

## **OASIS : une méthodologie d'apprentissage. Une recherche-action au Niger**

Lisette Caubergs\*

*ATOL, Kessel-Lo, Belgique*

En tant que centre de renforcement de capacités, ATOL s'est intéressé à l'impact de ses investissements dans le secteur de l'apprentissage. A travers la recherche-action avec des partenaires au Niger, Mali, Benin, Congo et Angola, une méthode a été développée pour guider le processus d'apprentissage au sein d'organisations. D'abord le cadre de référence et les différents niveaux et perspectives de l'apprentissage organisationnel sont présentés. Ensuite passe la revue des éléments de préparation « ouvrir la porte », « développer un langage commun », « la gestion de documents », « stimuler le partage de connaissances au sein d'équipes » et pour aboutir à l'élaboration d'un plan d'action en vue de l'apprentissage structurel.

### **Motivation et démarche**

Toutes organisations ont intérêt d'être performantes et durables. Mieux encore d'être reconnu pour la qualité des services offerts.

En tant que centre d'information et de documentation, ATOL s'est intéressé à l'impact de ses investissements dans le secteur de l'apprentissage. Est-ce que toutes ces informations traitées et diffusées se sont-elles traduites en connaissances ? Et est-ce que ces connaissances ont été réellement appliquées pour contribuer aux changements souhaités ? A partir de ce questionnement est née l'idée de développer une méthode accompagnée d'outils pour guider le processus d'apprentissage de façon plus consciente au sein des organisations.

Les objectifs pour se renforcer en tant qu'organisation apprenante sont multiples. D'abord, c'est d'améliorer la qualité du travail, des services, de l'accompagnement de ses groupes cibles. Ensuite, c'est de pouvoir répondre aux nouveaux défis dans la société ce qui demande parfois de changer de stratégies ou même de mission et par conséquent, d'être innovatrice. Enfin, c'est de contribuer au développement personnel des membres de l'organisation. Les êtres humains ne peuvent pas « ne pas apprendre » et la plupart y trouvent leur plaisir. Apprendre est un processus qui est différent pour chaque personne et peut se faire seul ou en groupe – dans l'autoréflexion, dans les échanges sans oublier la confrontation avec d'autres points de vue.

La démarche adoptée pour développer la méthode d'apprentissage organisationnelle a été celle de la recherche-action<sup>1</sup> (RA). Le processus s'est déroulé avec des partenaires au Sud, notamment des ONG (organisations non-gouvernementales) et structures d'appui

---

\*Courriel : [lisette.caubergs@southresearch.be](mailto:lisette.caubergs@southresearch.be)

au Niger, Mali, Benin, Congo et Angola étant donné que ces structures sont les acteurs principaux du renforcement des capacités d'apprentissage des groupements et associations.

Pour guider la RA, ATOL s'est inspiré de la théorie de Max Boisot, particulièrement « l'Espace d'Information »<sup>2</sup> qui spécifie que dans un processus de construction de nouvelles connaissances, deux phases en plusieurs étapes sont à distinguer :

- la phase 1 (en trois étapes) : l'exploration – l'expérimentation et la description des cas – la conceptualisation de la méthode ;
- la phase 2 (en trois étapes) : la diffusion – l'application et l'appropriation – et l'évaluation.

Lors de la première phase de la RA, une méthodologie a pris forme pour accompagner les organisations de base (groupements, associations, mutuelles, etc.), les ONG et structures de développement pour se renforcer dans leur processus d'apprentissage. Les partenaires nigériens l'ont appelée Organisation Apprenante – Système Itératif et Structuré, « OASIS ». Elle exprime l'idée que la méthode envisage d'accompagner un processus conscient d'apprentissage soutenu par un « système », qui n'est pas linéaire mais plutôt « itératif » et « structuré ». Par ailleurs, les connaissances dans une organisation sont précieuses comme l'eau dans une oasis.

Pendant la deuxième phase, l'accent a été mis sur une meilleure élaboration de la méthode, sur l'élaboration d'un manuel de formation et d'accompagnement et sur la formation d'un pool d'experts.

Au Niger, le groupe d'ONG de RA s'est élargi au cours du processus mais a toujours respecté le rythme de rencontres à raison de deux fois par an sous forme d'ateliers accompagnés par ATOL. Les ONG nigériennes, à savoir CESAO-PRN, DED, KARKARA, SNV et SONGES<sup>3</sup> se sont investies et engagées à :

- mieux comprendre les concepts et défis concernant ce thème ;
- contribuer à la formulation de la méthodologie pour développer des connaissances et se renforcer en tant qu'organisation apprenante ;
- expérimenter certains démarches et outils dans leurs pratiques ;
- partager leurs expériences avec les partenaires dans la recherche-action ;
- documenter leurs expériences afin d'enrichir le manuel.

ATOL a contribué à la construction de la méthodologie en partageant ses propres expériences et connaissances, de la documentation – théories et outils –, par le « coaching » du processus et par la rédaction d'un manuel qui est disponible sur le site web : [http://www.atol.be/sites/default/files/pictures/Manuel\\_OASIS\\_Niger\\_110608.pdf](http://www.atol.be/sites/default/files/pictures/Manuel_OASIS_Niger_110608.pdf).

### **Application**

Beaucoup d'organisations – associations, groupements, ONG, fédérations – se retrouvent souvent dans le feu de l'action et ne se donnent pas le temps pour prendre du recul, pour réfléchir et encore moins pour se poser des questions fondamentales sur leur raison d'être. Pourtant la réflexion et l'analyse critique des stratégies retenues et des actions mises en œuvre sont nécessaires pour rester compétitif, pour faire un travail de qualité et pour répondre aux nouveaux défis dans un contexte changeant. La sensibilité à cette problématique dépend en grande partie de la position de la direction ou du management et de la marge de manœuvre qu'ils donnent au personnel.

L'ouverture à l'apprentissage dépendra également de l'historique de l'organisation. Certaines se sont créées de façon spontanée suite à un besoin ressenti ; d'autres ont été suscitées par la présence d'opportunités (financements) mais se sont appropriées des objectifs et ont développé graduellement leur propre vision et mission ; d'autres encore ont été suscitées également sans pour autant avoir eu ce réflexe d'appropriation. Il va de soi que les organisations qui se sont appropriées des objectifs clairs, seront plus sensibles à apprendre en tant qu'organisation dans le souci de réaliser ces objectifs.

L'apprentissage organisationnel est beaucoup influencé par le contexte et précisément par l'environnement institutionnel. Parfois les ONG et associations sont tellement dépendantes de la structure « mère » ou du « siège » que l'apprentissage en vue d'un meilleur positionnement n'est pas une priorité, leur marge de manœuvre étant très limitée. D'autre part, le contexte institutionnel peut être un facteur favorisant au cas où les structures « mères » ou bailleurs apportent une attention spécifique à l'apprentissage consciente des ONG et associations qu'ils supportent.

Se renforcer en tant qu'organisation apprenante demande dans beaucoup de cas un changement organisationnel, ce qui demande une bonne gestion aussi bien « technique » que « humaine ». Les changements de procédures, de technologies (NTIC) ou d'outils sont relativement simples et peuvent être introduits sous forme de formation et de documentation. Par contre, les changements humains en termes de changement de comportement et d'attitude – l'esprit de partage, d'analyse et d'auto-critique, . . . – sont parfois plus difficiles à gérer.

**Le cadre de référence**

Pour guider le processus de la recherche-action nous avons utilisé le triangle INTRAC (Figure 1).<sup>4</sup> L'analyse organisationnelle se fait dans l'ordre de 1 à 5, notamment la politique, les moyens, la culture, les pratiques et le contexte. Par contre, pour le processus de renforcement des organisations en tant que structures apprenantes, nos expériences ont

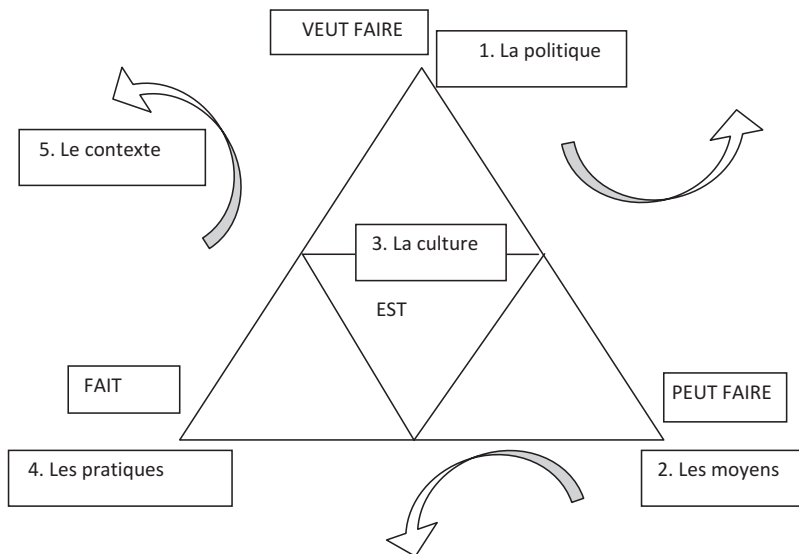


Figure 1. Triangle organisationnel d'INTRAC.

démontré que cet ordre n'est pas forcément respecté. Le plus souvent, les changements se manifestent en premier lieu au niveau de la pratique et des moyens suite à des blocages rencontrés. Par exemple, certaines personnes participent à une formation mais ne partagent pas les connaissances acquises, ce qui fait que l'organisation en tant que telle n'apprend pas. Ou encore, il est difficile de retrouver des documents et on en perd beaucoup de temps. Le besoin d'avoir un bon système de gestion de documents se crée à ce moment. Suite à ces constats certaines pratiques changent ainsi que les moyens. C'est seulement par après que le besoin se fait sentir de définir une politique par rapport à l'apprentissage organisationnel.

Le triangle peut donc être renversé ou tourné dans tous les sens ; d'où notre démarche dans le manuel, de commencer avec « la pratique » et terminer par « la politique ». Le plus important est qu'on ne perd pas de vue que les différents niveaux sont importants et interdépendants. Une bonne pratique sans être soutenue par des moyens ou sans ancrage dans la politique risque de disparaître très vite. Une bonne politique et de bons moyens sans une culture favorable pour l'application des intentions ne donnera pas de résultats au niveau de la pratique ; ainsi de suite.

La pratique accorde une attention particulière au développement, au partage et à l'application des connaissances aussi bien au sein de sa structure qu'avec ses groupes cibles. Pour ces derniers, il s'agit de s'appuyer sur des connaissances existantes des hommes et des femmes, de rechercher des informations fiables, de suivre l'application des connaissances et de tenir compte des effets.

Les moyens : afin de réaliser la vision et la mission « d'être une organisation apprenante » il faut prévoir des moyens en termes de capital humain, d'instruments et de procédures, de moyens financiers, d'NTIC, de temps, etc.

La culture concerne le comportement du personnel et de la direction vis-à-vis de l'apprentissage sur le lieu de travail. Elle se manifeste entre autres par l'ouverture d'esprit, par une attitude de partage et par un style de gestion qui stimule l'apprentissage et l'expérimentation. La culture est fortement liée aux valeurs de l'organisation.

La politique renvoie à un ensemble d'intentions sur le plan de l'apprentissage qui est basé sur la vision qu'une organisation a de l'apprentissage. Les intentions peuvent être aussi bien formelles qu'informelles. C'est à partir de ces intentions que l'organisation formule sa mission, qui est opérationnalisée à travers l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies.

Le contexte : pour ce qui est de la relation avec le contexte, il importe de savoir sur qui compter pour obtenir des informations importantes. Il est question également de prévoir des tendances dans le contexte afin de développer les connaissances nécessaires pour y réagir et de savoir avec qui collaborer. Les relations externes permettent aussi aux organisations de se positionner dans ce contexte et de comprendre comment évoluer.

### **Les différents niveaux et perspectives d'apprentissage**

Généralement, les organisations voient l'importance d'apprendre parce que trop de connaissances se perdent à l'interne, les connaissances disponibles ne sont pas utilisées, le personnel ne réalise pas que des informations utiles sont présentes, etc. Pour ces exemples-ci, il s'agit d'améliorer ou d'adapter sa façon de travailler. Ainsi, les résultats souhaités sont obtenus plus efficacement et les moyens disponibles donnent un rendement optimal sans pour autant perdre le plaisir dans le travail. Le processus d'apprentissage qui accompagne ceci peut impliquer quelques-uns ou de nombreux membres de l'organisation.

Ce processus concerne le niveau 1 (les actions et les moyens) ou le niveau 2 (les stratégies) (voir Figure 2). Il ne s'agit pas d'un changement radical mais permet de mieux

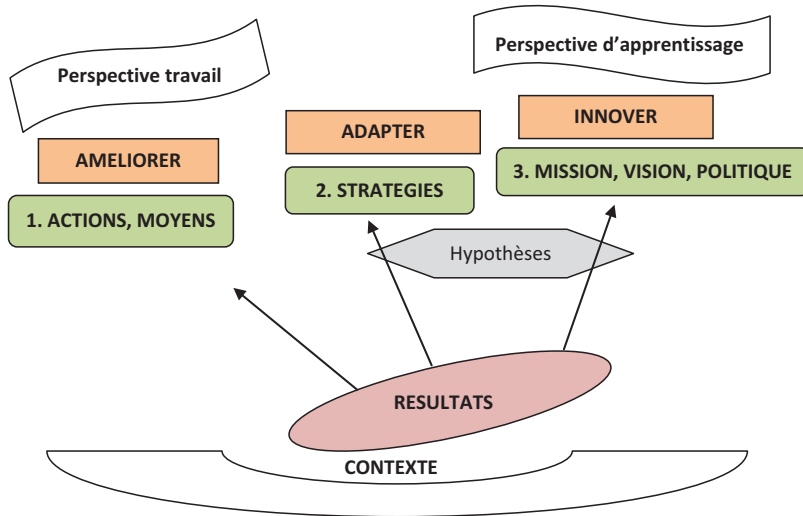


Figure 2. Différents niveaux d'apprentissage.

exécuter ou d'anticiper. Cependant, parfois un changement plus profond s'impose dans une organisation. Il se peut par exemple qu'elle ne soit plus adaptée à l'environnement fort changeant (niveau 3 : mission, vision, politique).

Dans le schéma des différents niveaux d'apprentissage (Figure 2), nous avons fait également le lien avec deux perspectives d'apprentissage, à savoir :

- la perspective « travail » ;
- la perspective « apprentissage ».

Dans le cas d'une orientation vers le « travail au quotidien » le but est d'améliorer le fonctionnement actuel de l'organisation en faisant une meilleure utilisation des connaissances présentes. Ceci doit permettre d'améliorer la réalisation et l'efficacité des activités.

La perspective « apprentissage » suppose qu'on est consciemment engagés dans l'apprentissage. Dans ce cas, le but est que la notion « apprendre » reçoit une fonction centrale au sein de l'organisation. Cela doit ainsi l'aider à mieux réagir face aux défis posés par l'environnement changeant, à mieux préparer l'avenir et à faire en sorte que ses objectifs puissent coïncider le mieux possible avec l'épanouissement et l'évolution du personnel.

Ces deux orientations sont considérées comme deux pôles d'un contenu dans lequel toutes les variations entre ces deux sont possibles.

### Amorcer l'apprentissage dans l'organisation

Les aspects qui seront présentés ici ont surtout comme objectif de préparer le terrain et de susciter l'intérêt de tous les membres de l'organisation. En effet, il faut une masse critique pour mener ce processus à bien. Il importe donc de trouver la bonne démarche pour que les gens comprennent et soient motivés. « Amorcer l'apprentissage » commencera réellement par l'élaboration d'un plan de renforcement de l'apprentissage organisationnel qui contribuera à l'ancrage dans l'organisation.

***Ouvrir la porte***

Appliqué à l'apprentissage, « ouvrir la porte » signifie qu'une ou plusieurs personnes qui ont compris la pertinence d'apprendre pour une organisation décident d'ouvrir la porte pour leurs collègues et la direction. Ils vont susciter leur intérêt en évoquant les avantages, en expérimentant. L'idée n'est donc pas d'organiser des formations mais de saisir des occasions existantes ou suscitées afin de motiver les collègues à s'engager dans le processus.

***Développer un langage commun***

Pour communiquer sur un sujet qui n'a jamais été évoqué, il n'existe naturellement pas de langage approprié. Dans le cas de l'apprentissage, certaines questions sont récurrentes : que signifie « apprendre » pour un individu et pour une organisation ? Comment tenir compte du fait que les manières d'apprendre sont différentes d'une personne à une autre ? Est-ce que « connaissance » et « savoir » signifient la même chose ou est-ce que ce sont des notions totalement différentes ?

Lors de la recherche-action, nous avons commencé à parler de « connaissances » en termes d'ACCES, notamment un ensemble d'Attitude, de Capacités et de Compétences, d'Expériences et de Savoir, pour indiquer que tous ces éléments jouent un rôle dans le processus d'apprentissage. En plus, nos anciennes connaissances nous donnent « accès » à de nouvelles connaissances. Le souci de traduire des informations en connaissances et ensuite d'appliquer ces connaissances dans la pratique, nous a amené à parler du « cycle d'apprentissage ».

Dès qu'il existe un langage commun pour dénommer le contenu et les différents aspects d'apprentissage, l'organisation est capable d'expliquer comment elle se voit elle-même en tant qu'organisation apprenante. Ceci peut se faire dans la perspective d'améliorer la qualité du travail (perspective « quotidien ») que d'une orientation vers l'apprentissage structurel (perspective « avenir »).

***Stimuler le partage de connaissances dans l'organisation***

Les organisations ne démarrent pas à zéro quand il s'agit d'apprendre. Il est important de reconnaître et de valoriser les initiatives d'échange des informations et des connaissances. De nombreuses espaces potentiels d'échanges existent, par exemple : les réunions hebdomadaires, les rapports, les groupes thématiques dans l'organisation, le journal interne, les journées portes ouvertes, l'intranet, etc.

Pour que l'échange au niveau quotidien devienne un véritable apprentissage, ces occasions devraient se tenir dans cette intention. Cela signifie que les discussions ne concernent pas seulement le « quoi » ou « qui fait quoi », mais également le « comment ».

***La gestion de documents***

Il est utile que l'information disponible dans l'organisation soit rapidement et facilement retrouvable ce qui implique qu'elle soit disponible et accessible aux collègues. Un système clair de gestion de documents est un aspect indispensable dans le processus d'apprentissage d'une organisation et souvent priorisé. Dans le cadre de la recherche-action, un fichier technique a été élaboré pour la gestion des documents digitaux à consulter sur notre site web : [http://www.atol.be/sites/default/files/pictures/Manuel\\_OASIS\\_Niger\\_AnnexeIII\\_Fiche\\_Technique\\_110608.pdf](http://www.atol.be/sites/default/files/pictures/Manuel_OASIS_Niger_AnnexeIII_Fiche_Technique_110608.pdf).

## ***L'élaboration d'un plan pour l'apprentissage organisationnel***

### *Diagnostic*

Avant d'élaborer un plan d'action pour renforcer l'apprentissage structurel (la pratique, la politique, les moyens et la culture), il est nécessaire de faire un bon diagnostic y compris de la situation externe (le contexte). Ceci aidera également à sélectionner le domaine prioritaire à être abordé.

### *Les défis*

Après le diagnostic il faut aller vers la description des défis généraux pour les cinq à dix prochaines années et les traduire en termes de défis d'apprentissage en faisant le lien avec la situation actuelle. Il est indiqué de considérer d'abord l'organisation dans sa globalité afin de garantir que toutes les intentions soient opérationnalisées dans une période donnée sans en déterminer de manière stricte l'ordre au préalable. Par ailleurs, la perspective globale de l'apprentissage de l'organisation aide à avoir une vue d'ensemble et d'assurer la cohérence par rapport aux objectifs de l'organisation (*core business*).

### *Par où commencer ?*

Comme il n'est pas possible de travailler en même temps sur tous les domaines – cela prendrait trop de temps et d'espace – il faut décider par où commencer en se posant la question « lequel de ces défis d'apprentissage peut être un levier pour renforcer l'apprentissage structurel dans l'organisation ? » Par levier, nous entendons une action qui peut donner des résultats visibles avec un minimum d'effort. Toutefois, pour maintenir la motivation des personnes pour le processus, il est important que la première étape donne rapidement de résultats et une amorce pour les étapes suivantes.

### *Démarrer*

Après avoir priorisé, il est question d'entrer dans le processus. Dans le schéma qui visualise la démarche, l'organisation a décidé de commencer par l'aspect « moyens » (par ex. les formations, la gestion des documents, le partage des connaissances, etc.) (Figure 3).

- L'organisation définit les intentions, la stratégie et élabore un plan d'action ou une « feuille de route » avec la prise en compte de la dimension « temps » et « budget ». Ensuite, il est question de mettre en œuvre les actions planifiées, de les suivre et de les évaluer.
- Après cette phase, un deuxième aspect peut être abordé (par exemple la « pratique » comme présenté dans le schéma). Il s'agit d'un aspect déjà diagnostiqué ou d'une nouvelle priorité (levier ou blocage). En même temps, les actions de la priorité précédente se poursuivent parce qu'elles ont encore besoin d'attention ou parce qu'elles constituent des activités de soutien de l'apprentissage (par ex. la gestion de documents, le partage des connaissances, la circulation de l'information, . . . ). Il est aussi question d'intégrer les leçons de l'opérationnalisation précédente.

La partie III du manuel OASIS<sup>5</sup> présente pour chaque aspect une démarche concrète avec la formulation des défis, des conditions et des facteurs d'influence ainsi que des méthodes et des outils.

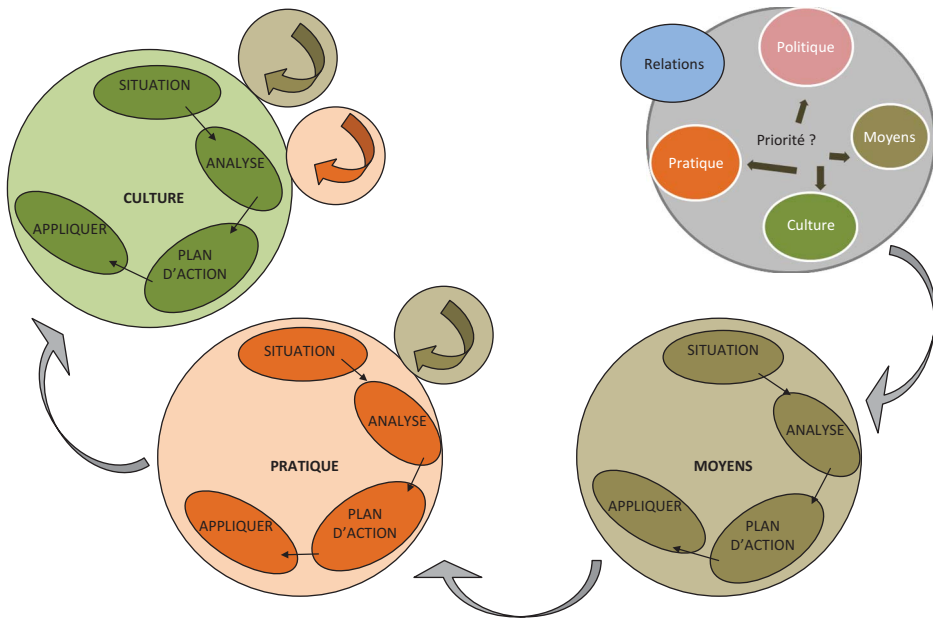


Figure 3. Apprentissage structurel.

Pour le suivi du processus aux deux niveaux (apprentissage global et aspects spécifiques), il est nécessaire de penser aux responsabilités. Celles-ci peuvent être assumées de différentes manières : par la direction, par différents collaborateurs ou par une personne qui est le point focal, par une section de R&D (Recherche & Développement), etc.

Afin d'assurer le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre de l'apprentissage structurel, il est nécessaire de formuler des indicateurs permettant d'apprécier les effets et l'impact aussi bien pour l'organisation que pour le personnel.

### ***Conclusions par rapport au processus de la recherche-action***

La recherche-action sur l'organisation apprenante a pris fin avec la présentation du manuel OASIS et de l'équipe d'experts/tes en la matière en novembre 2010. Cet événement a été également un moment de capitalisation sur la méthode et le processus de recherche-action.

Le début n'a pas été facile car « la gestion des connaissances » – l'appellation initiale de la RA – était plutôt un thème abstrait qui n'a pas séduit les partenaires du premier coup. Il a fallu lier le thème de recherche à quelque chose de concret, notamment « genre et connaissances ». Nous nous sommes intéressés au processus de développement des connaissances sur le genre et de leur application, aux différences entre hommes et femmes dans le processus d'apprentissage, etc. Graduellement nous avons quitté le sujet « genre » pour travailler sur l'apprentissage en général et spécifiquement sur l'apprentissage en tant qu'organisation.

Quant à la démarche de la RA même, un des défis était de susciter l'engouement et l'engagement des partenaires qui ne gagnaient « que des connaissances » avec nous et pas de financements. Un autre défi était de trouver le bon équilibre entre « donner » et « recevoir », ce qui n'a pas toujours été évident. Néanmoins, un groupe d'ONG engagées s'est constitué qui a pu et voulu appliquer les méthodes et outils aussi bien dans leurs



propres organisations que dans leurs actions sur le terrain. Ce lien direct avec la pratique a été un facteur déterminant car il a permis de voir très vite l'utilité de la démarche. Les représentants/tes des ONG ont beaucoup apprécié les ateliers organisés deux fois par an (durant cinq ans) pendant lesquelles la réflexion, le partage, l'autocritique constructive ont été au cœur du processus. Trouver le bon rythme d'apprentissage et créer une atmosphère de confiance ont été également des facteurs décisifs. D'ailleurs, la démarche DVDE (Découvrir, Valoriser, Développer, Evaluer), qui a été construite pendant la RA a été appliquée sur nous-mêmes, membres de la RA. *And last but not least*, l'appui des directions respectives a beaucoup contribué à la réussite car leur soutien était indispensable pour un engagement à long terme sans parler de l'application des nouvelles connaissances.

### Notes

1. Dans le cadre d'un Programme quinquennal financé par la Coopération belge.
2. La démarche de Max Boisot avec les six étapes est décrite en détail dans le chapitre IV du manuel OASIS.
3. CESA0-PRN – Centre d'Etudes Economiques et Sociales de l'Afrique de l'Ouest Pôle Régional Niger ; DED – Service allemand de développement ; KARKARA – Association Nigérienne pour la Dynamisation des Initiatives Locales ; SNV – Organisation Néerlandaise de Développement au Niger ; SONG-ES – Soutien aux ONG – Empowerment, Renforcement des capacités – Stratégies de développement.
4. International NGO Training and Research Centre.
5. Ont participé à l'élaboration du manuel : Mohamed Haidara (Songes) ; Aï Abarchi & Andrea Stelzner (SNV) ; Hima Hama (CESAO) ; Sani Mourtalla (KARKARA) ; Rabiou Ibrahim & Yaelle Link (DED) ; Caroo Torfs & Lisette Caubergs (ATOL).