngaliema – Mbudi.	Mme EYABA Catherine
7	PERUF : Programme de Promotion des Entreprises Rurales et Urbaines des Femmes du Congo : Complexe MWANA NTEBA, sur le Bld 30 Juin / Commune de la Gombe.	Mme Renate WAMBINE
8	MIPRONG : Mission Prophétique par les Ngunza.	Mrs MAMPASI MATONDO Célestin et PANZU WATUMVUA
9	CO-PLUS : Compassion Plus : Avenue du Commerce n°37, C/Gombe.	Mademoiselle Christiane LUAMBA.

10	C.S.F. : Consultants Sans Frontières : 37, Avenue Roi Baudouin n°37, C/Gombe.	1. S.G. : Abbé S.P. MBADU 2. Mr. : MAGLOIRE LUFULU. 3. Mr. : Venant – Paul MANTUBA.
----	---	---

II. Les organisations affiliées au Réseau « C.S.F. » mais empêchées ou n'ayant point répondu « Présentes » à la séance de Restitution du S.A.

1. A.F.M.S. : Association des Femmes aux Mains Saines : Q.H., n°54/Mbinza Barré, Commune de Ngaliema.
2. CERSE : Centre pour la Réinsertion Sociale et Economique de l'Enfant en Difficulté. Avenue Luadi, n°47, Commune de Kintambo.
3. E.P.M.C. : Eglise Pentecôtiste Missionnaire pour Christ : Rue de la Gombe I, n°9, Commune de Ngaliema.
4. S.C.D.I. : Solidarité Chrétienne pour le Développement Intégré : Bld Mandela, n°21, Q. Plateau/Mandela, Commune de Mont – Ngafula.
5. HED : Horizon Education : Avenue Wamba, n°64, Q.II, Commune de Masina.
6. S.D. : Solidarité et Développement : Commune de Kasa – Vubu.
7. URDA : Univers de Réflexion pour un Développement Autocentré : Rue Bukeye, n°25, Commune de Kalamu.
8. PAX : Fraternité des Patronnés et Xavéri Adultes : Avenue Befale, n°65, Commune de Kasa – Vubu.
9. A.V.S. : Action Vie et Santé : 9^{ème} rue, n°1 Bis / Quartier Kimbangu I, Commune de Kalamu.
10. FED : Femme et Enfant Défavorisés. Avenue Colonel Ebeya, n°7469, Q. Golf, Commune de la Gombe.
11. APHILMA : Association Philanthropique des Mamans du Congo / Commune de la Gombe.
12. CSBB : Centre des Sourds Bon Berger : Avenue Kabambare n°95 – 97, Commune de Kinshasa.
13. APROFAS : Action pour la Promotion des Familles Sinistrées : Paroisse Saint Joseph, Commune de Kalamu.
14. A.K. / CEC C : Archidiocèse de Kinshasa, Coordination des Ecoles Conventionnées Catholiques : Q. Matonge, Commune de Kalamu.
15. AFCE : Association des Femmes Congolaises Epanouies : 28, Camp PLC / Commune de Lingwala.

Total : 25 organisations enregistrées et devenues non seulement membres affiliés au Réseau « C.S.F. » mais aussi Candidates à l'AO.

