

**CARREFOUR CONGOLAIS SUR LA  
GESTION DES CONNAISSANCES**

Courriel : Théophile Lunkamba  
(lunkamba@yahoo.fr)

Kinshasa. République Démocratique du Congo



[Patrick.vanderhulst@atol.be](mailto:Patrick.vanderhulst@atol.be)

[www.atol.be](http://www.atol.be)

Kessel-Lo/Belgique

**L'APPRENTISSAGE  
ORGANISATIONNEL**

POURQUOI ET COMMENT S'Y ENGAGER  
ET LE CONDUIRE AU SEIN DU  
MOUVEMENT ASSOCIATIF CONGOLAIS

Août 2005



## TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES.....	3
I. INTRODUCTION.....	4
II. PROBLEMATIQUE ET JUSTIIFICATION DE L'ACTION.....	4
III. IMPORTANCE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET OBSTACLES INTERNES A SA REALISATION AU SEIN DES ONG, RESEAUX, COLLECTIFS.....	5
IV. LANCEMENT ET CONDUITE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AU SEIN DES ONG, RESEAUX ET COLLECTIFS.....	6
1. CREER LE MOTIF.....	6
1.1. Assurer un leadership motivant.....	6
1.2. Créer et entretenir une culture favorable à l'apprentissage.....	7
2. CREER LES MOYENS.....	7
2.1. Familiarisation à des modèles conceptuels appropriés à l'apprentissage organisationnel.....	7
2.2. Valorisation et développement des compétences.....	8
2.3. Initiation aux méthodes et outils d'apprentissage organisationnel.....	9
2.4. Soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel.....	9
2.5. Mobilisation des fonds nécessaires.....	9
3. CREER L'OCCASION.....	9
3.1. Mise en valeur de l'importance de l'apprentissage organisationnel en tant qu'objectif stratégique.....	10
3.2. Intégration de l'apprentissage au cycle de planification et d'évaluation.....	10
3.3. Investissement dans une infrastructure de gestion des connaissances.....	10
3.4. Etablissement des relations de confiance.....	10
V. CONCLUSION.....	10
BIBLIOGRAPHIE.....	13

## I. INTRODUCTION

Après avoir eu connaissance et appris les concepts, méthodes et outils de l'Apprentissage Organisationnel et Gestion des Connaissances et essayé de se lancer dans leur pratique avec la collaboration des quelques cadres des ONG, réseaux et collectifs du mouvement associatif congolais, il est ressorti que dans le contexte de leur travail ce processus est une nouveauté qui n'accroche que timidement des partisans, en dépit de l'intérêt qu'il présente et de son importance. Cela s'expliquerait par le fait que:

- l'apprentissage organisationnel est plus simple en théorie qu'en pratique
- les concepts, approches, méthodologies et outils d'apprentissage organisationnel paraissent à première vue complexes et difficiles à maîtriser
- l'apprentissage organisationnel, tant au niveau individuel que collectif, est un processus exigeant et contraignant dans sa mise en oeuvre mais avec des dividendes non immédiates
- l'intérêt à ce processus n'est pas encore suffisamment suscité et entretenu.

Par ailleurs, beaucoup d'ONG et d'autres structures associatives congolaises sont de moins en moins performantes et de ce fait peu compétitives dans un environnement de plus en plus exigeant, caractérisé par une concurrence croissante tant pour l'accès à des fonds d'aide toujours plus restreints qu'au niveau de l'action sur le terrain. Et pourtant, l'une des voies devant leur permettre de s'améliorer à moindre coût est justement l'apprentissage organisationnel, à la seule condition qu'elles s'y investissent effectivement.

L'apprentissage organisationnel est défini comme un processus de création et 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 performance et de compétitivité.

Ainsi, pour pouvoir susciter davantage de l'intérêt à ce processus novateur auprès de plus d'ONG et autres structures du mouvement associatif congolais et de surcroît contribuer tant soit peu, par la suite, à l'amélioration de leurs capacités d'action, nous avons jugé utile de produire et diffuser à leur intention la présente note d'information, sensibilisation et orientation. Celle-ci est élaborée à partir des données de la littérature acquise, sur base de l'expérience du Réseau Solidarité Microfinance menée Kinshasa et de quelques-unes d'ailleurs ainsi que des enseignements tirés de nos premiers pas dans l'initiation des quelques ONG et réseaux à ce processus. Nous osons croire qu'avec l'information livrée et la sensibilisation à travers cette note, les dirigeants et cadres des ONG et autres structures vont mieux appréhender l'importance de l'apprentissage organisationnel au niveau individuel et collectif et s'y accrocher.

## II. PROBLEMATIQUE ET JUSTIFICATION DE L'ACTION

Considérant d'une part les faiblesses organisationnelles et opérationnelles qui caractérisent aujourd'hui beaucoup d'ONG, réseaux et collectifs du mouvement associatif congolais et d'autre part les évolutions des approches et stratégies de développement ainsi que de l'environnement national et international, il est impérieux que ces différentes structures parviennent à se mettre au pas et à suivre ces évolutions, plus dictées par les résultats des recherches-actions et par la mondialisation. En outre,

il y a un besoin amical qu'elles deviennent plus performantes et compétitives Si elles veulent se maintenir et agir efficacement dans un environnement qui change de plus en plus vite et qui devient plus exigeant.

En effet, étant plus préoccupées par l'action et moins par la réflexion sur les stratégies, approches, méthodes et résultats de leur travail, et aussi n'étant pas toujours en mesure d'anticiper sur les variations et changements contextuels, un bon nombre d'ONG et autres structures associatives congolaises se retrouvent aujourd'hui affaiblies tant du point de vue des compétences de leurs ressources humaines que de leurs capacités d'action. Ainsi, sont-elles de moins en moins performantes, peu efficaces sur le terrain et se retrouvent confrontées à des aléas et problèmes pour lesquels il n'y a pas de modèle pré-établi de réponse, mais qu'il faut plutôt forger à partir du capital intellectuel propre (ensemble des actifs de l'organisation en terme d'informations, savoir, compétences et expériences) et des apports des autres. Pour ce faire et en vue d'essayer de rattraper à moindre coût et plus efficacement le retard connu, il leur faut d'une part « apprendre à apprendre » et d'autre part trouver des voies et moyens nécessaires pour acquérir et développer les connaissances et compétences qui leur manquent. Aussi, certaines parmi elles ressentent le besoin de capitaliser leur propre expérience et développer de nouvelles pratiques sur le terrain afin de conserver leur pertinence et leur efficacité. Par conséquent, il leur est proposé à cet effet de pouvoir s'engager et s'investir dans le processus d'apprentissage organisationnel et gestion des connaissances amorcé par le « Carrefour Congolais sur la gestion des connaissances ».

### **III. IMPORTANCE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL ET OBSTACLES INTERNES A SA REALISATION AU SEIN DES ONG, RESEAUX, COLLECTIFS.**

Le développement implique des changements dans les systèmes humains sur les plans individuel, familial, communautaire et sociétal. Les approches conventionnelles du développement, particulièrement celles qui sont centrées sur la mise en oeuvre de projets, se fondent sur des modèles contestables qui présentent le changement dans les systèmes humains comme un processus linéaire de cause à effet.

Les approches plus récentes mettent l'accent sur la nature complexe, incertaine et imprévisible du développement. Cette vision de la nature du développement impose de nouvelles exigences aux ONG et aux personnes qui y oeuvrent telles que: la nécessité de comprendre et de travailler au sein des systèmes complexes, les besoins en terme de souplesse, d'adaptabilité et d'innovation, ainsi qu'un engagement ferme à respecter différents mécanismes de redétabilité. Etant donné que l'apprentissage organisationnel amène les personnes à mieux comprendre les conséquences prévues et imprévues de leurs actes, ainsi qu'à s'adapter et à changer leur façon de travailler en s'inspirant de l'expérience de leurs collègues et d'autres organisations, il est largement reconnu comme une condition essentielle pour permettre aux ONG et diverses structures associatives congolaises de répondre aux défis nouveaux et souvent imprévisibles qui se posent dans le contexte complexe du développement national. Ainsi, les organisations qui s'investissent dans ce processus et qui de surcroît, deviennent des organisations apprenantes capables d'instituer une culture d'apprentissage en leur sein, arrivent impérativement à ce qui suit:

- Renforcement de l'efficacité organisationnelle et perfectionnement du personnel
- Amélioration des capacités d'action
- Utilisation optimale des ressources

- Réduction de l'écart entre la production d'informations à partir du suivi et de l'évaluation et leur utilisation pour la planification future
- Créativité et innovation
- Changements structurels et fonctionnels et adaptation facile aux dits changements
- Menace potentielle à l'autorité des dirigeants réfractaires aux changements et remise en cause de leur leadership
- Capacité élevée d'adaptation aux variations et changements contextuels
- Création d'une ambiance saine de travail

En dépit de l'importance éprouvée de l'apprentissage organisationnel par bon nombre d'études et débats menés là-dessus et aussi grâce à certaines expériences des pionniers dans ce domaine quelques obstacles font que beaucoup d'ONG et autres structures associatives n'arrivent pas encore s'y engager et s'y investir. Il s'agit notamment de:

- la non conviction des responsables, membres et agents vis-à-vis de la démarche d'apprentissage organisationnel et de son bénéfice
  - le conservatisme des dirigeants et de certains de leurs collaborateurs
  - la méfiance et la réticence des leaders et dirigeants face aux changements prévisibles et imprévisibles pouvant résulter d'un tel processus
- les difficultés éprouvées précédemment par certains pionniers dans la mise en pratique des concepts, méthodes et outils de l'apprentissage organisationnel

#### **IV. LANCEMENT ET CONDUITE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL AU SEIN DES ONG, RESEAUX ET COLLECTIFS.**

L'un des principaux défis qui se pose aux ONG et autres structures associatives congolaises est de trouver la bonne façon de développer des connaissances et compétences sur base des plans d'apprentissage individuel et collectif devant faire en sorte que chacun de leurs membres et agents ait la possibilité de développer des compétences génériques. Celles-ci sont des pré-requis essentiels pour pouvoir travailler dans les organisations qui se veulent toujours performantes et efficaces. Pour pouvoir relever ce défi, il faut que l'organisation soit en mesure de lancer et soutenir efficacement le processus d'apprentissage en son sein et cela en fournissant à son personnel le motif pour l'apprentissage, en lui accordant les moyens d'apprendre et en lui donnant l'occasion de contribuer à l'apprentissage collectif.

##### **1. CREER LE MOTIF**

Les personnes qui cherchent constamment à donner un sens à ce qu'elles font et qui veulent toujours faire mieux sont celles qui sont disposées à créer et partager leurs connaissances et par conséquent à apprendre. C'est donc là le motif qu'il faut insuffler dans les organisations. Si l'on veut qu'elles deviennent apprenantes. Ce motif peut être développé au sein des ONG et autres structures associatives congolaises en jouant sur ce qui suit:

###### **1.1. Assurer un leadership motivant**

Les leaders et dirigeants doivent stimuler, encourager et démontrer par l'exemple personnel qu'ils sont partisans de l'apprentissage organisationnel. Pour ce faire, les principes de base ci-après devront guider leur action.

- donner priorité à l'apprentissage organisationnel en l'intégrant à la stratégie globale

- de l'organisation
- communiquer à différents niveaux hiérarchiques de l'organisation l'importance stratégique de l'apprentissage organisationnel
  - rendre l'apprentissage organisationnel légitime en faisant reconnaître à tous les niveaux (individuel, équipe exécutive et organes politiques) qu'il vaut la peine qu'on y consacre du temps et des ressources
  - être l'exemple et la source d'inspiration pour les collaborateurs, en adoptant des pratiques exemplaires sur le plan de l'engagement personnel au processus et de la participation aux pratiques de travail collectif.
  - reconnaître les mérites des collaborateurs pour leur contribution au développement de nouvelles connaissances organisationnelles et pour l'application de ces connaissances dans le but de faire face aux nouveaux problèmes et défis
  - instaurer la culture d'apprentissage en encourageant la « prise de risque » liée à la réflexion critique.

## **1.2. Créer et entretenir une culture favorable à l'apprentissage**

Pour faire de l'apprentissage organisationnel une activité collective s'étendant à l'ensemble de l'organisation, il est utile et nécessaire de l'intégrer à la culture organisationnelle (normes, procédures, habitudes et pratiques de l'organisation), tout en la rendant favorable à l'apprentissage tant sur le plan individuel que collectif. Pour cela, il faut que dans l'organisation:

- 1) on considère l'apprentissage comme activité légitime, c'est-à-dire faisant partie intégrante des responsabilités professionnelles de chaque membre du personnel
- 2) on arrive à surmonter les obstacles internes à l'apprentissage grâce à des stratégies élaborées à cet effet à la suite d'une analyse systématique partagée clairement avec tous.
- 3) la hiérarchie encourage et soutienne le personnel à pouvoir contribuer au développement des pratiques et politiques de l'organisation
- 4) l'apprentissage soit récompensé en reconnaissant tout au long de l'année et non seulement lors des évaluations annuelles de performance, toutes les contributions du personnel en cette matière et en leur assurant des perspectives de carrière
- 5) des ressources adéquates (temps et moyens financiers) soient allouées à l'apprentissage

## **2. CREER LES MOYENS**

Pour que les membres et agents des organisations qui se veulent apprenantes contribuent à l'apprentissage organisationnel, il ne leur faut pas seulement un motif, mais aussi les moyens pour le faire. Ainsi, est-il indiqué à cet effet de s'y prendre comme ci-après :

### **2.1. Familiarisation à des modèles conceptuels appropriés à l'apprentissage organisationnel**

Les modèles conceptuels étant définis comme des représentations qui fournissent des moyens de mieux comprendre ce qu'on fait et son environnement, ceux qui stimulent l'apprentissage doivent être en tout temps mis à la disposition des membres du personnel des ONG. Ainsi, ils peuvent aider à modifier leur conception et leur attitude

quant à la façon d'apprendre tant sur le plan individuel que collectif étant donné leur réelle influence sur le comportement individuel et organisationnel.

## 2.2. Valorisation et développement des compétences

En général, les ONG négligent l'importance des compétences d'apprentissage de leurs ressources humaines et de ce fait, on a tendance à supposer que tous savent déjà comment apprendre du fait que la plupart d'entre eux ont fait des études universitaires. Cette supposition n'est pas sans risque car d'une part ceux qui ont un diplôme de troisième cycle peuvent être habitués à une approche formelle et non expérientielle de l'apprentissage, qui ne les prépare pas à capitaliser leurs expériences de travail, et d'autre part ceux qui n'ont pas poursuivi de hautes études peuvent sous-estimer leurs contributions potentielles résultant des pratiques quotidiennes pertinentes et riches en enseignements.

Pour pouvoir renverser la situation, il est indiqué de mettre l'accent sur le développement des compétences des personnes, de leurs connaissances, aptitudes et attitudes de façon à ce que si pas tous, une bonne partie du personnel arrive à faire preuve de l'enthousiasme à apprendre et à démontrer des aptitudes nécessaires à cet effet. Cela doit se traduire par leur curiosité et refus d'accepter les choses comme elles sont, leur goût de prendre des risques et mettre en doute les présupposés, leur désir de mieux faire les choses. Ils sont ainsi des « **praticiens réflexifs** » capables, chacun à son niveau, d'assumer une plus grande responsabilité, tant pour leur propre apprentissage que dans leur contribution aux processus d'apprentissage collectif au sein de l'organisation.

De ce fait, pour apprendre efficacement, il est requis de chacun les aptitudes et qualités suivantes:

- *connaissance de la façon dont on apprend* et de ce qu'on peut faire pour être plus ouvert aux possibilités d'apprentissage formel et informel.
- *Compréhension de son rôle* et de la façon dont celui-ci s'inscrit dans le cadre plus large de l'organisation. Il est important de mettre en place des programmes d'orientation qui permettent aux nouveaux employés de voir comment ils pourraient contribuer au-delà de leurs fonctions premières, par exemple un programme de parrainage des nouveaux employés par des employés expérimentés
- *bonnes aptitudes en communication interprofessionnelle*, dont l'écoute active, la sensibilité aux besoins et à la culture des autres, le respect et la capacité d'établir la confiance
- *utilisation de différents niveaux de pensée* de façon à progresser dans la hiérarchie des connaissances, par exemple capacité d'analyser les résultats du suivi et de les utiliser pour identifier des tendances ou des problèmes qui exigent une solution immédiate.
- *capacité à travailler en équipe* et d'assumer des rôles différents au besoin. Cela peut parfois demander une capacité et une volonté d'assumer un rôle de leadership fondé sur les connaissances et les aptitudes plutôt que sur le statut.
- *humilité* permettant d'admettre la nécessité de se tourner vers les autres pour trouver des réponses à ses questions. Il faudrait faire appel aux personnes en fonction de l'aide utile qu'elles peuvent apporter plutôt qu'en raison de leur statut, et reconnaître la valeur des connaissances locales.
- *travail en réseaux et établissement de liens*, c'est-à-dire développer ses propres réseaux, utiliser - formels et informels - et y contribuer.

- *aptitudes de base de facilitateur* afin d'aider les collègues à faire bon usage du temps passé ensemble.

7

### **2.3. Initiation aux méthodes et outils d'apprentissage organisationnel**

il s'agit à ce niveau d'une part de mettre à la disposition des membres du personnel des procédures et stratégies particulières visant à aborder ou accomplir comme il faut le processus d'apprentissage organisationnel. D'autre part, il faut les y familiariser par la pratique et leur donner la possibilité de les adapter au contexte organisationnel et culturel dans lequel on entend les appliquer. Des séminaires-ateliers sont organisés à cet effet.

### **2.4. Soutien spécialisé en matière d'apprentissage organisationnel**

Ce soutien consiste à aider les personnes et les équipes à apprendre, à développer et à appliquer :

- les compétences dont elles ont besoin pour capitaliser leurs expériences, tant individuellement que collectivement
- les processus tels que la facilitation et le travail en équipe qui permettent l'apprentissage
- les outils comme « le retour sur l'action » permettant de mieux systématiser, comprendre et gérer le processus d'apprentissage organisationnel.

Ainsi, il faut dans un premier temps recourir aux services des spécialistes en la matière et ensuite créer au sein de l'organisation, si les moyens le permettent, de petites équipes ou des postes individuels, dont le rôle est de coordonner et de soutenir l'apprentissage dans toute l'organisation. Pour de petites structures ne disposant pas des moyens à cet effet, il est indiqué de confier cette tâche supplémentaire, moyennant compensation, à un des agents responsabilisé officiellement pour cela en vue de piloter les réflexions, partages et échanges internes ainsi que la capitalisation des expériences.

### **2.5. Mobilisation des fonds nécessaires**

L'apprentissage organisationnel étant une activité assez capitale, mais généralement non prise en compte dans beaucoup d'ONG et de ce fait difficile d'en obtenir du financement de manière spécifique, il est conseillé à celles-ci de l'intégrer de plus en plus dans les projets et programmes à exécuter. Ceci permettrait sa prise en compte dans les accords de financement conclu avec les donateurs et par conséquent l'investissement dans le développement des compétences individuelles et collectives.

## **3. CREER L'OCCASION**

Il s'agit principalement à ce niveau d'ouvrir un « espace » à l'apprentissage, c'est-à-dire y accorder un temps privilégié afin de permettre à chacun de réfléchir sur son travail, être exposé à de nouvelles idées et mettre à l'essai avec d'autres, de nouvelles façons de penser. Cela se fait tant de manière structurée que de manière informelle. D'une part, il faudra que cela se fasse lors des cours, ateliers, conférences et autres rencontres et aussi à travers les procédures organisationnelles déjà mises en place comme le suivi et l'évaluation. D'autre part, il faudra permettre aux agents de disposer du temps personnel qui leur est reconnu par la direction, pour l'apprentissage et leur

offrir des espaces physiques informels où ils peuvent se réunir entre eux et se tenir mutuellement informés. Certains facteurs ci-après, lorsqu'ils sont combinés de différentes façons, peuvent servir à favoriser des occasions pour l'apprentissage.

### **3.1. Mise en valeur de l'importance de l'apprentissage organisationnel en tant qu'objectif stratégique**

En intégrant l'apprentissage organisationnel à leurs objectifs stratégiques, les ONG peuvent démontrer au personnel, aux partenaires et autres parties prenantes qu'elles prennent au sérieux l'apprentissage.

### **3.2. Intégration de l'apprentissage au cycle de planification et d'évaluation**

Les systèmes de suivi et évaluation doivent être vus comme d'importantes occasions d'apprentissage, conçus en fonction de l'apprentissage et exploités à bon escient à cet effet, par exemple en élargissant le rôle du personnel chargé de suivi et évaluation pour y inclure des responsabilités en matière d'apprentissage organisationnel. Ceci permettrait aussi de résoudre certains problèmes connus au niveau des ONG, à savoir:

- obstacles structurels empêchant d'apporter des changements aux projets en cours à cause de contraintes créées par une application trop rigide du cadre logique
- inefficacité des mécanismes de discussion et d'identification des mesures à prendre à partir des données de suivi-évaluation

### **3.3. Investissement dans une infrastructure de gestion des connaissances**

Etant donné qu'une infrastructure de communication et de gestion des connaissances bien conçue et conviviale (TIC et banque de données) mettant l'accent sur le lien entre le savoir et l'agir, permet l'apprentissage organisationnel, il est conseillé aux ONG de ne pas hésiter à y investir si les moyens le permettent.

### **3.4. Etablissement des relations de confiance**

Les relations interpersonnelles influencent largement l'apprentissage tant individuel que collectif et leur qualité repose sur le respect et la confiance mutuelle, la confiance étant un des principaux facteurs qui incitent une personne à parler ou même à reconnaître qu'elle a un problème qu'elle ne peut résoudre seule.

## **V. CONCLUSION**

Les différents aspects évoqués précédemment sont présentés schématiquement de manière sommaire dans les deux tableaux ci-après dans le but de faciliter la compréhension du sujet au niveau des ONG; réseaux et collectifs qui veulent bien développer une stratégie d'apprentissage organisationnel et créer l'espace propice à l'apprentissage au profit de leurs ressources humaines.

**Tableau 1 : Développement d'une stratégie d'apprentissage organisationnel**

Développement d'une stratégie planifiée	Mise en place de conditions permettant « l'urgence » de stratégies
<b>Motif</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Créer une vision organisationnelle claire de façon dont l'apprentissage organisationnel peut contribuer à l'efficacité, la capacité, la pérennité et la santé de l'organisation</li> <li>• Identifier les obstacles à l'apprentissage et développer des moyens de les surmonter.</li> <li>• Intégrer l'apprentissage aux plans à tous les niveaux : individuel, des projets, des programmes et stratégies</li> <li>• Démontrer l'importance d'investir dans l'apprentissage organisationnel en assurant le suivi et l'évolution des effets et de l'impact des initiatives d'apprentissage organisationnel</li> <li>• Mettre en place des systèmes visant à reconnaître et à 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 le personnel avec des modèles conceptuels utiles</li> <li>• Souligner l'importance de l'apprentissage « à petite échelle »</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, la formation-action et les communautés de pratique</li> <li>• Mettre sur pied une infrastructure de gestion des connaissances appropriées</li> <li>• S'il y a lieu, créer des postes pour soutenir l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer les compétences individuelles</li> <li>• Reconnaître l'importance des dimensions culturelles de l'apprentissage au moment de développer des compétences, des méthodes et des outils</li> <li>• Renforcer les relations interpersonnelles et établir la confiance</li> </ul>
<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>• Intégrer les besoins d'apprentissage à la conception, au suivi et à l'évaluation des projets</li> <li>• Prévoir du temps et des ressources pour la réflexion et l'apprentissage dans les propositions de 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 employés/ partenaires aux équipes d'analyse et d'évaluation aux côtés de consultations 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 de communautés de pratique</li> <li>• Mettre en place de « périodes sans déplacements », des semaines d'échanges et d'apprentissage (« homeweeks ») et des périodes de réflexion.</li> </ul>

**Tableau 2 : Création d'un espace propice à l'apprentissage**

	Individuel	Collectif
Structure	<p>Les organisations peuvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reconnaître la légitimité de l'apprentissage en l'intégrant aux descriptions de tâches</li> <li>Planifier la charge de travail de façon à éviter la surcharge</li> <li>Utiliser les mécanismes liés aux ressources humaines tels que la supervision et l'évaluation du personnel pour assurer le suivi et l'évaluation des contributions individuelles à l'apprentissage organisationnel</li> <li>S'assurer que chaque personne a un plan d'apprentissage et de développement personnel</li> <li>Développer des compétences de « praticien réflexif »</li> <li>Instaurer des systèmes de parrainage et d'accompagnement</li> <li>Encourager et faciliter la participation à des cours, ateliers, conférences et rencontres de formation</li> <li>Offrir aux personnes l'occasion de représenter l'organisation dans les réseaux</li> <li>Encourager les personnes à rédiger des articles en vue de les publier</li> </ul>	<p>Les organisations peuvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intégrer les objectifs d'apprentissage aux plans des programmes et à la stratégie organisationnelle</li> <li>Instituer le travail en équipe comme un mode de travail nécessaire</li> <li>Développer des mécanismes visant à instaurer une responsabilité collective face aux résultats</li> <li>Mettre en place des « périodes sans déplacements », des semaines d'échanges et d'apprentissage (« homeweeks ») et des périodes de réflexion</li> <li>Réaliser des bilans des apprentissages consacrés à l'examen des thèmes de travail</li> <li>Créer des équipes pluridisciplinaires pour élaborer les lignes directrices, les procédures et les politiques</li> <li>Inclure dans tous les formats de rapports une section consacrée explicitement aux « leçons apprises ».</li> </ul>
informel	<p>Les personnes peuvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Réserver du temps à la réflexion à la fin de chaque journée et à des étapes importantes d'un travail</li> <li>Participer à des réseaux informels</li> <li>S'inscrire et participer à des forums de discussion en ligne</li> <li>Développer des « habitudes » qui favorisent la pratique réflexive (p. ex. tenir un journal de ses apprentissages)</li> </ul>	<p>Les organisations peuvent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fournir l'espace physique qui permet l'établissement de réseaux informels</li> <li>Mettre en place des intranets, des bulletins de liaison ou tout autre moyen permettant aux personnes de se tenir mutuellement informées de leur travail</li> </ul>

La présente note dans son ensemble ne fait que présenter aux membres, dirigeants et agents des ONG et autres structures associatives, l'importance de l'apprentissage organisationnel dans le milieu associatif congolais ainsi que la manière de pouvoir aborder la question et se lancer dans la mise en œuvre du processus. Cependant, il faut un soutien spécialisé à leurs diverses ressources humaines de la part des pionniers et des spécialistes en apprentissage organisationnel pour pouvoir relever les défis et arriver à un impact réel de ces pratiques sur les capacités et l'efficacité des organisations.

Si la question vous intéresse, nous vous prions de contacter le Carrefour Congolais sur la Gestion des Connaissances qui peut bien assurer votre initiation en cette matière ainsi que le suivi-accompagnement du processus lors de sa mise en œuvre au sein de vos organisations. Les coordonnées pour le contact sont :

Courriel : Théophile Lunkamba ([lunkamba@yahoo.fr](mailto:lunkamba@yahoo.fr))  
Téléphone :(243) 999932705

**Kinshasa, République Démocratique du Congo**

*Bob DIANGIKULUA DUMA*

## BIBLIOGRAPHIE

1. <http://www.atol.be/webpags/fra/gestionconnaissances.htm>  
<http://www.atol.be/port/rdc/RDCexpGC.htm>
2. « Un autre knowledge management », article de Jean François BALLAY dans la revue LE POINT SUR
3. Cahier synthèse des actes du colloque sur la gestion du savoir organisé par CEPRIO/Canada en 2003
4. L'apprentissage organisationnel : penser l'organisation comme processus de gestion des connaissances et de développement des théories d'usage, Nadia TEBOURBI, Télé-Université du Québec
5. Analyse comparée des méthodes de gestion des connaissances pour une approche managériale, Bartheleme-Trapp Françoise, Université paul Sabatier, Toulouse 3
6. L'apprentissage organisationnel dans les ONG : Créer le motif, les moyens et l'occasion, Bruce BRITTON, INTRAC-Royaume-Uni, mars 2005
7. [www.intrac.org](http://www.intrac.org)
8. [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za)
9. [www.missioncouncil.se](http://www.missioncouncil.se)
10. [www.odi.org](http://www.odi.org)