



COMPTE-RENDU DE L'ATELIER DU 17 JUIN 2013 :

L'ANALYSE DE LA QUALITE DES ACTIONS AU SERVICE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Enjeux, démarches et enseignements

Problématique : Pourquoi et comment l'analyse de la qualité de l'action des ONG peut-elle contribuer à leur apprentissage organisationnel et à l'amélioration de leurs pratiques d'intervention ?

Session 1, cadrage global :

- Nathalie Dupuis-Hepner, consultante
- Mario Bucci, COTA

Session 2, témoignages d'ONG :

- Anne Panel, FERT
- Mahfou Diouf, Aide & Action
- Marie Dumont, Starting Block

Table des matières

SYNTHESE DE LA JOURNEE EN 6 QUESTIONS CLES.....	3
INTRODUCTION	5
SESSION 1 : CADRAGE GLOBAL.....	6
Le lien entre l'analyse de la qualité des actions et l'apprentissage organisationnel.....	6
Les enjeux de l'apprentissage organisationnel dans le contexte actuel de la coopération	9
Retour des participants sur les présentations et les débats de la matinée	13
SESSION 2: TEMOIGNAGES D'ONG.....	14
Présentation des ONG	14
Pourquoi ?.....	15
Comment ?.....	16
Quels enseignements ?	19
CONCLUSIONS DES PARTICIPANTS	21
ENSEIGNEMENTS, INTERROGATIONS ET PISTES D'ACTION	21
LISTE DES PARTICIPANTS	24

SYNTHESE DE LA JOURNEE EN 6 QUESTIONS CLES

1. Quels sont les spécificités d'une organisation apprenante ?

- Une organisation apprenante valorise l'agilité, l'expérimentation, l'innovation.
- Une organisation apprenante a la capacité de se remettre en question et d'apprendre de ses réussites comme de ses échecs.
- La gouvernance / Direction de l'organisation donne de l'importance à l'objectif d'apprentissage, avec une autonomie et une responsabilisation des individus en ce sens.

2. Quels sont les bénéfices d'une démarche d'apprentissage organisationnel ?

- L'apprentissage organisationnel permet de favoriser la mémoire institutionnelle, de garder une trace de ce qui a été fait pour améliorer les manières de travailler et ne pas réinventer la roue.
- L'apprentissage organisationnel permet de rechercher un plus grand impact des actions pour les bénéficiaires, ainsi que pour les parties prenantes de l'organisation. Il permet aussi d'innover et de s'adapter face à des contextes changeants.
- Le fonctionnement interne et la gestion des ressources de l'organisation peuvent être améliorés, avec une plus grande connaissance des processus de l'organisation et un meilleur ajustement des moyens en fonction des résultats recherchés.

3. Quels sont les coûts de l'apprentissage organisationnel ?

- L'apprentissage organisationnel ne nécessite pas forcément de financements externes, même si ceux-ci peuvent soutenir des travaux de capitalisation ou d'évaluation structurés.
- Les coûts sont avant tout internes, en termes de temps à consacrer à l'apprentissage, de capacités à développer aux différents niveaux de l'organisation - ou même avec ses partenaires, et en termes d'espaces à donner pour l'expérimentation et la réflexion.
- Il faut mettre en relation les coûts de l'apprentissage organisationnel avec les coûts cachés du non-apprentissage. Ceux-ci sont moins directement perceptibles mais sont réels et importants, en termes de perte de connaissances, de difficultés à conserver la mémoire institutionnelle, et de faibles capacités à innover et à s'adapter.

4. A quel type d'apprentissages peut mener l'analyse de la qualité des actions, et certains sont-ils plus faciles que d'autres ?

- Les apprentissages opérationnels qui portent sur ce qui se fait déjà dans l'organisation relèvent de l'outillage et sont a priori plus faciles.
- Les apprentissages institutionnels qui renvoient à des remises en question plus profondes sur les valeurs, l'identité, la stratégie de l'organisation sont a priori plus complexes à mettre en œuvre.
- La réinjection des apprentissages dans l'action, pour une amélioration des pratiques d'intervention et un renforcement de leur impact sur le terrain, doit être une préoccupation constante et une finalité dans ces démarches. Cela ne va pas de soi, il convient de concevoir et de mettre en œuvre des processus / modalités d'apprentissage favorisant leur appropriation par les acteurs concernés dans leurs pratiques.

5. Quels peuvent être les moteurs de l'engagement concret d'une organisation dans un processus d'apprentissage organisationnel ?

- Des incitations externes, comme par exemple une évaluation recommandée par un bailleur de fonds, peuvent jouer un rôle de déclencheur. Cependant les facteurs internes demeurent essentiels : il faut qu'au sein de l'organisation, une volonté existe d'analyser les actions pour permettre à l'organisation d'apprendre et d'avancer.
- Une approche pragmatique, autour de projets d'apprentissage concrets et opérationnels qui intéressent le plus grand nombre de personnes dans une organisation, peut être un moyen de provoquer des déclics en termes d'apprentissage organisationnel, de motiver les acteurs et de convaincre le management, pour évoluer progressivement vers des approches plus globales et plus stratégiques.

6. Quels enseignements concrets les ONG témoins tirent-elles de leurs expériences d'apprentissage organisationnel ?

- L'intégration de la capitalisation dans l'ingénierie d'action ne demande pas forcément beaucoup de moyens financiers mais du temps pour la réflexion, l'animation du processus, la concertation (réunions, ateliers ...) et la valorisation (écriture d'un document de capitalisation, d'un script de film, relectures, etc.). Il est important qu'une personne ou un petit groupe porte le processus dans son ensemble. Se poser les questions du « pourquoi » et du « pour qui » en amont permet aussi de définir les livrables et les valorisations de la façon la plus adaptée possible.
- Conduire un travail d'apprentissage à partir de l'analyse des actions est un processus motivant et valorisant pour les équipes. Un résultat important peut être de contribuer à décroïsonner les équipes au sein d'une organisation ou entre différents départements ou pays.
- Un poste dédié à l'apprentissage organisationnel (tel qu'un "knowledge manager" ou un responsable qualité ou suivi et évaluation) peut être utile mais ce n'est le seul moyen de s'assurer que l'apprentissage est priorisé. Des objectifs spécifiques peuvent aussi être intégrés dans chaque fiche de poste, les formats de reporting peuvent comporter des domaines dédiés à cela et des formations peuvent être conduites.
- Il est essentiel de ne pas s'en tenir aux expériences réussies mais de capitaliser aussi sur les échecs, qui peuvent être des sources d'apprentissage extrêmement riches.

INTRODUCTION

Anne Panel, Directrice de Fert, référente du groupe de travail Qualité auprès du Conseil d'Administration de Coordination SUD

Le groupe de travail Qualité de Coordination SUD, auquel le F3E est associé, a diffusé en février 2012 un « Questionnaire Qualité » à l'ensemble des ONG membres de Coordination SUD et du F3E, afin d'effectuer un recensement des initiatives liées aux questions de qualité menées par les ONG membres des deux collectifs et d'identifier les champs sur lesquels celles-ci souhaitent échanger en matière de qualité.

Sur cette base, le groupe de travail Qualité a souhaité approfondir la question du lien entre l'analyse de la qualité des actions des ONG et d'autres domaines de la qualité dans les organisations (en termes stratégiques, de pilotage, institutionnels, de partage et d'amélioration des pratiques, de communication externe...) : il s'agit d'aborder le cycle d'apprentissage organisationnel à opérer sur la base de l'analyse de la qualité des actions des ONG, dans une perspective de renforcement organisationnel plus globale, et en vue de l'amélioration des pratiques d'intervention.

C'est dans ce cadre que s'inscrit cet atelier, proposé par le groupe de travail Qualité de Coordination SUD et le F3E.

Son **objectif principal** est de permettre aux participants d'échanger et de mettre en perspective leurs réflexions et leurs pratiques autour de la question centrale suivante : *« Pourquoi (intérêt, raisons, enjeux) et comment (démarches, modalités, conditions) l'analyse de la qualité de l'action des ONG peut-elle contribuer à leur apprentissage organisationnel et à l'amélioration de leurs pratiques d'intervention ? ».*

L'atelier devrait permettre également d'alimenter la réflexion collective animée par le F3E et Coordination SUD sur les questions de qualité dans le secteur des ONG françaises de solidarité internationale.

SESSION 1 : CADRAGE GLOBAL

LE LIEN ENTRE L'ANALYSE DE LA QUALITE DES ACTIONS ET L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

Nathalie Dupuis-Hepner, consultante en Knowledge Management

PRESENTATION

Est-ce que le lien entre l'analyse de la qualité des actions et l'apprentissage organisationnel peut vraiment exister ?

- Comment une organisation peut-elle être apprenante ?
 - Une organisation est un écosystème interne (le personnel, les moyens... de l'organisation) qui est tourné vers l'extérieur (les partenaires, les bénéficiaires, les prestataires... de l'organisation).
 - La notion d'organisation apprenante renvoie à la logique de flux d'informations et d'actions (interne ↔ externe).
 - Que touche l'apprentissage organisationnel ?
 - *Quoi ?* La notion d'organisation apprenante renvoie à l'objet (que fait-on ?), à la méthode (comment le fait-on ?), à des sujets internes (ce qu'on apprend de soi dans l'action, individuellement, dans un service de l'organisation, dans l'organisation dans son ensemble ?), à des sujets externes (ce qu'on apprend de nos partenaires, bénéficiaires, prestataires... ?), à l'environnement (ce qu'on apprend des territoires sur lesquels on intervient ?).
 - ⇒ Que peut-on apprendre de tout cela dans une optique d'amélioration continue ?
 - *Comment ?* on apprend, on utilise ce qu'on a appris, on diffuse ce qu'on a appris.
 - Quel est l'impact sur l'organisation : sur quoi les apprentissages, les connaissances peuvent-ils avoir des répercussions dans une organisation ?
 - Sur l'organisation en tant que telle (flux de documents, d'informations, d'actions...).
 - Sur sa stratégie (touche au sens de l'action de l'organisation).
 - Sur son management (forte implication nécessaire du leadership et du management intermédiaire de l'organisation).
 - Sur les rôles dans l'organisation, ses process, ses méthodes de travail.
 - ⇒ Le triptyque « gestion des connaissances, des compétences et des formations » est indissociable dans une logique d'organisation apprenante.
 - Quelles sont les spécificités d'une organisation apprenante ?
 - Une organisation apprenante valorise l'agilité, l'expérimentation, l'innovation.
 - Une organisation apprenante démultiplie les expositions à l'apprentissage, la captation d'informations utiles, la sensibilité aux informations.
 - Une organisation apprenante encourage à acquérir, créer, diffuser des connaissances en permanence.
- ⇒ *Oui, il y a bien un lien entre l'analyse de la qualité des actions et l'apprentissage organisationnel, à certaines conditions.*

Quelles sont les conditions pour que le lien l'analyse de la qualité des actions et l'apprentissage organisationnel existe ?

- Un faisceau nécessaire de conditions dans l'organisation :
 - Vision du leadership en termes d'innovation et d'adaptation continue, pour le « bien-être » des bénéficiaires et des acteurs de l'organisation (y compris sur les coûts cachés du non apprentissage organisationnel).
 - Stratégie et gouvernance d'organisation apprenante, mise en place de règles du jeu et de moyens dans ce sens.
 - Engagement du management de proximité.
 - Sensibilisation à tous les niveaux de l'organisation.
 - Volonté des individus dans un esprit de collectif : existence d'une volonté de l'organisation pour l'apprentissage, avec une autonomie et une responsabilité des individus dans ce sens.
- Comment faut-il concevoir l'analyse de la qualité des actions ?
 - Les actions renvoient à un ensemble d'informations dont se nourrit l'organisation, à des interactions entre les acteurs (dans l'organisation et avec l'extérieur), à des décisions et à des actes.
 - L'analyse des actions peut porter sur l'impact de l'action elle-même, sur le mode de réalisation de l'action, sur les relations entre les parties prenantes dans l'action, sur la pertinence des informations entrantes et sortantes dans l'action.
 - ⇒ Selon l'angle choisit pour l'analyse de l'action, les répercussions en termes d'apprentissage organisationnel ne sont pas les mêmes.

Quels sont les enjeux et les risques de l'apprentissage organisationnel ?

- Des pratiques dans d'autres secteurs d'activités : l'exemple du conseil (cf. slide 10 de la présentation de Nathalie Dupuis-Hepner).
- Qu'est-ce que peut apporter une démarche d'organisation apprenante ?
 - En termes de pérennité : gestion de la complexité, mémoire des savoirs-faire.
 - En termes d'impact, pour les bénéficiaires, pour les acteurs de l'organisation.
 - En termes de fonctionnement : ajustement des ressources, gestion des risques, dimension RH.
 - En termes de visibilité (dans l'organisation / pour l'extérieur) : être acteur opérationnel et acteur de changement, différenciation, plaidoyer, communication, à partir du recul pris par rapport à l'action.
- Qu'est-ce que l'on peut perdre à travers une démarche d'organisation apprenante ?
 - En termes collectif : risque de perte de sens si les processus d'apprentissage organisationnel sont trop figés.
 - Par rapport aux acteurs : risque de perception d'une perte d'initiative / de liberté, d'uniformisation
 - Par rapport aux actions : risque lié au temps et aux ressources disponibles dans l'organisation (apprentissage organisationnel au détriment d'actions tournées vers l'extérieur ?).
 - ⇒ L'existence d'acteurs de nature différente dans les ONG (administrateurs, salariés, bénévoles) peut amener à réfléchir aux liens entre eux dans une démarche d'apprentissage organisationnel, et de mettre en œuvre éventuellement des approches particulières (prise en compte des spécificités du secteur / des organisations).

- A quoi peut-on s'attendre à travers une démarche d'apprentissage organisationnel ?
 - Dans l'organisation : du lien, du mouvement... des frottements (enjeux de territoires, de pouvoirs), du rejet.
 - Pour les acteurs de l'organisation : émergence de nouveaux métiers, modification des rôles de chacun (effets sur les équipes), rôle de catalyseur et facilitateur (effets sur le management).

Eléments de conclusions

- L'apprentissage organisationnel peut être une fabrique de sens pour une organisation, en traçant une trajectoire entre son passé, son présent et son futur.
- L'apprentissage organisationnel s'appuie sur une convergence entre des dynamiques « top-down » et « bottom-up » dans une organisation.

DEBAT AVEC LES PARTICIPANTS

Sur les acteurs d'une démarche d'apprentissage organisationnel dans une ONG

- *Qu'entend-on par « top-down » et « bottom-up » ici ?*
 - L'apprentissage organisationnel implique un portage par le leadership d'une organisation, car une telle démarche touche à la vision de l'organisation. Cela se rapporte à la logique « top-down ».
 - Mais une démarche d'apprentissage organisationnel doit être portée par les acteurs eux-mêmes dans l'organisation, ce qui peut impliquer une dimension expérimentale, des tâtonnements, des remises en questions. Cela se rapporte à la logique « bottom-up ».
 - ⇒ Les deux mouvements, « top-down » et « bottom-up », sont nécessaires pour faire avancer une démarche d'apprentissage organisationnel.
- *Peu de Directeurs / Directrices d'ONG participent à l'atelier, hors il semble que l'implication de la direction dans une démarche d'apprentissage organisationnel soit importante pour sa réussite.*
 - Il est important en effet qu'un membre de l'équipe de direction de l'organisation soit clairement mandaté par les instances de gouvernance pour être porteur d'une telle démarche, en tant que référent et que garant de sa mise en œuvre (par rapport à la vision, la stratégie et la gouvernance de l'organisation).
- *Comment une telle démarche est-elle possible si l'ONG n'a pas un poste dédié à ces questions ?*
 - L'existence d'un poste de « knowledge manager » peut être un moyen de mener une démarche d'apprentissage organisationnel, mais ce n'est pas le seul. A un moment donné, il faut qu'une pluralité d'acteurs / de fonctions dans l'organisation s'impliquent pour faire avancer un projet d'apprentissage organisationnel.
- *Dans le fonctionnement des ONG, il peut y avoir un tryptique administrateurs / salariés / bénévoles : dans ce cas, il est important que ces trois groupes soient représentés dans une telle démarche, pour qu'elle bénéficie à tous et ne se fasse pas au détriment de l'un ou l'autre groupe.*
 - C'est une spécificité du secteur des ONG qu'il faut intégrer pour aller plus loin dans ce type de démarche, en veillant à concevoir des démarches qui soient rigoureuses (discipline et process de travail) tout en tenant compte des spécificités des différents groupes d'acteurs dans une organisation (disponibilité des bénévoles par exemple).

Sur les implications d'une démarche d'apprentissage organisationnel dans une ONG

- *Une dynamique d'apprentissage organisationnel suppose un certain nombre de conditions préalables, de prérequis dans une organisation.*
 - Ces aspects sont abordés dans l'intervention de Nathalie Dupuis-Hepner, il est important de les prendre en compte.
- *La façon dont est abordé l'apprentissage organisationnel renvoie à la question du changement dans les organisations. Le changement organisationnel peut prendre du temps et rencontrer des résistances, il doit être maîtrisé (cas des « petites associations », mais pas seulement).*
 - Il est important d'envisager une telle démarche dans cette perspective de changement organisationnel, de prendre en compte les mécanismes de gestion du changement et de pédagogie sur ces questions dans les organisations.
 - La notion « d'apprentissage » renvoie au fait de garder une trace de ce qui a été fait dans une organisation, pour améliorer les manières de travailler et ne pas réinventer la roue. Cela est important, pour les personnes en poste comme pour les nouveaux venus dans une organisation (notamment avec le turn-over dans le secteur des ONG). C'est une manière d'aborder l'apprentissage organisationnel de façon pragmatique, qui peut intéresser directement les acteurs, au-delà d'enjeux plus généraux de changement organisationnel.
- *Une telle démarche renvoie à la manière dont les connaissances sont générées et partagées dans les organisations.*
 - Il y a un enjeu, à travers ce type de démarche, à créer de la transversalité entre les métiers et les fonctions d'une organisation.
 - L'enjeu du partage des connaissances dans une organisation est tout aussi important que celui de leur production. Si une démarche peut générer beaucoup de connaissances, il peut cependant y avoir de la déperdition dans leur partage. Il y a un vrai besoin de démarches et d'outils sur ce plan.

LES ENJEUX DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL DANS LE CONTEXTE ACTUEL DE LA COOPERATION

Mario Bucci, chargé d'études au COTA

(Voir aussi les Echos du COTA de mars 2012, consacré aux organisations apprenantes)

Note sur le COTA : Collectif d'échanges pour la Technologie Appropriée, association de solidarité internationale basée en Belgique et spécialisée dans le renforcement des capacités de capitalisation et d'innovation des acteurs de solidarité internationale

L'intervention de Mario Bucci est basée sur son expérience et celle du COTA, en termes de réflexions internes et d'accompagnement d'organisations sur les questions d'apprentissage organisationnel et de conduite du changement (appuis ponctuels ou inscrits dans la plus longue durée), dans le champ de la coopération au développement.

PRESENTATION

Le contexte pour les ONG : une complexité croissante

- Il y a une prise de conscience accrue, par les acteurs, de la complexité des processus de développement.
- On constate une « prolifération » des acteurs, au Nord et au Sud, et l'apparition de formes de concurrence entre eux.
- La raréfaction des ressources (diminution des fonds propres, difficultés d'accès aux financements institutionnels ou privés...) accentue ces formes de concurrence.
- Il existe une pression sur les ONG autour des questions d'efficacité interne, ce qui les amène à des choix à faire en termes d'allocation des ressources.
- Autour des cadres de travail imposés par les bailleurs de fonds ou mis en place par les ONG, la tendance (de façon générale) est plutôt à une « pression à l'homologation » plutôt qu'à l'appropriation créative de ces cadres.
- Il existe une forte pression à la collaboration entre les ONG (qui peut prendre différentes formes : réseaux, collaborations, fusions...), ce qui peut aller à l'encontre de la tendance historique d'ONG nées autour de leurs spécificités.

Les enjeux pour les ONG

Pour les ONG, quatre enjeux majeurs sont liés à ce contexte, par ordre croissant de lien avec le thème de l'atelier :

- L'existence d'une tension entre deux sources d'identité pour les ONG, leur esprit associatif et leur réalité d'acteurs économiques (génération de ressources).
- L'existence d'une tension entre une pression à la redevabilité (« rendre des comptes ») des ONG à une multiplicité d'interlocuteurs (bailleurs de fonds, donateurs, partenaires, bénéficiaires...) et le militantisme solidaire.
- La « capacité réflexive » des ONG (c'est-à-dire leur capacité à se re-connaître en tant qu'acteur participant à des contextes multiples), qui implique une mise à jour de ce que sont et de ce que font les ONG pour maintenir / actualiser le sens, l'identité des organisations.
- Une approche de l'apprentissage organisationnel tournée vers l'adaptation des capacités de l'organisation aux contextes d'existence et d'action.

Organisation apprenante et apprentissage organisationnel

- Une dynamique d'apprentissage organisationnel peut créer des opportunités, libérer de la créativité, mais cela est difficile à démontrer. Elle entraîne des coûts (temps, allocation des ressources internes) qu'il faut anticiper et gérer.
- Etre une organisation apprenante est essentiellement une question de culture, avant de devenir éventuellement un dispositif et des outils :
 - Si l'organisation est fortement hiérarchisée, basée sur le contrôle : les apprentissages sont possibles mais de façon limitée.
 - Si une organisation est fortement tournée vers la défense de ce qu'elle fait / la préservation de ce qu'elle est, l'apprentissage organisationnel et le changement sont difficiles.

Les facteurs décisifs pour l'apprentissage organisationnel

- Spécialisation fonctionnelle :

- La polyfonctionnalité dans une organisation encourage les échanges, la collaboration. Dans ce cas, il est plus aisé de mettre en place des systèmes de gestion des connaissances.
- Quand le degré de spécialisation est plus poussé dans une organisation, les enjeux d'apprentissage organisationnel sont différents : il peut y avoir des difficultés liées à la communication et à la concurrence dans l'organisation, mais le sentiment fort du métier partagé par un groupe peut faciliter certains types d'apprentissages.
- Hiérarchie / autonomie :
 - Une organisation basée sur l'autonomie favorise l'apprentissage de façon générale (conscience / demande d'apprentissage).
 - Dans un fonctionnement hiérarchique plus marqué, les dynamiques d'apprentissage organisationnel peuvent nécessiter une impulsion plus forte du management, mais l'investissement de l'organisation sur l'apprentissage organisationnel peut être favorisé.
- Ressources disponibles : il s'agit surtout du temps mis à disposition de l'apprentissage organisationnel, par rapport aux tâches / fonctions / fonctionnement habituel.
- Caractère central / périphérique de l'apprentissage organisationnel : la centralité du sujet d'apprentissage pour les acteurs concernés est fondamentale dans leur participation à une démarche d'apprentissage organisationnel. L'investissement dans l'apprentissage se justifie par sa pertinence pour le fonctionnement individuel, collectif et organisationnel.
- Taille de l'organisation : la diversité des capacités opérationnelles des organisations facilite (ou rend plus difficile) la disponibilité de ressources pour les activités d'apprentissage.

Apprentissage « horizontal » et « vertical »

- Homogénéité des fonctions et apprentissage « horizontal » : il s'agit d'apprentissages portant sur des métiers ou des thématiques entre des personnes ayant les mêmes fonctions dans l'organisation ou des actions en commun. Ces apprentissages sont facilités dans la mesure où les personnes qui les portent ont des enjeux en commun.
- Hiérarchie et apprentissage « vertical » : le point commun entre les personnes concernées par ces apprentissages, ce sont soit des processus clés soit leur appartenance à l'organisation. Dans ce cas l'impulsion de l'apprentissage est plutôt « top-down ».
- Il y a des interactions possibles entre l'apprentissage « horizontal » et « vertical », en particulier quand on se rend compte qu'un sujet d'apprentissage intéresse dans l'organisation au-delà des personnes qu'il concerne plus directement a priori.

Apprentissages « faciles » et « difficiles »

- Les apprentissages qui portent sur l'amélioration de ce qui se fait déjà dans l'organisation relèvent davantage de l'outillage et sont a priori plus « faciles ».
- Les apprentissages qui renvoient à des remises en cause profondes (sur les valeurs, l'identité, la stratégie... d'une organisation) sont a priori plus compliqués à mettre en œuvre.
 - ⇒ La question de savoir qui pose les limites à la remise en cause dans un processus d'apprentissage est importante.
- L'existence de plusieurs processus d'apprentissage concomitants mais sans lien entre eux rend plus difficile les dynamiques de changement dans une organisation.

Modalités de concrétisation

- Des dispositifs organisationnels institutionnalisés d'apprentissage sont possibles, mais ne sont pas la seule solution possible.
 - Un fonctionnement par « projets d'apprentissage » peut permettre d'installer et de construire une culture de l'apprentissage dans une organisation, en faisant vivre aux acteurs une expérience positive du changement.
- ⇒ *En termes de modalités de concrétisation de l'apprentissage organisationnel, il importe de se baser sur les spécificités des organisations et leurs enjeux, avec des approches qui peuvent être progressives.*

DEBAT AVEC LES PARTICIPANTS

Sur la culture de l'apprentissage et son développement dans les organisations

- *Il apparaît que des dispositifs institutionnalisés ne suffisent pas toujours pour que l'apprentissage organisationnel soit effectif, et qu'une culture d'apprentissage doit exister dans l'organisation pour cela. Comment développer cette culture dans une organisation, quel outillage dans ce sens ?*
 - Pour rendre l'apprentissage effectif, il est important que la culture d'apprentissage soit incarnée, encouragée, facilitée par le management de l'organisation, au-delà des outils eux-mêmes (informatiques ou autres).
 - La culture des organisations change sans qu'on ne fasse rien d'intentionnel pour la changer. On peut également rechercher des changements intentionnels dans la culture d'une organisation : la contrainte peut y pousser, l'impulsion du management peut être importante dans ce sens, mais le fait d'avoir des personnes et des groupes moteurs dans les dynamiques d'innovation, de changement, d'apprentissage est au moins aussi important que l'existence de dispositifs institutionnalisés. Le changement (dans les organisations comme ailleurs) prend du temps, il n'est pas linéaire. En matière d'apprentissage organisationnel, passer par des changements localisés, circonscrits peut être une option (« quick wins ») pour susciter / alimenter l'adhésion dans l'organisation et aller de plus en plus loin progressivement.
 - Le fait de disposer de ressources dédiées à l'apprentissage organisationnel est un élément important également.

Sur les modalités de l'apprentissage organisationnel et son réinvestissement dans l'action

- *L'apprentissage se fait aussi dans la relation entre l'organisation et son environnement, avec ses partenaires notamment dans la mesure où ils sont souvent au cœur des actions. Comment prendre en compte cette dimension dans l'apprentissage organisationnel ?*
 - La question du partenariat est en effet importante dans les processus d'apprentissage pour les ONG. Elle renvoie à l'identité des organisations (existe-t-on pour aider les autres ou pour faire avec eux ?)
- *Une question centrale est celle du lien entre les apprentissages et la qualité des actions. Un certain nombre de nos apprentissages (à travers des travaux de capitalisation, d'évaluation...) ne sont pas réinvestis dans l'action : pourquoi ? comment aller plus loin dans ce sens ?*
 - Une organisation apprend, mais cela n'affranchit pas le fait qu'on procède par essais-erreurs. Il faut analyser l'action, apprendre de cette analyse, et expérimenter ces apprentissages avec nos partenaires pour qu'ils entrent dans les pratiques.

- Le sens et l'intérêt majeur des travaux de capitalisation (comme d'évaluation) résident dans les changements organisationnels qu'elle provoque. Ce sont des processus qui ont un coût, mais ils ne génèrent des apprentissages que si ils servent de support à des changements dans les organisations : pour cela, il est important de penser / concevoir les travaux de capitalisation ou d'évaluation comme de véritables projets d'apprentissage organisationnel (avec des stratégies, des acteurs, des moyens, des modalités participatives de préparation, de réalisation, de restitution, de diffusion...).

RETOUR DES PARTICIPANTS SUR LES PRESENTATIONS ET LES DEBATS DE LA MATINEE

Les participants ont discuté en binômes sur les éléments de réflexion que leur inspiraient les présentations et les débats de la matinée par rapport à leurs expériences dans leurs organisations.

Certains des binômes ont fait part au grand groupe de leurs réflexions. Une synthèse a été faite de ces restitutions. Les principaux points de cette synthèse sont présentés ci-dessous (enrichis du contenu des restitutions) :

- Il y a différents niveaux et types de connaissances dans une organisation, plus ou moins opérationnels ou stratégiques. Cela induit des démarches et des ressources différenciées en termes d'apprentissage organisationnel.
- Les approches d'apprentissage organisationnel doivent être adaptés aux différents types d'organisation (en termes de management, de ressources humaines, de culture de l'apprentissage...), à leurs capacités et à leurs enjeux. Une approche pragmatique, autour de sujets / thèmes d'apprentissage concrets et opérationnels qui intéressent le plus grand nombre de personnes dans une organisation, peut être un moyen de provoquer des déclics en termes d'apprentissage organisationnel, de motiver les acteurs et de convaincre le management, pour évoluer progressivement vers des approches plus globales et plus stratégiques.
- La culture de l'apprentissage dans une organisation est un élément important, qui doit être incarnée (notamment par le management, mais pas uniquement). Toutefois, la culture d'une organisation se construit et peut évoluer dans le sens de l'apprentissage organisationnel.
- L'apprentissage organisationnel nécessite des ressources, que ce soit en termes financiers ou de temps et de capacités. Un aspect moins évident est le fait que le non-apprentissage entraîne lui aussi des coûts : une perte de connaissances, de leçons tirées de l'expérience, de capacités d'innovation et d'adaptation. C'est ce qu'on appelle les coûts cachés du non apprentissage.
- La question du portage des pratiques d'apprentissage dans une organisation et avec ses partenaires (qui impulse, qui fait, pour qui, qui participe... ?) est importante pour susciter une dynamique collective et une appropriation de ces pratiques et des résultats des apprentissages.
- La réinjection des apprentissages dans l'action, pour une amélioration des pratiques d'intervention et un renforcement de leur impact sur le terrain, doit être une préoccupation constante et une finalité dans ces démarches. Cela ne va pas de soi, il convient de concevoir et de mettre en œuvre des processus / modalités d'apprentissage favorisant leur appropriation par les acteurs concernés dans leurs pratiques.

SESSION 2: TEMOIGNAGES D'ONG

Trois intervenants ont partagé l'expérience de leurs ONG par rapport au thème de l'atelier :

- Anne Panel, de FERT
- Mahfou Diouf, de Aide et Action
- Marie Dumont, de Starting-Block

Leurs interventions étaient structurées autour des trois questions suivantes :

- **Pourquoi ?** Quelles étaient les motivations de départ ayant déclenché une dynamique d'analyse de l'action et d'apprentissage organisationnel ? Quels étaient les enjeux / objectifs de départ, quelles ont été les éventuelles évolutions de la démarche ?
- **Comment ?** Eléments de contexte, de déroulement, de méthodologie dans la démarche ayant permis d'aller dans le sens d'une logique d'organisation apprenante ?
- **Quels enseignements ?** Quels enseignements peuvent être tirés de cette démarche, pour votre organisation ?

PRESENTATION DES ONG

Aide et Action (www.aide-et-action.org)

- Aide et Action agit pour l'accès à une éducation de qualité pour tous depuis 1981.
- L'organisation Aide et Action International a été créée en 2007.
- En 2012, Aide et Action met en œuvre 119 projets dans 25 pays. Ses actions sont développées par plus de 452 salariés et des milliers de bénévoles dans le monde.

Starting-Block (www.starting-block.org)

- Créée en 1998, Starting Block est une association de jeunes adultes engagées dans des actions de sensibilisation.
- Ses cœurs de métier sont l'animation, la formation et la conception d'outils pédagogiques.
- Jusqu'à 2012, l'action de Starting Block consistait en deux programmes d'action :
 - Handivalides : pour une meilleure inclusion des personnes handicapées via la rencontre de personnes valides et en situations de handicap.
 - SENS (SENSibiliser ENSEMBle) : activités d'animations dans des collèges, lycées et dans le milieu étudiant, coordination du réseau SENS - associations étudiantes engagées dans des actions d'Education au développement et à la solidarité internationale (EADSI).

FERT (www.fert.fr)

- Fert est une association française de coopération internationale pour le développement agricole des pays en développement et émergents. Elle a pour objet de contribuer à créer dans ces pays les conditions permettant aux agriculteurs d'améliorer leurs conditions de vie et de travail et de contribuer à assurer la sécurité alimentaire de leur pays.
- Fert conduit dans 13 pays une vingtaine d'actions de terrain dans lesquelles elle mobilise des responsables et techniciens agricoles dans une démarche de solidarité pour partager leur expérience d'engagement professionnel et de gestion de leurs organisations.

POURQUOI ?

Mahfou Diouf, Aide et Action

- Différents enjeux ont poussé Aide et Action à renforcer ses efforts en termes d'apprentissage organisationnel, notamment dans le cadre de son processus d'internationalisation :
 - le souhait de renforcer la visibilité et cohérence de son image au niveau international ;
 - l'objectif d'assurer une meilleure transversalité de ses interventions ;
 - le renforcement de l'innovation pour continuer à apporter une plus-value aux acteurs locaux ;
 - le besoin de renforcer les synergies métiers.
- Le renouvellement de la gouvernance et de la structure de l'ONG dans le cadre de son processus d'internationalisation a aussi été un déclencheur important de cette volonté.

Marie Dumont, Starting-Block

- Un élément déclencheur externe (une évaluation portant sur le programme SENS recommandée par le bailleur), s'est combiné à la volonté interne de faire le point sur les actions réalisées.
- La personne en charge du programme SENS a joué un rôle moteur en faisant en sorte que cette évaluation soit priorisée et abordée avec des objectifs d'apprentissage organisationnel, et notamment en s'assurant que le temps adéquat était dégagé pour cela par les salariés.

Anne Panel, FERT

- Le déclic pour Fert a consisté en une première opportunité de capitalisation, sur deux projets de création de marchés ruraux en Tanzanie conduits entre 2000 et 2009. Le partenaire sur le terrain (Mviwata, un réseau paysan tanzanien), souhaitait pouvoir répliquer cette expérience et la valoriser auprès des acteurs publics concernés. Il y avait aussi une forte incitation de l'AFD, l'un des bailleurs de ces projets, à capitaliser sur ces expériences. En l'absence de financements institutionnels, ce travail de capitalisation a pu être réalisé grâce au soutien financier du réseau AgriCord (réseau d'agri-agences international dont FERT est membre fondateur).
- L'équipe en Tanzanie a conduit ce premier chantier de capitalisation en « autodidacte ». La publication qui en a résulté en 2009 a été perçue comme valorisante et pertinente, et comme résultant d'un processus impliquant pour tous les acteurs de terrain. Il est intéressant de noter qu'au départ pourtant, le terme de capitalisation n'était pas du tout évident à utiliser.
- Cette opportunité a suscité un intérêt pour les démarches de capitalisation, avec la réalisation des bénéfices que celle-ci pouvait apporter :
 - La construction d'outils/méthodes qui restent et compensent des équipes qui changent ;
 - Une réplification possible d'expériences qui sont le plus souvent « pilotes » ;
 - Une valorisation du travail des acteurs ;
 - Le décloisonnement entre les équipes et les pays ;
 - Une nouvelle forme de communication qui répond à une attente : communication sur la démarche et non pas seulement sur les résultats.
- Le besoin de « formaliser » les éléments de la démarche et du cœur de métier de Fert autrement que par transmission orale s'est aussi manifesté avec la passation de Direction en 2007. A partir de ce besoin, l'organisation s'est lancé un défi un peu fou : capitaliser

globalement la démarche de Fert pour ses 30 ans, dans un livre, dans l'optique de le valoriser en interne et vers l'extérieur. Et ce défi a été relevé !

DEBAT AVEC LES PARTICIPANTS

- *Il semble qu'une impulsion externe ait eu un rôle pour chacune des trois démarches. Est-ce une condition nécessaire pour s'engager dans un processus d'apprentissage organisationnel ?*
 - Pour Starting Block, l'impulsion externe, consistant en une forte « recommandation » par le bailleur de réaliser une évaluation, a joué un rôle déterminant. Cependant s'il n'y avait pas eu une réelle volonté en interne d'utiliser cette évaluation pour des objectifs d'apprentissage organisationnel, les changements fondamentaux réalisés par l'organisation n'auraient pas eu lieu.
 - Pour Fert, le déclic a réellement eu lieu au niveau des équipes et partenaires. L'incitation du bailleur a joué un rôle aussi en effet, ainsi que d'autres éléments externes. Le F3E par exemple crée un contexte où l'on voit ce que d'autres organisations réalisent en termes d'évaluation et de capitalisation, ce qui pousse à agir dans le même sens.
 - Pour Aide et Action, des facteurs tant internes qu'externes ont joué un rôle. En ce qui concerne les éléments externes, la réflexion fondamentale sur la nécessité de renforcer l'apprentissage organisationnel s'est appuyé sur un certain nombre d'évaluations ainsi qu'une analyse du contexte : on s'est rendu compte que d'un rôle de mise en œuvre directe des projets, il était nécessaire de passer de plus en plus à un rôle de soutien aux partenaires. Cela a poussé à des questionnements, à une remise en question nécessitant de mieux structurer l'apprentissage organisationnel afin d'avancer et de s'adapter.

COMMENT ?

Mahfou Diouf, Aide et Action

- La démarche d'apprentissage organisationnel basée sur l'analyse des actions d'Aide et Action est structurée autour de concept-clés. Un concept clé définit les éléments et principes d'une intervention en lien avec un enjeu spécifique. Il s'appuie sur des facteurs clés de succès identifiés sur le terrain pour en extraire les principes essentiels qui ne sont pas déterminées par les spécificités contextuelles. Trois priorités ont été définies :
 - L'objectif est d'identifier et de déployer au niveau international des concepts clés de projets de développement par l'éducation, c'est-à-dire des solutions innovantes qui ont été expérimentées sur le terrain et dont l'impact en termes de développement a pu être prouvé.
 - Aide et Action identifie et expérimente sur le terrain des projets novateurs dans l'objectif d'identifier de nouveaux concepts clés à déployer à l'international.
 - Aide et Action conçoit en interne une cellule internationale de recherche et développement qui lui permet de formaliser et valoriser son expertise et son savoir-faire pour les proposer à d'autres acteurs.
- La stratégie de mise en œuvre, progressive et itérative, comprend différentes étapes :
 1. *Définir et identifier les concepts novateurs clés* : ceux-ci doivent être des concepts novateurs de développement par l'éducation qui ont été expérimentés, capitalisés et qui peuvent être diffusés à un niveau international. Ils peuvent être issus de la propre expérience de l'organisation, mais aussi de l'expérience d'autres acteurs de développement.

2. *Recentrer les interventions de l'organisation* : recentrer les actions autour de projets porteurs d'un concept clé innovant ou de projets novateurs en phase d'expérimentation, et redimensionner ou réorienter certains projets pour mettre un focus sur les activités innovantes et d'expérimentation.
 3. *Déployer à l'international les projets porteurs d'un concept novateur clé*, en élaborant un modèle économique pour chaque concept et en mettant en œuvre un plan de déploiement pour étendre ces projets dans différents terrains d'intervention.
 4. *Adapter l'organisation pour mener et porter ces évolutions*, avec différentes implications : définir une nouvelle stratégie de mobilisation des ressources, développer les capacités d'influence, adapter la structure organisationnelle, développer de nouveaux métiers et faire évoluer en conséquence les compétences.
- Par exemple, un concept clé a été développé autour de la formation professionnelle. Les actions menées par Aide et Action en Inde sur cette thématique ont permis d'identifier une expérience de partenariat public/privé/société civile, ancrée sur les territoires, qui a montré son efficacité. Ce concept a été modélisé par Aide et Action et répliqué dans d'autres Etats de l'Inde, et répliqué par une autre ONG en Amérique latine. D'autres concept clés peuvent être cités autour de la gouvernance éducative, de l'éducation des filles et des femmes, de l'accès à l'état civil (dans l'optique de l'accès à l'éducation). Un concept clé est ainsi un secteur dans lequel on a développé une réelle expertise au travers de longues années de mise en œuvre, d'expérimentations et de développement d'innovations.

Marie Dumont, Starting-Block

- Différentes étapes peuvent être identifiées dans le processus d'apprentissage et d'évolution organisationnelle qu'a connu Starting Block :
 - Novembre 2009 : au sein du réseau SENS, à l'époque l'un des deux programmes de l'organisation, on est passé du terme d'éducation au développement à celui d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité. A cette époque l'évaluation du programme était aussi en train d'être mise en place, avec la rédaction des termes de référence et la création d'un comité de pilotage.
 - Décembre 2009-avril 10 : l'évaluation externe du programme SENS a été conduite. L'une des recommandations principales était celle de choisir une stratégie principale d'action, plutôt que de fonctionner autour de deux programmes distincts, en suivant par exemple un schéma de pôle ressource, aspect sur lequel l'organisation était la plus reconnue. Le choix a alors été fait de créer une « pépinière ».
 - Début 2011 : un suivi post-évaluation a été conduit. Des ateliers avec l'équipe SENS, des administrateurs, la direction et la responsable communication ont été organisés, à la suite desquels la décision a été prise d'élargir le schéma de pôle ressource (« pépinière ») à toute l'association. Le terme d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité, utilisé tout d'abord dans le cadre du programme SENS, a aussi été élargi à l'ensemble de l'association.
- Ces choix de changement organisationnels se sont en fait naturellement au vu de l'avancée de la réflexion et des démarches initiées au départ au niveau du programme SENS. De plus ce chantier était concomitant avec un chantier de renouvellement de communication de l'organisation.
- Ces changements ont nécessité un travail sur les perceptions et la compréhension. Le programme Handivalides n'avait pas le même vocabulaire, la même histoire que le programme SENS. L'élargissement du modèle de pôle ressource à l'ensemble de l'association a nécessité des modifications en termes de structuration et de métiers. L'adoption du terme d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité a nécessité lui une évolution en termes de valeurs, ce qui est peut-être plus complexe.

- En termes de modalités de mise en œuvre des actions de capitalisation dans une perspective d'apprentissage organisationnel de Fert, différents aspects peuvent être soulignés :
 - *L'intégration de la capitalisation dans l'ingénierie d'action / de projet* : cela ne demande pas forcément beaucoup de moyens financiers mais du temps pour la réflexion, l'animation du processus, la concertation (réunions, ateliers...) et la valorisation (écriture d'un document de capitalisation, d'un script de film, relectures...). Il est important qu'une personne ou un petit groupe porte le processus dans son ensemble. Se poser les questions du « pourquoi » et du « pour qui » en amont permet aussi de définir les livrables et les valorisations de la façon la plus adaptée possible.
 - *L'expérimentation de différentes approches de capitalisation* : dans tous les cas l'objectif central reste « le passage de l'expérience à la connaissance partageable ». Au-delà de ça, il est important d'adopter une approche pragmatique et d'adapter l'approche à l'objet de la capitalisation, aux acteurs impliqués et aux moyens disponibles.
 - *Faire vivre les outils/produits/livrables* : cette étape, qui intervient en bout de processus, est paradoxalement celle qui peut être la plus difficile car elle ne dépend plus uniquement des personnes impliquées dans le travail de capitalisation. Un premier niveau, basique, consiste à mettre à disposition et à diffuser les produits de la capitalisation. Un deuxième niveau consiste à intégrer ces outils dans l'ingénierie d'action de l'organisation elle-même, comme cela a été le cas au niveau des équipes de Fert, et de celle des partenaires : intégration dans des modules de formation, développement d'animation autour de films... Utiliser ces outils pour la réflexion stratégique de l'organisation est aussi très important.

DEBAT AVEC LES PARTICIPANTS

- *Les documents de capitalisation produits par Fert sont-ils traduits en différentes langues ?*
 - Une tradition en portugais de la capitalisation de l'action au Brésil a été réalisée, et tous les documents sont bilingues à Madagascar. Ces traductions ont été réalisées en interne.
- *Quels financements sont disponibles pour des travaux de capitalisation tels que ceux qui ont été présentés ?*
 - Certains types de financements de l'AFD sont facilitateurs sur des travaux de capitalisation (comme le FISONG, les Conventions Programmes). Il est important cependant d'intégrer ces aspects en amont dès la conception de projets. Au niveau de Fert et d'Aide et Action, un co-financement du F3E a aussi permis de soutenir certains travaux de capitalisation. L'aspect financier ne doit cependant pas être un frein. Il faut prendre ces moments de capitalisation comme des temps de respiration, qui permettent de prendre du recul par rapport à l'action. Du temps dégagé en interne peut déjà être une ressource suffisante, sans que l'on recherche nécessairement des financements externes.
- *L'apprentissage organisationnel vous semble-t-il nécessiter un poste dédié au sein de l'organisation ?*
 - Fert : les objectifs d'apprentissage et de capitalisation sont intégrés à chaque poste sur la base du volontariat. Il y a une logique d'internalisation transversale plus que de postes dédiés. Cela signifie que ces activités peuvent être à géométrie variable en fonction des besoins et du contexte. Un tel fonctionnement est aussi permis par le fait d'être une petite structure.

- Aide et Action : dans chaque région, il y a une fonction de chargé de suivi/évaluation/capitalisation, qui est intégrée dans les profils de poste des personnes concernées.
- *Faites-vous une distinction entre capitalisation institutionnelle et opérationnelle ?*
 - Pour Fert, la capitalisation institutionnelle consiste en la transmission de savoirs, de valeurs, liés à la nature et la mission de l'organisation. C'est une responsabilité de la direction principalement, dans l'impulsion notamment. La capitalisation opérationnelle consiste à valoriser les pratiques au niveau de la conduite des actions. L'initiative dans ce cas provient davantage du terrain, des partenaires, et le travail est généralement plus collaboratif. Il n'est pas toujours nécessaire de recourir à des prestations externes, même si celles-ci peuvent être utiles dans certains cas. On peut aussi réaliser de la capitalisation en interne avec des groupes informels de gens qui ont envie de travailler sur des sujets donnés.
- *Quand on parle de capitalisation, est-ce qu'on ne retient que les expériences réussies ? N'est-on pas alors plutôt dans de la communication ? Quid des échecs, de la capitalisation sur ce qui n'a pas fonctionné ?*
 - Pour tous les intervenants : il est essentiel de ne pas s'en tenir aux expériences réussies mais de capitaliser aussi sur ce qui ne marche pas. Pour une organisation apprenante, la capacité de se remettre en question est extrêmement importante.
 - Il est certain cependant qu'il y a moins d'incitations externes à capitaliser sur les échecs, notamment en termes de communication. Un travail serait à faire sur ce point au niveau des bailleurs pour défendre le soutien à des espaces de réflexion, de dialogue et d'apprentissage autour d'expériences qui n'ont pas idéalement fonctionné.
 - ACODEV, la plateforme belge rassemblant les ONG francophones et germanophones, souligne qu'il existe aux Pays-Bas un concours des « échecs magistraux », qui fonctionne extrêmement bien avec les ONG.

QUELS ENSEIGNEMENTS ?

Mahfou Diouf, Aide et Action

- Des conditions indispensables en termes d'appropriation sont à réunir pour réaliser de réels changements organisationnels basés sur l'apprentissage et l'analyse des actions :
 - Un accompagnement spécifique doit être prévu. Pour Aide & Action, un tel processus d'évolution a nécessité un accompagnement et des compétences spécifiques, avec la mise en place de :
 - Un dispositif interne d'accompagnement avec un groupe de pilotage ;
 - Un accompagnement externe spécialisé dans la conduite du changement ;
 - Des équipes internes dédiées pour mener certaines activités de la feuille de route.
 - Une stratégie de communication est nécessaire pour expliquer en interne et en externe pourquoi on désire faire évoluer l'organisation dans ce sens. Pour Aide et Action, cette communication a consisté en différents éléments :
 - Expliquer les raisons de l'évolution de l'organisation ;
 - Présenter les bénéfices attendus ;
 - Mobiliser des partenaires autour de ce nouveau projet.
- Ce travail commun d'apprentissage et de changement organisationnels a été porté par la gouvernance et l'exécutif de l'organisation. Un enseignement clair est l'importance de l'implication de la gouvernance, ainsi que de la cohérence interne du processus mené.

Marie Dumont, Starting-Block

- Si Starting Block devait refaire ce processus, les choses que nous ferions différemment seraient les suivantes :
 - Générer plus d'implication de l'ensemble de l'équipe (même si, d'une certaine façon, cela semble difficile dans un processus organique où les choses se font petit à petit) ;
 - Mieux définir le processus de changement dans l'association ;
 - Peut-être plus échelonner les changements, même si la démarche a fonctionné telle qu'elle a été menée.
- Ce qui nous a semblé important en termes d'éléments de réussite consiste en :
 - L'articulation entre l'implication personnelle et collective et l'implication du CA dès le début ;
 - L'avancée progressive des travaux ;
 - La mutualisation interne (avec des points d'information réguliers) ;
 - Le temps accordé à l'évaluation à chaque étape.
- Une preuve des changements réalisés est le fait que, pour ceux arrivés nouvellement dans l'association, ils voient une « pépinière » et ne réalisent même pas que cela pourrait être deux programmes distincts (tel que cela était le cas avant).
- Il est encore trop tôt pour évaluer l'impact de ces changements sur les actions, mais c'est un élément à suivre dans les évaluations futures.

Anne Panel, FERT

- En termes d'enseignements, les éléments suivants peuvent être soulignés :
 - Conduire un travail de capitalisation est une action motivante et valorisante pour les équipes. La proposition vient le plus souvent des équipes elles-mêmes.
 - Cela contribue à décloisonner les équipes au sein d'un même pays et entre pays car les chantiers choisis sont le plus souvent transversaux.
 - Une culture de la capitalisation s'installe progressivement, même si elle prend plus facilement là où les équipes sont nombreuses, du fait de l'émulation.
 - Les organisations partenaires sont en général fières de participer à ces processus. Il demeure cependant des progrès à faire pour les impliquer davantage et arriver à ce qu'elles-mêmes se retrouvent à piloter ce type de démarche.
- Au sein de Fert, il nous semble important de s'affranchir de tout dogmatisme sur la manière de faire :
 - Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise façon de capitaliser à partir du moment où toutes les étapes (réflexion amont, réalisation, valorisation aval) sont bien réfléchies par un petit groupe d'acteurs.
 - On appelle capitalisation de façon assez large toute réflexion/production qui contribue à nourrir et alimenter la démarche de Fert dans sa globalité, et contribue à la réplication et l'extension d'actions conduites le plus souvent de façon pilote.
 - L'apprentissage et la capitalisation sont à faire vivre avant tout comme un état d'esprit plus que comme une méthodologie donnée.

CONCLUSIONS DES PARTICIPANTS : ENSEIGNEMENTS, INTERROGATIONS ET PISTES D'ACTION

En conclusion de l'atelier, il a été demandé à chaque participant de souligner, par rapport à la thématique et aux échanges de la journée :

- Un enseignement
- Une interrogation
- Une piste d'action, au niveau de leur propre organisation et/ou au niveau collectif

ENSEIGNEMENTS	• L'apprentissage organisationnel part d'une démarche interne (pour soi) avant d'être pour l'externe (diffusion) • La Direction doit s'impliquer et les moyens/ressources/temps doivent être dégagés pour permettre à une ONG de réellement devenir une « organisation apprenante » • Un certain nombre de choses que nous faisons en interne sont en fait des pratiques d'une organisation apprenante, même si on ne les labellise pas comme telles • La démarche d'apprentissage ne doit pas être lourde, surtout si on souhaite que tout le staff puisse s'impliquer • Importance d'une démarche collective • La démarche d'apprentissage organisationnel est souvent provoquée par un élément/une recommandation extérieure • Nécessité de créer une culture organisationnelle d'apprentissage • Importance des mécanismes non formalisés pour l'apprentissage organisationnel • Toutes les structures rencontrent les mêmes types de freins et opportunités
INTERROGATIONS	• Comment travailler sur les échecs ? • Comment mesurer l'avancement et l'impact de travaux de capitalisation et de démarches qualité ? Y a-t-il des indicateurs qu'on pourrait définir collectivement ? • Comment créer la culture interne nécessaire à l'apprentissage organisationnel ? Combien de temps cela prend-il ? • Un poste dédié (capitalisation – suivi/évaluation) est-il nécessaire ou suffisant pour porter ces démarches ? • Comment dégager les ressources/le temps nécessaires ? • Légère confusion qui demeure entre qualité, apprentissage, gestion du changement – et il semble que tout le monde n'ait pas la même définition d'une démarche qualité • A quel moment de la vie d'une organisation peut-on engager la démarche de capitalisation/évaluation ? • Quelle est la différence entre capitalisation et évaluation ? • Dimension créative de l'organisation apprenante

PISTES D'ACTION

Niveau des organisations

- Continuer le chantier démarré sur la gestion des connaissances
- Partager les échanges issus de cet atelier au sein de mon organisation
- Etablir des mécanismes explicites pour garder trace de nos processus et de notre démarche qualité
- Nous avons besoin de formaliser notre démarche d'organisation apprenante en vue de notre prochain triennal 2014-2016 – pour cela nous allons mener un travail de sensibilisation de nos équipes et utiliser des expériences réussies de capitalisation pour faire un travail de plaidoyer interne
- Se lancer dans la rédaction de documents de capitalisation sur des projets qui ont fonctionné, et qui mériteraient d'être partagés, en s'inspirant des présentations d'aujourd'hui
- Voir de quelle manière il serait possible et envisageable de se lancer dans un travail de capitalisation sur l'ensemble de l'activité de notre structure depuis sa création, pour provoquer une réflexion stratégique de fond
- Continuer d'autres chantiers d'apprentissage (qui trouvent cohérence dans un méta-programme, une démarche globale) afin de décloisonner les pratiques et favoriser la mutualisation
- Trouver un meilleur positionnement de la capitalisation dans mon organisation (moins isolée !)
- Faire un retour sur l'atelier au sein de mon organisation afin de générer une prise de conscience sur le processus de

Niveau collectif

- Poursuivre les ateliers d'échanges de pratiques
- Promouvoir des échanges et une réflexion sur les échecs et pas seulement sur les expériences réussies (un bon point de départ : quand il y a des présentations d'intervenants, poser la question des échecs dans les démarches)
- Davantage partager sur nos échecs respectifs ➡ source de capitalisation et d'apprentissage important
- A l'étranger, les échecs sont moins tabous – on pourrait travailler plus là-dessus en France
- Suggestion : un concours « appel à projets » sur les échecs magistraux des OSI
- Se retrouver dans une année pour voir comment cette journée nous a fait évoluer dans nos pratiques
- Faciliter l'apprentissage individuel à travers des benchmarks collectifs (par exemple avec le modèle EFQM, ou avec les principes d'Istanbul)
- Renouveler les séminaires avec plus d'interactivité, en insistant sur la méthode et en abordant les échecs
- Développer/diffuser des outils (questionnaires, supports) qui permettent d'accompagner le changement et l'apprentissage dans nos organisations
- Diffusion des ressources et des moyens d'entraide entre associations dans ce domaine
- Continuer la collecte et la capitalisation des actions mises en place par les ONG dans le domaine de l'apprentissage et du changement organisationnel
- Comment accroître la participation des « petites » ONG ou associations bénévoles aux travaux de Coordination SUD et permettre l'adaptation des outils produits par Coordination SUD à leurs particularités
- Pour Coordination SUD et le F3E : faire un compte-rendu avec des

réflexion opérée chez nos organisations sœurs

- Définir une fonction transversale de recherche et de capitalisation
- Intégrer l'évaluation dans nos projets
- Sensibiliser en interne à la nécessité de s'engager dans une démarche qualité
- Faire une restitution de cette journée au regard de notre expérience (avec synthèse écrite)

messages forts pour nos directeurs et collègues !

- Inciter les directions des ONG membres à participer à un atelier de réflexion sur l'apprentissage organisationnel
- Plaidoyer auprès des bailleurs publics pour soutenir la capitalisation sur les échecs
- Mutualisation des pratiques sur les démarches qualité
- Stimuler une réflexion collective pour comparer les démarches de capitalisation
- Mutualisation des expériences des ONG membres de Coordination SUD au sein de groupes de travail sur le sujet
- Impliquer davantage la direction des ONG membres dans ce type de réflexions/ateliers pour permettre de faire émerger ces concepts comme des priorités
- Création d'une liste des associations ayant créé des outils méthodologiques en vue de l'amélioration de la qualité – liste des organisations avec lien vers les outils (et si possible traduction en anglais pour partage avec les partenaires du Sud)
- Se poser la question de l'apprentissage organisationnel dans nos réflexions collectives sur la qualité !

LISTE DES PARTICIPANTS

Organisation	Nom	Fonction	E-mail
Acting for Life	Anne Le Boursicot	Chargée d'Appui financier	aleboursicot@acting-for-life.org
ACODEV	Denis Dubuisson	Coordinateur appui-qualité	dd@acodev.be
AFDI-OPA	Cécile L'Haridon	Chargée de mission	cecile.Lharidon@afdi-opa.org
Aide & Action	Mahfou Diouf	Responsable des actions éducatives	mahfou.diouf@aide-et-action.org
Coordination SUD	Héloïse Heyer	Chargée de mission Qualité et Efficacité	heyser@coordinationsud.org
COTA	Mario Bucci	Chargé d'études	mario.bucci@cota.be
FERT	Anne Panel	Directrice	a.panel@fert.fr
FERT	Anne Lhéria	Assistante de direction - communication	a.lheriau@fert.fr
Fondation Abbé Pierre	Dominique Cécile Varnat	Solidarité Internationale	dcvarnat@fondation-abbe-pierre.fr
France Volontaires	Agnès Golfier	Chargée de mission "Qualité de l'engagement volontaire et solidaire à l'international"	agnes.golfier@france-volontaires.org
France Volontaires	Marie-Pierre Héritier		marie-pierre.heritier@france-volontaires.org
F3E	Lilian Pioch	Coordinateur des études	l.pioch@f3e.asso.fr
F3E	Charlotte Boisteau	Chargée d'études	c.boisteau@f3e.asso.fr
F3E	Perrine Duroyaume	Chargée d'études	p.duroyaume@f3e.asso.fr
GRET	Aurélien Quentin		quentin@gret.org
Groupe URD	Fadoi Chaouki	Chargée d'Appui & Conseil Qualité	fchaouki@urd.org
IDEAS	Suzanne Chami	Responsable développement	suzanne.chami@ideas.asso.fr
Institut Belleville	Martine Roy	Déléguée générale	
Institut Belleville	Frédérique Lellouche	Chargée de coopération	fiellouche@cfdt.fr ; ecoulet@cfdt.fr
L'Appel	Brigitte Audras	Présidente	assoc.appel@wanadoo.fr

L'Appel	Joël Mellet	Bénévole	mellet_joel@orange.fr
NDH Conseil	Nathalie Dupuis-Hepner	Consultante	nathepner@club-internet.fr
Partage	Daphné Motte	Chargée de développement réseau-capitalisation	Daphne.Motte@partage.org
Secours Catholique Caritas France	Alexandre Daval	Coordination des projets et qualité	coordination.internationale@secours-catholique.org
Secours Catholique Caritas France	Anaïs Gallo	Stagiaire au pôle Asie	anais.gallo@secours-catholique.org
Sidaction	Marie Naquet	Responsable de l'unité appels à projets, gestion, finances	m.naquet@sidaction.org
Sidaction	Gaëlle Julien	Responsable Pôle Formation Programmes Internationaux	G.Julien@sidaction.org
Starting-Block	Marie Dumont	Responsable dynamique réseau	marie@starting-block.org