



ATELIER DE SUIVI EVALUATION ET DE REFLEXION SUR
LA GESTION DES CONNAISSANCES

DU 10 AU 12 NOVEMBRE 2004

Au centre Thérésianum Kinshasa

Patrick Vanderhulst
Bob Diangikulua Duma



ATQ L

©ATOL
7 décembre 2004

Leuvensestraat 5/1
B 3010 Kessel-lo/LEUVEN,
België
tel +32(0) 16 498307
fax +32(0) 16 498301
E-mail: info@atol.be
www.atol.be

TABLE DE MATIERES

INTRODUCTION.....	4
1 LE POINT SUR LE TRAVAIL REALISE JUSQUE LA.....	4
1.1 « FUITE DES CERVEAUX DANS LES ORGANISATIONS »	5
1.1.1 Présentation des résultats du groupe de travail.....	5
1.1.2 Débats.....	8
1.1.3 Orientations pour le groupe de travail :	8
1.2 « LA COMMUNICATION ».....	9
1.2.1 Procédures suivies des groupe de recherche-action thématique :	9
1.2.2 Proposition de procédure :	9
1.3 EXPERIENCE D'AILLEURS : FLANDRE.....	9
1.3.1 Contenu donné à ce concept :	9
1.3.2 Constats :	10
1.4 DIFFICULTES RENCONTREES DANS LE TRAVAIL DES SOUS-COMMISSIONS.....	10
2 Echanger sur les expériences en cours tout en épinglant les techniques participatives qui facilitent l'apprentissage collégial.....	11
2.1 Qu'est-ce qui joue lorsque l'on apprend réellement ?	11
2.2 Exercice d'explicitation des éléments importants par rapport à la bonne gestion des connaissances par rapport à la mobilité du personnel.....	12
2.2.1 Procédure :	12
2.2.2 Eléments collectés :	12
3 Faire le point sur le fonctionnement de la plate forme et se mettre d'accord sur les orientations pour son évolution future	15
3.1 Rappel des objectifs de départ du carrefour.....	15
3.2 Jugement (Eléments d'appréciation du fonctionnement)	17
3.2.1 Par rapport aux objectifs	17
3.2.2 Analyse :	17
3.2.3 Question stratégique	17
3.3 Redéfinition.....	18
3.3.1 Objectifs opérationnels.....	18
3.3.2 Résultats attendus	18
3.3.3 Finalité.....	18
3.3.4 Mode d'organisation.....	18
3.4 Activités pour la période mi - novembre à fin décembre 2004.....	19
3.5 Détermination des grandes lignes du programme 2005.....	19
ANNEXES.....	20
Organisation.....	20
Programme de l'atelier	21
Evaluations journalières.....	22
RESULTATS DE LA FORMULATION DES QUESTIONS DE RECHERCHE-ACTION PAR RAPPORT A L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL.....	22
Gestion de la connaissance : Une méthode pour articuler la sagesse implicite.....	24

ATELIER DE SUIVI EVALUATION ET DE REFLEXION SUR LA GESTION DES CONNAISSANCES

DU 10 AU 12 NOVEMBRE 2004

INTRODUCTION

L'atelier réalisé est une étape dans tout un processus de recherche-action par des structures congolaises. Elle avait plusieurs objectifs :

1. Faire le point sur le travail réalisé jusque là par chaque apprenant et déceler les innovations ou améliorations déjà introduits ou à introduire.
Ø
2. Echanger sur les expériences en cours tout en épinglant les techniques participatives qui facilitent l'apprentissage collégial.
Ø
3. Faire le point sur le fonctionnement de la plate forme et se mettre d'accord sur les orientations pour son évolution future.

Les participants étaient en principe les personnes ayant contribué dans quatre carrefours thématiques convenues lors des ateliers précédents.

1 LE POINT SUR LE TRAVAIL REALISE JUSQUE LA.

Les deux premiers ateliers ont mis en place quatre groupes thématiques par rapport à l'apprentissage organisationnel.

1° Culture organisationnelle

- a. Comment développer les compétences des organes politiques pour qu'ils facilitent la gestion des connaissances de l'exécutif ? (Améliorer la perception des organes)
- b. Améliorer la communication entre les organes

2° Stratégie

Par rapport à sa mission et ses objectifs, quelles approches à utiliser pour que chaque organisation puisse se doter d'une stratégie appropriée pour le développement des connaissances et des compétences en son sein ?

3° Fuite et récupération des cerveaux

- a. Quel mécanisme, stratégie à mettre en place pour stopper la fuite des cerveaux ?
- b. Quel mécanisme pour récupérer les cerveaux ?

4° Partage entre les organisations

Quels sont les mécanismes qui peuvent mieux favoriser le partage des compétences entre organisations

Les groupes 1 et 3 ont présenté leur travail contrairement au groupe 1 qui n'a pas fonctionné et le groupe 3 qui s'est absenté parce que les membres étaient en mission DSRP.

1.1 « FUIITE DES CERVEAUX DANS LES ORGANISATIONS »

1.1.1 Présentation des résultats du groupe de travail

En groupe de travail, nous avons trouvé opportun et nécessaire de considérer la fuite des cerveaux par rapport au contexte tant international que local c'est-à-dire institutionnel. Le contexte institutionnel prend en compte la fuite et la rémunération de cerveaux au sein d'une organisation donnée en rapport avec les autres organisations tant de la société civile que du pouvoir public. Quant à la fuite et récupération des cerveaux sur le plan international, elle considère le cadre de ce mouvement entre pays. Ainsi, après consultation de l'Internet, nous avons pu nous rendre compte de l'importance du phénomène fuite, perte et récupération des cerveaux entre nos pays du Tiers Monde et ceux du Nord.

Aussi, avons-nous pu constater qu'il y a des secteurs les plus concernés tels que ;

- les métiers durs et contraignants
- les médecins, les infirmiers et informaticiens
- le sport et le culturel

Ces secteurs rencontrent une certaine méfiance de originaires des pays du Nord. Des statistiques projectives révèlent qu'en 2010, la demande de ces secteurs va atteindre 800.000 emplois aux Etats-Unis.

Notre entendement des concepts

FUIITE : la fuite des cerveaux se comprend comme un départ volontaire librement souhaité par un employé suite à une insatisfaction dans le passif du son employeur.

PERTE : la perte de cerveau est comprise comme une rupture unilatérale de contrat de travail par l'employeur contre la volonté de l'employé à compétence éprouvée.

RECUPERATION : la récupération des cerveaux est l'acte par lequel une entreprise s'octroie le bénéfice d'un employé compétent remercié par une autre entreprise.

Causes

Après analyse prospective de la situation des quelques ONGD du réseaux CNONGD sur les dix dernières années, nous avons constaté que la plupart des ONGD de ce réseaux vivent le mouvement de fuite, de perte, et récupération des cerveaux à très grande échelle. Celui-ci est causé notamment par :

- l'exécution des programmes à durée déterminée par les organisations
- l'inexistence de l'échelonnement de grade dans la carrière professionnelle des employés
- l'absence d'une politique de promotion professionnelle
- insuffisance de spécialisation des intervenants (des employés)
- le déficit relationnel dans le chef de certains responsables des ONGD
- le plan de formation du personnel lacunaire ou inexistant
- le caractère bénévole et ou volontaire de l'action des ONGD
- le paiement irrégulier ou disproportionné des primes et salaires
- relations personnalisées
- l'absence des critères d'évaluation de l'impact des formations reçues sur le tas
- le non respect de la législation en matière du travail
- le changement fréquent des dirigeants des organes exécutifs

Conséquences

Les causes ci-dessus énumérées ont pour conséquences dans la vie des ONGD :

- la récupération des cerveaux par les ONG internationales et ou nationales
- la rupture unilatérale et ou intempestive des contrats du travail
- la difficulté d'évaluer le niveau des connaissances, des compétences de l'employé à tout instant
- l'instabilité professionnelle des employés comme l'instabilité des organisations
- la confusion entretenue entre le niveau associatif et le niveau managérial de l'ONGD
- l'indexation des employés remerciés légalement ou arbitrairement considérés comme conflictuels

Quelques expériences vécues au sein des organisations

En rapport avec la fuite, la perte des cerveaux

Causes :

- rupture de financement de l'organisation par un bailleur de fonds
- climat de suspicion entre responsable et membres du personnel
- véhicule des informations non vérifiées (rumeurs) entre employés
- trafic d'influences
- comportement jugé encombrant ou revendicateur d'un employé ou d'un groupe d'employés par le promoteur
- mise en disponibilité
- représentation de l'ONG dans la super structure

Conséquences :

- conflit du travail
- départs massifs ou inattendus des employés
- instabilité de l'organisation, période de balbutiement et de diminution des activités
- mort de certaines organisations
- climat de haine entretenu entre anciens collaborateurs

Propositions de solution et de recommandations :

- disposer d'une équipe de personnel à la taille de l'organisation avec les employés polyvalents
- se doter d'un règlement du personnel conforme au code du travail avec des spécificités adaptées par tous
- faire évaluer régulièrement le personnel
- disposer d'une job description et de définition des tâches pour chaque poste
- préserver la concorde et le respect mutuel à travers la promotion des attitudes et de comportements qui vont dans le sens de la suppression des relations interpersonnelles très hiérarchisées

En rapport avec la récupération des cerveaux :

Causes :

- offre des meilleures conditions de travail
- contrat de travail à clauses bien clarifiées
- relations essentiellement professionnelles entre employés

Conséquences :

- garantie d'emploi
- possibilités de faire des projections dans le futur
- dans le cas des ONG étrangères, exécution de contrat sujet à des ruptures conjoncturelles et contextuelles.

Remèdes proposés

Au vu des causes et conséquences dues à la fuite des cerveaux, perte et récupération des cerveaux au sein de nos organisations ; nous avons proposé les remèdes suivants :

- la mise en place d'une catégorisation et d'une classification professionnelle spécifique aux ONGD (avec l'aide d'un expert du Ministère du travail)
- l'élaboration d'un plan de rémunération du personnel du monde associatif (cas d'une ONGD financée ou non financée)
- l'élaboration d'un schéma d'évaluation des compétences du personnel des ONGD
- l'intégration des employés des ONGD dans le circuit de l'INSS
- la légalisation des contrats de travail de tout employé
- la limitation de l'arbitraire lors de la rupture ou la suspension du contrat de travail.

1.1.2 Débats

Recentrer l'étude sur le mouvement, la fuite des cerveaux entre les pays pauvres vers les pays nantis au niveau macro. Au niveau micro, c'est le mouvement des cadres vers d'autres structures sur le terrain.

Ce problème existe dans nos associations, mais peu sont conscients de la situation et de ses conséquences.

Patrick ; La question à la quelle on cherche un réponse opérationnelle est : « Comment gérer l'organisation en vue d'éviter le choc du départ d'un agent ? Comment gérer le départ afin de « retenir » le plus possible des connaissances utiles à l'organisation et préserver le contact. Comment garder le contact avec celui qui quitte l'organisation ».

A. Procédure

1. Reformulation du thème : « Fuite, perte et récupération des cerveaux »
2. Exploitation des données sur Internet
3. Analyse des réalités de terrain. Dans les organisations, on est peu conscient de la situation et des conséquences.

B. Effets induits dans l'organisation des participants au groupe de travail.

IDECOMI

Stimuler déjà une réflexion interne par rapport à la politique contractuelle.

Mise en place des grilles d'évaluation des tâches et d'efficacité.

Distinction entre les ressources humaines intervenant par rapport aux tâches associatifs et managériales.

BDFP

Les parties demandent qu'on se retrouve pour relancer la réflexion.

Comment gérer et mobiliser toutes les intelligences pour la transformation de nos milieux = Redynamisation.

C. Résultats

- Ø Prendre conscience du problème et apprécier son ampleur
- Ø Mieux tirer profit de ce phénomène
- Ø Nécessité de catégorisation et classification des emplois dans les ONG
 - Impliquer plus des personnes à la réflexion
- Ø Banque des données
- Ø Cercle des compétences
- Ø Avoir un schéma d'évaluation des compétences des membres des ONG.

1.1.3 Orientations pour le groupe de travail :

- Ø Approfondir l'enquête sur comment les connaissances ne sont pas perdues avec le départ, causes, taux de déperdition.

- Ø Commencer à mettre quelques conclusions à la portée d'un plus grand nombre de structures de la SC.
- Ø Intégrer et approfondir aussi les autres cas non épinglés.
- Ø Peut on vraiment faire une carrière dans une ONG ? Il en existe-t-ils ?
- Ø Continuer à rechercher les informations sur Internet en rapport avec la gestion des ressources humaines, mobilité du personnel et gestion des connaissances. (le concept « fuite de cerveaux » a une connotation trop internationale qui ne nous apprend pas grand-chose)
- Ø Bien centrer la problématique communication entre organe politique et exécutif dans le processus de renforcement des compétences.
- Ø Nécessité de mise en place des outils, mécanismes et temps nécessaire pour s'entraider mutuellement dans la prise de conscience pour le changement ;

1.2 « LA COMMUNICATION »

1.2.1 Procédures suivies dans le groupe de recherche-action thématique :

Exploitation des orientations de la réunion du 20 mai 2004 :

- Ø Précision du concept
- Ø Différents types de communication
- Ø Culture communicationnelle existante favorisée par le fait qu'on est très rapproché.

Mais comme difficultés ;

- Ø Inconstance dans la participation des délégués aux rencontres
- Ø Non respect des profils et critères exigés pour la délégation des personnes à former
- Ø Résistance dans l'application des notions de la formation GAR

Mais la réflexion est restée encore au niveau de la communication sociale au sens large, sans focaliser sur ce qui à trait au développement des compétences du personnel.

1.2.2 Proposition de procédure :

Mise en place d'une équipe d'enquête pour relever la situation réelle de cette communication spécifique auprès des différents membres du RECIC.

1.3 EXPERIENCE D'AILLEURS : FLANDRE

1.3.1 Contenu donné à ce concept :

La gestion des connaissances (gestion des informations) est vue dans la perspective des changements dans les organisations pour qu'elles deviennent plus compétentes et plus performantes. Deux approches se complètent :

- ∅ La gestion de l'information et documentation au sein des organisations. Ceci est utile pour les connaissances qui sont utilisées régulièrement et dont il est avantageux de les retrouver facilement.
- ∅ Ex. Informations données à un nouvel agent envoyé au Tiers Monde.
- ∅
- ∅ Au niveau de l'innovation, du développement des compétences en valorisant les expériences dont l'organisation dispose et ce dont elle prend connaissance ailleurs. Expl. élaboration de nouvelles politiques, procédures, méthodes de travail, etc...

1.3.2 Constats :

- ∅ La plus part des organisations a tendance de voir plus ce que font les autres (partenaires appuyés) que de se poser la question comment elles font elles-mêmes.
- ∅ Il est important de comprendre pourquoi on agit comme on le fait avant de penser à changer. Les motivations cachées peuvent constituer des blocages qu'il faut relever d'abord.
- ∅ Expérimenter avant de prôner les nouvelles vérités. Ensuite transformer en savoir ce qu'on a expérimenté. Partager cela au sein de l'organisation. Déceler les blocages.
- ∅ Il faut qu'il y ait une volonté de changer, sinon tout le processus ne sert à rien.
- ∅ La vision d'un besoin de la professionnalisation des ONG est déjà présente au niveau des politiques (Gouvernement, Assemblée Générale, Conseil d'administration). Cela donne dans les meilleurs cas une ouverture à l'expérimentation. Dans les mauvais cas ce sont des changements qui sont imposés de l'extérieur de l'équipe qui doit exécuter.

1.4 DIFFICULTES RENCONTREES DANS LE TRAVAIL DES SOUS-COMMISSIONS

- ∅ Les informations collectées sur Internet sont plus vues sur le plan international en ce qui concerne la fuite des cerveaux.
- ∅ Difficultés d'appréhender les informations spécifiques au Congo et à l'expérience ONG.
- ∅ Groupes trop restreint avec comme conséquence limitation dans les échanges et partage d'expériences.
- ∅ Le blocage dû à l'indisponibilité des chefs de groupe.
- ∅ Faible intérêt à l'action de certains apprenants par rapport à d'autres priorités et pour raison de survie.

2 ECHANGER SUR LES EXPERIENCES EN COURS TOUT EN EPINGLANT LES TECHNIQUES PARTICIPATIVES QUI FACILITENT L'APPRENTISSAGE COLLEGIAl

Vu que peu ou pas d'expériences avaient été initiées au sein de leurs organisations respectives par les participants la deuxième journée a été consacrée à la pratique de méthodes appropriées à l'apprentissage collégial. Les sujets avaient bien sûr trait aux pratiques de développement de compétences.

- Ø Le premier exercice consistait à découvrir les éléments importants lors des apprentissages de chaque individu.
- Ø Le deuxième exercice a permis de relever les éléments importants par rapport à la mobilité du personnel. (surtout les départs des personnes emportant à cette occasion avec eux une partie des connaissances de l'organisation)

2.1 Qu'est-ce qui joue lorsque l'on apprend réellement ?

Procédure :

1. Remémorer un cas où vous avez appris quelque chose en tant que adulte après la formation scolaire. De cet apprentissage a résulté un changement durable. C'était à quelle occasion ? Quels sont les sentiments et les attitudes et en quoi « l'autre » a joué un rôle ? Qu'est ce qui fait que c'est encore reconnu et vécu comme apprentissage ?
2. Partage à deux ou trois afin de bien expliciter les éléments importants par rapport aux questions.
3. Partage et inventaire dans le grand groupe de tous les éléments et regroupage : contexte ; sentiments qui vivaient ; le rôle de(s) autre(s) ; la durabilité des connaissances apprises.

PS : On peut utiliser cet instrument au sein de l'organisation pour améliorer l'apprentissage individuel.

Dans quel cadre ?

- Ø La formation d'adultes
- Ø En face de responsabilités nouvelles
- Ø Lors d'évaluations ou recollections
- Ø Lors de l'intégration dans une nouvelle tâche

Par rapport au sentiment, à l'émotion :

Complexe	- acceptation	- exultation
Insatisfaction	- curiosité	- hésitation
Lacune	- satisfaction	- dépassement
Humilité	- admiration	- ambition

Rôle des autres

- unilatéral - interpellateur - confiance - émulation – motivation - satisfaction
- appréciation - encadreur – conseiller – inspirateur - valoriser le savoir
- mettre les gens à l’aise - conseil – enseignant – communicateur - témoignage
- référence - être un exemple

Qu’est ce qui fait que c’est des connaissances permanentes ?

cadre qui a permis d’exercer à deux et répétition, pour apprendre
évaluation régulière – appréciation – applications diversifiées
répétition – engagement du groupe – appui du groupe
ambition d’excellence – bénéfice matériel – cercle repères communs

Commentaires ;

Dans la tête des gens, les connaissances sont implicites, et il faut les rendre explicite. Ces connaissances doivent être rendu apparent, capitaliser et systématiser.

Beaucoup des savoirs se transmettent par le récit, les histoires. Après analyse d’un récit, on tire beaucoup d’éléments qui contiennent des connaissances.

2.2 Exercice d’explicitation des éléments importants par rapport à la bonne gestion des connaissances par rapport à la mobilité du personnel.

La méthode part des connaissances implicites cachées ou exprimées dans les histoires que l’on se raconte des moments vécus et assimilés de façon ou d’autre.

2.2.1 Procédure :

La procédure suit différentes étapes comme décrit dans le texte de Luk Houbek en annexe ;

- Ø récit des expériences
- Ø écouter et noter sur une fiche ce qui touche
- Ø il est permis d’intégrer des éléments à partir des récits entendus
- Ø afficher les fiches signées
- Ø lecture et interpellation
- Ø quelques personnes proposent individuellement des abstractions comprenant des ; événements clés ; des principes d’action (bonne pratique) ou des dilemmes
- Ø débats : améliorer et valider

2.2.2 Eléments collectés :

Le temps ne nous a pas permis de parcourir tout le processus mais voici les éléments que les participants ont notés :

1. Peu de préparation de la relève, et perte des connaissances
2. Les organisations tirent rarement des enseignements des cas vécus
3. Gestion non rationnelle des ambitions
4. Pas de soucis pour garantir la pérennisation des connaissances
5. Affaiblissement de l’organisation

6. Mauvaise gestion des ressources humaines
7. Blocage de formation pour les animateurs
8. Manque de motivation
9. Frustration dans l'institution
10. Recherche du mieux être
11. Frustrations (sous utilisation, mauvaise gestion, complexe)
12. Congé technique
13. Ralentissement du travail
14. Difficulté de trouver les remplaçants
15. Formation des nouveaux cadres
16. Maintien de la relation avec les partants (recours comme consultant ou conseiller)
17. Préparation de la relève par la mise en place de certains mécanismes
18. Renforcement du travail en équipe
19. Faut-il continuer à dépenser ou envoyer les gens en formation sans être sûr de leur retour
20. Combien de temps doit durer un contrat dans l'association (durée déterminée ou indéterminée).
21. Départ sans préparer la relève
22. Le transfert des expériences et esprit maison mal assuré
23. Inexistence des outils et mécanisme de transmission des expériences aux nouveaux venus
24. Rupture des contacts et de dialogue opérationnel, technique entre l'institution et des cadres partis
25. Accès aux nouvelles fonctions sans préparation
26. Faut-il laisser partir les cadres formés, compétents

Comment créer un environnement permettant la récupération des cerveaux, créer ou enrichir des compétences avec les cadres partis ?

1. Période de chevauchement à deux avec rapport de transfert
2. Présenter le successeur, évite de rester identifier une personne
3. Instituer des procédures et ouverture pour implication et communication même à sa propre initiative
4. Travail en équipe, la polyvalence et la complémentarité
5. Impliquer chaque cadre dans les tâches de management
6. Restituer les formations en savoir, savoir faire ou applications en capital humain et capital matériel
7. Eviter de monopoliser l'information, les échanges, réunions, agenda complet, les rapports, documents commentés.
8. Surprise créée par un départ imprévu
9. Provocation d'un vide entraînant le frein de l'avancement de l'institution
10. Nécessité de trouver un autre ou possibilité d'accroître les tâches d'un agent de l'institution dans le cadre de remplacement
11. Attitude de méfiance dans le chef du responsable
12. Juguler le phénomène par le bon traitement des employés, le nombre limité des agents, c'est-à-dire éviter un personnel trop costaud, et rendre chaque agent capable de tout faire

13. Les principaux facteurs sont les méthodes managériales, la motivation (traitement)
14. Faiblesse dans la performance et la représentation
15. Déséquilibre de la structure : perte de cohérence, de complémentarité et d'intégration
16. Les solutions sont ; jouer sur la motivation, accentuer la culture associative, et conscientiser le personnel sur le besoin en ressources de développement
17. Les formes de fuites se passent entre ONG locale moins rémunératrice vers ONG locale plus rémunératrice, entre ONG locale vers ONG internationale et entre ONG locale vers l'extérieur
18. Perte des personnes ressources (techniciens et cadres)
19. Mauvaise gestion du personnel avec faible motivation
20. Affaiblissement des institutions
21. Travail au ralenti
22. Adaptation difficile des nouveaux recrues
23. Temps pour la préparation de la relève
24. Départ en plein exécution du programme (moment mal choisi)
25. Conflit au niveau des postes d'engagement
26. Partage de la vision commune de travail ou du programme avec tous les cadres et animateurs

Quel mécanisme faut-il avoir pour envoyer les animateurs en formation ? Quel climat de travail et avec quelle procédure pour freiner la fuite des cerveaux ?

1. Non respect du processus, allergie, méfiance vis-à-vis des anciens
2. Mauvaise préparation des stages, perfectionnement, impact mitigé, buts divergents, résultats inattendus mais se rejoignant, complicité
3. Réactions liées aux humeurs et aux frustrations
4. Exploitation des ressources disponibles mais partiellement dépendantes de l'ONG
5. Personnalité influente et personne trop dépendante, relève insuffisamment négociée
6. Formation de base inadaptée aux fonctions – limites
7. Définition insuffisante des rôles
8. Après échec, préoccupation de recommencer autrement, tolérance, écoute et remise en question
9. Persévérance, goût de changer, d'améliorer
10. Retour aux prévisions, convictions du départ
11. Réflexion, concertation en équipes de travail
12. Préoccupations de perfectionnement

Le groupe de travail continuera à exploiter les éléments soulevés par les participants. Elle rédigera des abstractions et proposera aux autres des pistes d'amélioration de procédures et attitudes au sein des organisations.

3 FAIRE LE POINT SUR LE FONCTIONNEMENT DE LA PLATE FORME ET SE METTRE D'ACCORD SUR LES ORIENTATIONS POUR SON EVOLUTION FUTURE.

Détermination des grandes lignes du programme 2005

- Résultats attendus
- Activités, stratégies et calendrier d'exécution
- Moyens à mettre en œuvre

3.1 Rappel des objectifs de départ du carrefour

- ∅ Mener en réseaux une recherche-action sur l'apprentissage organisationnel autour de 4 thèmes
- ∅ Capitaliser sur support écrit les expériences menées à ce sujet au sein des organisations apprenantes et ainsi que le résultat global commune de la recherche-action

Rappel des résultats de départ

1 Des approches, méthodes et outils appropriés sont identifiés systématisés et connus pour pouvoir développer au sein des organisations du mouvement associatif :

- Une communication adéquate entre différents organes nécessaires à la maximisation du rendement du personnel en valorisant et développant leurs compétences au service de l'organisation.
- Mise en place d'une stratégie globale de gestion de connaissances
- Gérer la mobilité des ressources humaines de façon positive.

∅

2 La culture et la pratique apprenante sont intégrées et vécues comme mode de gestion au sein des organisations

La finalité est que les capacités opérationnelles des organisations sont renforcées.

Activités prévues au départ

- Rencontres d'échanges et d'analyse des pratiques
- Capitalisation et documentation des pratiques (coordination, groupe et organisation apprenante)
- Séminaire de suivi-évaluation et de réflexion
- Coordination de la plate forme
- Accompagnement par ATOL

Budget prévisionnel en Euro

ACTIVITES	COUT	CONT. LOCALE	CONT. ATOL
1. 5 rencontres d'échange et d'analyse des pratiques	780	480	300
2. Capitalisation et documentation des pratiques. Groupe : 400 et OA : 2040	2440	—	2440
3. Atelier de suivi-évaluation	2254	1044	1210
4. Coordination de la plate forme et des activités	2525	—	2525
5. Accompagnement ATOL (voyage et séjour)	2200	—	2200
TOTAL	10199	1524	8675

Retrait ATOL en Belgique : 2200
 Disponible pour la plate-forme en RDC : 6475

Le réalisé

* Virement ATOL	3705	
* Activités		
1. 2 rencontres d'échange et d'analyse des pratiques		120
2. Capitalisation des pratiques		
- groupes thématiques	400	
- OA	243	
3. Atelier de suivi-évaluation	1210	
4. Coordination de la plate-forme et activités	865	
TOTAL	2838	
Solde en caisse	867	

Solde budgétaire : $6475 - 3705 = 2770$

Solde disponible : 3637

3.2 Jugement (Eléments d'appréciation du fonctionnement de la plate forme)

3.2.1 Par rapport aux objectifs

- On se lance à peine à la recherche suite aux flottements et tâtonnement des groupes thématiques
- On est encore très loin des objectifs
- Les résultats peuvent se voir à la fin 2005
- Clarifier les résultats attendus et vérifier au niveau des organisations s'ils ont encore un intérêt (Patrick)
- L'investissement en atelier, réunions réalisé jusque là n'a apporté que peu de chose au niveau de la majorité des groupes thématiques :
 - pas de mise en commun effectuée
 - pas de capitalisation écrite jusque là ;
 - aucun rapport intermédiaire prêt
 - pas d'échange intergroupes

3.2.2 Analyse :

- Est-ce que les 4 thèmes sont suffisamment portés par les inscrits ?
- Est-ce que tous les ONG impliquées au départ sont elles encore intéressées par l'action ?
- Est-ce que l'intérêt a été suffisamment suscité et entretenu ?
- Est-ce que le contexte s'y prête ?
- Est-ce que la stratégie globale (consultation Internet, échange, réunions en groupe thématiques, réunion en carrefours, capitalisation en atelier) a été intériorisée par tous ?
- Est-ce que le moment choisi pour le lancement du processus sur terrain était propice au niveau de la maîtrise des concepts, approches, méthodologies et outil d'apprentissage collégial ?
- Est-ce que le choix des participants aux séminaires et processus a été le bon ?

3.2.3 Question stratégique

Comment structurer d'avantage la recherche action pour plus d'engagement des organisations apprenantes et plus de responsabilité et la répartition des tâches de manière formelle.

Par rapport aux orientations : Implication plus effective des organisations en favorisant la responsabilisation d'une ressource humaine appelée à participer effectivement aux séance d'échange, à initier les réflexions internes et à piloter la recherche action au niveau de son association.

3.3 Redéfinition

Compte tenu des éléments de jugement et d'appréciation de ce qui a été jusque là, des modifications ont été opérées et des nouvelles orientations sont définies ci-après :

3.3.1 Objectifs opérationnels

- Ø Mener en réseau une recherche-action participative sur l'apprentissage organisationnel autour de trois thèmes spécifiques et opérationnels.
- Ø Capitaliser sur support écrit dans la perspective de diffusion, les expériences menées à ce sujet au sein des organisations apprenantes et le résultat global.

3.3.2 Résultats attendus

- Ø Les approches, méthodes et outils appropriés sont identifiés, systématisés, et connus pour pouvoir développer au sein des organisations un mouvement associatif :
 1. La communication adéquate entre différents organes nécessaires à la maximisation du rendement de chaque association
 2. Les compétences individuelles et collectives
 3. Une mobilité positive des ressources humaines
 4. La culture et la pratique apprenante sont intégrés et vécue comme mode de gestion au sein des organisations

3.3.3 Finalité

« Les capacités opérationnelles des organisations sont renforcées »

3.3.4 Mode d'organisation

Le réseau évoluant sous forme de carrefour d'échange et de renforcement mutuel exige :

- Ø Une adhésion formelle des organisations qui ont un intérêt à la recherche-action et capable de mettre en application les innovations et des changements internes à induire en leur sein.
- Ø Une opérationnalité effective avec une quinzaine des délégués des organisations apprenantes.
- Ø La mise en place d'une structure dûment mandatée avec d'une part des tâches de pilotage des actions, et d'autre part des tâches de coordination, facilitation opérationnelle et suivi - accompagnement des organisations apprenantes.
- Ø Que les délégués attirés des organisations apprenantes soient responsabilisés en rapport avec la gestion des connaissances et pour le pilotage des cellules de recherche-action internes de leurs organisations respectives.

3.4 Activités pour la période mi - novembre à fin décembre 2004.

Liées à la structuration

1. Campagne de sensibilisation à l'adhésion conformément aux nouvelles orientations.
2. Réunion constitutive portant sur la mise en place d'un comité de pilotage, l'adoption d'un règlement d'ordre intérieur et un calendrier de fonctionnement

Liées à la recherche-action

1. Organisation d'un atelier de mise à niveau en rapport avec les deux autres thèmes (Communication organes politiques – Equipes exécutives d'une part et Stratégie de développement des compétences individuelles d'autre part).

3.5 Détermination des grandes lignes du programme 2005.

1. Ateliers de :
 - Ø Proposition par des groupes thématiques des éléments à mettre en application dans la poursuite de recherche-action
 - Ø Validation par le carrefour des propositions de mise en application formulées par les 3 groupes thématiques
2. Programmation opérationnelle des activités
 - Ø Rencontres d'échanges, d'analyse des pratiques des organisations apprenantes et de validation par le carrefour.
 - Ø Capitalisation et documentation des pratiques à deux niveaux, à savoir :
 - Ø Organisations apprenantes
 - Ø Groupes thématiques
 - Ø Coordination des activités et suivis - accompagnements des organisations apprenantes et des groupes thématiques.
 - Ø Accompagnement méthodologique du carrefour par ATOL.

ANNEXES

Organisation

Participants

THEO LUNKAMBA
DIEUDONNE KALALA
PIERRE KAPINGA
ANNE MARIE MUKWAYANZO
PHILIPPE NGUALA
PAULIN NGWAY

Organisation

Animation : PATRICK et BOB DIANGIKULUA
Rapporteur : PELANI MBINGA
Chef du village : THEO LUNKAMBA
Evaluateurs : 1^è journée ANNE MARIE et PAULIN NGWAY
2^è journée KALALA et PHILIPPE

Horaire

08.30 _ 10.30 Séance
10.30 _ 10.45 Pause
10.45 _ 12.30 Séance
12.30 _ 14.30 Repas et Repos
14.30 _ 16.00 Séance
16.00 _ 16.15 Pause
16.15 _ 17.30 Séance

PROGRAMME DE L'ATELIER

Plan de la première journée

1^è séance par rapport à l'objectif 1.

Chaque groupe thématique présente le travail réalisé jusque là ;

- Ø Procédure suivie
- Ø Résultat à atteindre
- Ø Ce qu'on a déjà essayé dans l'organisation

2^è 3^è et 4^è séances par rapport à l'objectif 2.

- Ø Echanger autour des expériences en cours partant sur :
- Ø La capacité d'impliquer les autres
- Ø Les effets induits dans les organisations apprenantes
- Ø Difficultés rencontrées
- Ø Les orientations nouvelles
- Ø Expérience d'ailleurs

PLAN DE LA 2^è journée

Séance 1 à 4 par rapport à l'objectif 2.

- Ø Exercices sur les techniques participatives pour un apprentissage collégial

PLAN DE LA 3^è journée

Séance 1 et 2 : objectif 3

- Ø Le point sur le fonctionnement du carrefour et réalisation des activités
- Ø Formulation des orientations opérationnelles sur base :
 - Difficultés rencontrés
 - Enseignements des deux exercices
 - Eléments d'appréciation du fonctionnement de la plate forme

EVALUATIONS JOURNALIERES

Evaluation de la première journée

A. Organisation

Nombre des participants : 6 sur 10

Heure de démarrage : 11 heures au lieu de 9 heures

Respect du temps ou sa gestion : Très bien, bonne gestion du temps

Repas en quantité suffisante

Matériel pédagogique : Pas de document de travail (rapport des rencontres précédentes et fiche pédagogique)

B. Contenu et méthodologie utilisée

Deux thèmes traités au lieu de 4 prévues ce qui a dénaturé la journée et la méthode était participative.

C. Participation

Ecart entre les nouveaux membres et les anciens membres des groupes ayant produit le travail dans la prise de parole

D. Animateur

Il a été à la hauteur de la matière.

Evaluation de la deuxième journée :

Organisation : Très bon horaire qui permet aux gens de bien réfléchir et de se reposer

Modération : Elle s'est bien déroulée et la méthode utilisée a permis aux participants d'être productif

Contenu de la matière : Matière rarement débattue dans les ateliers

Intégration : Faible intégration des nouveaux par les organisateurs de l'atelier.

Avec leurs efforts personnels, ils se sont intégrés au groupe

Relation : Souhait de mieux se connaître entre participants à partir d'une liste de présence avec toutes les indications relatifs de chaque participant

RESULTATS DE LA FORMULATION DES QUESTIONS DE RECHERCHE-ACTION PAR RAPPORT A L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

(formulées lors de l'atelier de décembre 2003)

1° Culture organisationnelle

a. Comment développer les compétences des organes politiques pour qu'ils facilitent la gestion des connaissances de l'exécutif ? (Améliorer la perception des organes)

b. Améliorer la communication entre les organes

2° Disponibilisation des ressources nécessaires

Comment garantir le financement de développement des compétences et connaissances dans une approche « Projet » ?

3° Implication individuelle

Comment une institution peut s'organiser pour que chacun de ses agents puisse contribuer individuellement au développement des connaissances et des compétences en son sein pour mieux réaliser sa mission ?

4° Stratégie

Par rapport à sa mission et ses objectifs, quelles approches à utiliser pour que chaque organisation puisse se doter d'une stratégie appropriée pour le développement des connaissances et des compétences en son sein ?

5° Fuite et récupération des cerveaux

a. Quel mécanisme, stratégie à mettre en place pour stopper la fuite des cerveaux ?

b. Quel mécanisme pour récupérer les cerveaux ?

6° Partage au sein d'une organisation

Quels sont les mécanismes qui peuvent mieux favoriser le partage des compétences au sein d'une organisation ?

7° Partage entre les organisations

Quels sont les mécanismes qui peuvent mieux favoriser le partage des compétences entre organisations

GESTION DE LA CONNAISSANCE : UNE METHODE POUR ARTICULER LA SAGESSE IMPLICITE.

Deux processus sont importants dans la génération de la connaissance. La connaissance doit s'entendre ici comme le résultat d'une activité humaine. Seuls les êtres humains sont porteurs et créateurs de connaissances.

Le premier processus transforme une compréhension articulée, codifiée en un savoir-faire, en une connaissance implicite, intériorisée. La plupart des activités de transfert de savoir-faire essaient d'améliorer ce processus. La recherche-action et l'apprentissage-action sont deux méthodes qui ont été amplement documentées.

Dans le contexte de cette journée, dédié à la gestion des connaissances, je propose aujourd'hui de décrire une méthode qui peut supporter le deuxième processus :

Comment articuler, comment codifier la sagesse, le savoir-faire implicite d'une collectivité en un document, qui est d'intérêt pour cette collectivité ? Ce document, qui peut à son tour être utilisé comme base du premier processus de création de connaissance.

Cette méthode a déjà été utilisé dans des contextes différents : analyse d'un projet terminé pour en tirer les leçons pour des projets futurs, analyse et articulation des règles de conduite implicites dans une collectivité existante, élaboration de principes d'action dans des contextes de recherche et développement pour en élucider les aspects politiques et culturels.

Comme l'individu est porteur de la sagesse, du savoir-faire, le point de départ pour en venir à une articulation qui a une valeur collective doit être cet individu. En effet son savoir-faire a été acquis par des expériences personnelles successives. Le modèle derrière le départ de la méthode se base sur le fait que toutes les sciences ont des mythes comme fondement. Les mythes sont des articulations collectives d'une sagesse expérimentale, qui survivent le temps et l'espace. A la base de la constitution des mythes on trouve des récits.

Les participants à la méthode commencent donc par se mettre en cercle, comme assis autour d'un feu et commencent à raconter le récit d'une ou de deux expériences propres qui ont une relation avec le thème du savoir-faire à élucider. Chaque participant écoute l'autre et inscrit sur des fiches ce qui lui a touché dans le récit de l'autre, positivement ou négativement. Le fait que les récits se suivent l'un derrière l'autre aide les participants à construire leur propre récit sur ce qu'ils ont déjà entendu et sur ce qui les a provoqués. Ainsi se construit déjà une collectivité à partir des récits individuels. Cette partie de la méthode demande du temps et un esprit d'écoute. L'écriture des fiches en est un outil. Chaque fiche est signée par son auteur. Il est clair que le nombre de participants doit être limité. Une quinzaine est bien le maximum, mais il en faut plus que six pour avoir une diversité suffisante d'expériences.

Après la ronde des récits, les fiches créées sont affichées. Ils forment la première abstraction des récits et de l'expérience implicite qu'ils expriment. Les participants commencent à s'interpeller sur les questions et les découvertes qu'ils font à partir des fiches. Cela se fait comme sur un marché. Le but de cette partie de la méthode est la construction d'une signification commune des différents participants. Chaque participant doit se confronter avec une abondance d'interprétations et de points de vue.

Après ce marché, il est temps de faire appel aux "poètes" parmi les participants. Ce sont eux qui ont la compétence de voir des textures dans cette abondance et peuvent exprimer ces "abstractions". Cela peut se faire au moyen d'évènements-clés qu'ils découvrent à partir de récits et des fiches. Ou on peut demander qu'ils essayent d'articuler des dilemmes qu'ils rencontrent : un dilemme étant deux phrases contradictoires dont chacune est défendable dans le contexte donné. Ou on peut essayer d'articuler des principes d'action dans le cadre du thème que travaille le groupe. Et on peut trouver d'autres formes d'expression "poétique" en fonction de la collectivité concrète dans laquelle on travaille. Les "poètes" articulent leurs trouvailles et les présentent aux autres membres du groupe. Ces membres peuvent co-signer ces textes : en fonction de la grandeur du groupe on doit avoir un nombre de signatures minimal pour que ce texte soit retenu.

Les textes retenus sont ensuite évalués par le groupe par ordre d'importance. On détermine en avance le nombre de textes à garder. En général ce nombre se trouve entre 4 et 8 en fonction de la grandeur du groupe. Ceux qui ont créé les textes les présentent aux autres membres du groupe. Ceux-ci peuvent poser des questions et éventuellement aident les "poètes" à amender leurs textes. Des formes qui s'apparentent avec la vente aux enchères des textes peuvent être utilisés, parce qu'ils obligent les membres du groupe à approfondir encore plus la signification des textes qu'ils vont élire. Ainsi s'utilise au maximum la texture sociale du groupe.

Après l'élection des textes clés il faut un travail de rédaction pour qu'ils soient interprétables par des personnes de la collectivité qui n'ont pas participé à la méthode. En général les "poètes" sont aussi les meilleurs rédacteurs, du moins quand ils sont secondés par un autre participant du groupe, qui a un rôle représentatif dans la collectivité en question.

Ces textes rédigés peuvent alors être distribués dans l'ensemble des personnes concernés et peuvent être utilisés comme des hypothèses de travail. Ainsi ils peuvent servir de base au premier processus de création de connaissance : la transformation d'une compréhension codifiée en un savoir-faire.

Luc Hoebeke
20-06-03