

STRATÉGIE ORGANISATION APPRENANTE 2025-30

**DERNIÈRE MISE À
JOUR**

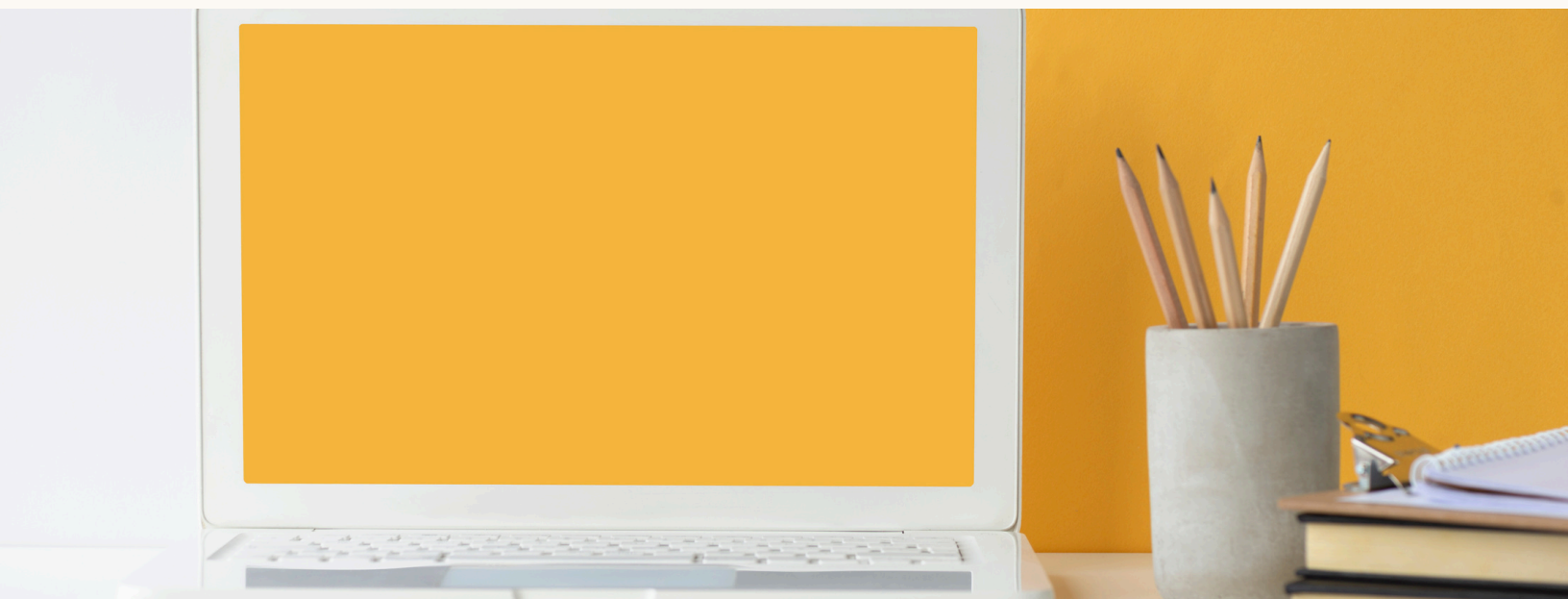
25 septembre 2025



Les termes de ce document sont
régis par la licence Creative
Commons Attribution - Non
Commercial - Share Alike (CC BY-
NC-SA)



TABLE DES MATIÈRES



Vision générale	3
Contexte et valeurs	4
Objectifs	5
Alignements stratégiques	7
Typologie des formats d'apprentissage soutenus par la Fondation	8
l'apprentissage en continu	9
Le Bac-à-Ressources	11
Modalités de coordination de l'apprentissage organisationnel	12
Charte de l'organisation apprenante de la Fondation Béati	14

VISION GÉNÉRALE

En 2025, devenir une organisation apprenante n'est plus un choix stratégique parmi d'autres : c'est une nécessité vitale. Face aux crises systémiques – écologiques, sociales, politiques – qui traversent notre époque, la capacité d'une organisation à se transformer continuellement en apprenant devient un fondement indispensable de sa pertinence, de sa cohérence et de sa responsabilité. Nous vivons dans un monde où les repères sont instables, où les normes sont remises en question, où les attentes évoluent à une vitesse inédite. Pour les fondations engagées dans des missions de justice sociale et écologique, cela signifie qu'il faut plus que jamais : écouter, questionner, comprendre, adapter, corriger, réinventer.

Être une organisation apprenante, c'est assumer pleinement que notre savoir est toujours partiel, situé, et traversé par des angles morts. C'est reconnaître que nos pratiques ne sont jamais figées et que chaque interaction, chaque expérience, chaque erreur même, peut devenir une source précieuse de connaissance et d'évolution. Cela exige humilité, mais aussi courage : le courage de remettre en question nos façons de faire, de s'ouvrir à d'autres logiques d'action, de tisser des liens entre nos savoirs internes et ceux portés par les communautés que nous soutenons.

Dans un contexte de transformation rapide – montée des inégalités, effritement des protections sociales, urgences climatiques, recomposition des solidarités – une organisation qui n'apprend pas devient rapidement obsolète ou, pire, complice involontaire du statu quo. À l'inverse, une organisation qui apprend véritablement devient capable de naviguer la complexité, de faire émerger du sens là où il semble manquer, et de contribuer activement à la transformation sociale. Apprendre, aujourd'hui, c'est résister à la rigidité et faire de la lucidité un levier de puissance collective.

À la Fondation Béati, l'apprentissage est envisagé dans toute sa richesse : il inclut le savoir formel et informel, le savoir individuel et collectif, le savoir technique et le savoir relationnel, le savoir produit par l'action tout autant que celui produit par la réflexion. Il inclut aussi le désapprentissage – cette capacité précieuse à défaire des réflexes, des routines, des croyances ou des schémas hérités qui ne servent plus nos engagements. Enfin, il inclut le co-apprentissage, c'est-à-dire la conviction que c'est ensemble – entre collègues, avec les membres du CA, du comité de sélection, les partenaires et les groupes soutenus – que nous développons une intelligence partagée, située, et féconde.

Une organisation apprenante n'est donc pas seulement une organisation qui forme ses membres. C'est une organisation qui se positionne avec intégrité dans son époque, qui refuse les certitudes, qui cultive la curiosité et la réflexivité, et qui agit en cohérence avec ses valeurs. Apprendre devient alors un geste politique, une stratégie éthique, et une force de transformation.

CONTEXTE ET VALEURS

L'engagement de la Fondation Béati envers l'apprentissage repose sur une lecture le plus lucide possible des réalités qui façonnent notre monde. L'époque actuelle est marquée par un enchaînement de bouleversements : montée des populismes, exacerbation des inégalités économiques et sociales, pressions accrues sur les écosystèmes vivants, intensification des polarisations culturelles. Ces transformations profondes et interreliées fragilisent les conditions de vie, creusent les écarts entre les groupes sociaux et testent la résilience des organisations.

Dans ce contexte, il devient évident que les modèles traditionnels d'organisation, souvent trop hiérarchiques, figés et centrés sur la reproduction de l'existant, ne sont plus adéquats. La Fondation Béati a choisi d'embrasser une posture différente : celle d'une organisation qui apprend, non pas pour mieux s'adapter au système tel qu'il est, mais pour mieux contribuer à le transformer.

Cet apprentissage est enraciné dans les valeurs fondatrices de la Fondation :

- L'intégrité, qui nous engage à aligner en permanence nos intentions, nos pratiques et nos décisions ;
- L'humilité, qui nous rappelle que nous ne détenons pas toutes les réponses et que la connaissance est toujours située et en construction ;
- La transparence, qui nous incite à partager ce que nous savons et ce que nous apprenons, y compris nos erreurs ;
- La responsabilité, qui nous oblige à agir avec diligence, rigueur et cohérence face aux communautés que nous accompagnons et supportons.

Ces valeurs ne sont pas de simples déclarations. Elles se traduisent en pratiques concrètes qui visent à instaurer un environnement de travail propice à l'apprentissage continu, à la remise en question constructive et à la transformation partagée.

OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE

La stratégie d'organisation apprenante de la Fondation Béati vise à consolider une culture interne vivante, réflexive et engagée dans l'amélioration continue. Elle repose sur les objectifs suivants :

Ancrer une culture d'apprentissage

- Faire de l'apprentissage, du désapprentissage et du co-apprentissage des gestes organisationnels naturels, visibles et valorisés.
- Cultiver la curiosité, la réflexion critique et l'ouverture aux autres comme compétences centrales de toutes les fonctions.

Favoriser la participation active de toutes les parties prenantes

- Créer des espaces où chaque personne – membre de l'équipe, du CA, des comités – peut apprendre et contribuer à l'apprentissage collectif.
- Reconnaître et valoriser les savoirs issus des expériences vécues, notamment ceux des communautés en quête d'équité.

Soutenir un environnement de travail stimulant et engagé

- Offrir des opportunités variées d'apprentissage formel et informel, adaptées aux réalités d'une petite équipe.
- Encourager l'expérimentation éthique et non-extractiviste comme levier de développement professionnel et collectif.
- Renforcer le sens, la cohérence et la motivation des personnes à travers un climat de travail où apprendre est un droit et un plaisir.

Agir en acteur philanthropique responsable et apprenant

- Se doter de mécanismes de veille, de rétroaction et d'évaluation pour apprendre de ses pratiques et en rendre compte.
- Partager ses apprentissages avec les partenaires, les communautés et le secteur afin de contribuer à des transformations systémiques durables.

ALIGNEMENT STRATÉGIQUE

Cette stratégie d'organisation apprenante est conçue en cohérence avec les orientations du Plan stratégique 2025-2030 de la Fondation Béati. Elle vise à inclure toutes les parties prenantes – les employé·e·s de l'équipe interne, les administrateur·trice·s du conseil d'administration, les membres du comité de sélection afin de créer une culture d'apprentissage partagée. En cultivant la curiosité, la remise en question et le partage de connaissances, la Fondation renforcera sa capacité à atteindre ses objectifs stratégiques, à s'adapter aux évolutions de son écosystème et à approfondir ses retombées en matière de justice sociale et écologique.

En adoptant cette vision, la Fondation Béati reconnaît que devenir une organisation apprenante est un processus évolutif. Cette stratégie présente les moyens concrets pour y parvenir, de la variété des formats d'apprentissage encouragés aux mécanismes de partage des ressources, en passant par la coordination et le soutien institutionnel.



TYPOLOGIE DES FORMATS D'APPRENTISSAGE SOUTENUS PAR LA FONDATION

Pour que l'apprentissage soit une réalité vivante et quotidienne, la Fondation Béati mise sur une pluralité de formats accessibles, souples et complémentaires. Cette typologie reflète une volonté d'encourager l'autonomie, le partage et l'initiative, sans alourdir la charge des personnes concernées. Elle repose sur une approche organique : apprendre en observant, en échangeant, en explorant, en expérimentant, selon les rythmes et les intérêts de chacun·e.

Ces formats visent à favoriser des apprentissages individuels et collectifs, formels et informels, intentionnels ou émergents. Ils sont pensés pour intégrer les réalités d'une petite équipe et d'un écosystème élargi composé de membres du CA, et de ceux de nos comités.



1

VEILLE STRATÉGIQUE ET THÉMATIQUES

La veille constitue une pratique structurante pour rester connecté-e aux enjeux émergents, aux savoirs produits dans divers espaces et aux transformations en cours dans nos champs d'action. Chaque membre de l'équipe est encouragé-e à nourrir une veille ouverte, sur les axes d'intervention de la Fondation (justice du vivant, pratiques philanthropiques équitables, transitions écologiques, etc.) et sur les dynamiques plus larges qui influencent notre travail.

Les contenus issus de cette veille (articles, balados, vidéos, rapports, balises réflexives, etc.) sont déposés dans un espace numérique commun, le Bac-à-Ressources, classé par thématique. Cet espace agit comme mémoire vivante et référence collective, facilement consultable par toute personne employée de la Fondation.

3

ATELIERS DE RÉFLEXION COLLECTIVE

Les ateliers internes (1 à 2 heures) offrent un espace de réflexion partagée autour d'une question, d'un enjeu ou d'un défi vécu. Proposés librement par toute personne de l'équipe, du CA ou d'un comité, ils permettent de faire circuler les savoirs tout en approfondissant collectivement certaines tensions ou pistes d'action.

Sans être obligatoires, ces ateliers s'inscrivent dans une logique d'engagement volontaire et de co-construction. Ils sont ouverts à toute personne intéressée et leur format peut varier selon les besoins (exercice participatif, discussion guidée, présentation suivie d'un échange, etc.).

2

LUNCH & LEARN

Rencontres internes informelles et participatives, les Lunch & Learn permettent de partager un savoir, une réflexion ou une expérience vécue. Offerts sur une base volontaire par un-e membre de l'équipe, du CA, d'un comité ou occasionnellement par une personne invitée, ils couvrent des thèmes variés : lecture d'un texte, retour d'un événement, exploration d'un enjeu social, outils numériques utiles, etc.

Ces moments, volontairement courts (45-60 minutes), sont conçus pour stimuler les échanges sans pression. Leur fréquence est limitée à un par semaine maximum afin d'éviter l'essoufflement et de préserver l'équilibre entre apprentissage et charge de travail.

4

FORMATIONS FORMELLES

La Fondation reconnaît l'importance de se former de manière plus structurée lorsque nécessaire. Les membres de l'équipe sont donc invité-e-s à proposer, au fil de l'année, des formations externes qu'ils jugent pertinentes, en lien avec leur rôle ou les enjeux portés par la Fondation (ex. : finance responsable, évaluation participative, prévention de l'épuisement, etc.).

Un budget dédié permet également de couvrir :

- L'achat de livres ou de matériel pédagogique
- L'inscription à des formations ou des ateliers professionnels
- L'adhésion à des réseaux d'apprentissage ou communautés de pratique
- La participation à des conférences, forums ou événements sectoriels

Ces activités sont comptabilisées comme temps de travail lorsqu'elles ont été validées au préalable. Elles contribuent à l'évolution des pratiques individuelles et collectives, et sont souvent partagées à l'équipe après coup.

5

PARTAGE D'ARTICLES, DE MÉDIAS ET DE LIVRES

Au quotidien, l'équipe est encouragée à partager leurs découvertes (articles, podcasts, vidéos, extraits de livres) via le canal Teams dédié ou directement dans le Bac-à-Ressources. Cette pratique, non-formelle mais structurante, alimente la culture interne, soutient les discussions et permet de rester collectivement connectés à ce qui circule dans nos écosystèmes.

Les ouvrages ou articles recommandés ne font pas l'objet d'un club de lecture, mais peuvent faire l'objet d'une courte mise en commun si le désir émerge. Les résiduels du budget de formation permet à chaque membre, en fin d'année, d'acquérir des ouvrages liés à des réflexions sociales ou environnementales.

7

APPRENTISSAGE PAR L'ACTION ET L'EXPÉRIMENTATION

La Fondation considère que l'action est l'un des espaces les plus riches d'apprentissage. L'expérimentation consciente – tester une nouvelle façon de faire, ajuster une approche, documenter un changement – fait partie intégrante de notre dynamique d'amélioration continue. Toutefois, cela doit toujours se faire en cohérence avec nos valeurs, et sans extraire ou instrumentaliser les savoirs des groupes accompagnés.

Chaque expérimentation est envisagée comme une occasion d'apprendre et de renforcer notre cohérence. Elle peut donner lieu à une réflexion partagée ou à une documentation brève, versée au Bac-à-Ressources.

6

MENTORAT INFORMEL

Le mentorat est encouragé dans une forme organique, souple et informelle. Un-e membre de l'équipe peut ainsi demander conseil ou accompagnement à un-e collègue, à une personne du CA ou d'un comité, selon ses besoins. De tels échanges peuvent porter sur la gouvernance, les relations communautaires, la communication stratégique, etc.

Il n'y a ni programme formel, ni obligation de reddition, mais ces liens favorisent la transmission interpersonnelle, la reconnaissance des savoirs expérimentiels et la création de relations bienveillantes et transversales.

8

OBSERVATION, RÉFLEXIVITÉ ET APPRENTISSAGES QUOTIDIENS

L'apprentissage ne se limite pas à des moments balisés dans un agenda. Il se déploie, souvent de manière silencieuse, dans le fil même du travail, dans les interactions, les tensions, les silences, les prises de conscience. La Fondation reconnaît que chaque échange, chaque décision, chaque observation peut constituer une porte d'entrée vers une meilleure compréhension de soi, des autres et des dynamiques sociales qui nous traversent.

L'APPRENTISSAGE EN CONTINU

À travers cette stratégie, nous affirmons que l'apprentissage critique est aussi un état d'esprit, une attention continue portée aux biais qui influencent nos perceptions, aux angles morts de nos approches, aux limites de nos savoirs. Cela suppose de cultiver des réflexes de réflexivité individuelle et collective :

- Prendre un moment, après une rencontre avec un groupe soutenu, pour se demander : qu'est-ce que cela me dit sur ma posture, mes présupposés, mes angles morts ?
- Se questionner, dans une réunion d'équipe ou de CA, sur les dynamiques de pouvoir à l'œuvre, les voix qu'on entend moins, les évidences qu'on ne remet plus en question.
- Se donner l'espace de nommer une gêne, une hésitation, une intuition, et de la considérer comme un signal d'apprentissage à explorer, plutôt qu'à ignorer.

Il ne s'agit pas ici d'instituer de nouveaux outils ou protocoles, mais plutôt d'encourager une culture du regard critique et du dialogue conscient. Cette posture d'observation engagée est particulièrement précieuse dans des milieux marqués par des rapports de pouvoir historiques ou structurels : elle permet de ne pas reproduire sans les interroger les normes dominantes, et d'avancer avec lucidité.

Chaque personne liée à la Fondation – que ce soit dans l'équipe, au sein du CA ou des comités – est ainsi invitée à intégrer cette attention dans ses pratiques courantes. Lire un texte, participer à un événement, recevoir une critique ou être témoin d'une injustice : tous ces moments, s'ils sont accueillis avec ouverture, deviennent des occasions fertiles de remise en question, de réajustement et de transformation.

Cette diversité de formats d'apprentissage vise à répondre aux préférences et aux besoins variés des parties prenantes de la Fondation. Certain·e·s apprendront davantage en lisant et en observant (veille, ressources), d'autres en discutant (Lunch & Learn, ateliers, mentorat), d'autres enfin en expérimentant concrètement. L'important est de créer un écosystème apprenant global, où ces différentes modalités se complètent et se renforcent mutuellement, au service d'une transformation profonde de nos pratiques philanthropiques.

LE « BAC-À-RESSOURCES » INTERNE : UN ESPACE COMMUN DE SAVOIRS VIVANTS

Le Bac-à-Ressources, espace numérique collaboratif hébergé sur SharePoint, constitue un point d'ancrage central de l'organisation apprenante au sein de l'équipe de la Fondation Béati. Bien plus qu'un simple dépôt de documents, il est pensé comme un écosystème de savoirs vivants, en évolution constante, alimenté collectivement par et pour les membres de l'équipe.

Une pratique partagée, sans hiérarchie de savoirs

Toute personne de l'équipe est invitée à alimenter librement le Bac-à-Ressources. Cela repose sur une posture de reconnaissance mutuelle : chaque membre détient une capacité unique à repérer des ressources, à faire des liens, à proposer des pistes éclairantes. Il n'y a pas de validation formelle : on fait confiance au discernement de chacun·e pour juger de la pertinence, tant que les contenus déposés sont alignés avec les valeurs et les axes de la Fondation.

Ce fonctionnement non centralisé évite toute hiérarchie de légitimité des savoirs : un article universitaire, une vidéo TikTok, un zine militant ou un texte personnel de réflexion peuvent tous cohabiter dans le Bac, pourvu qu'ils nourrissent nos apprentissages.

L'important n'est pas la forme ou la source, mais ce que la ressource permet de penser, de ressentir ou de transformer.

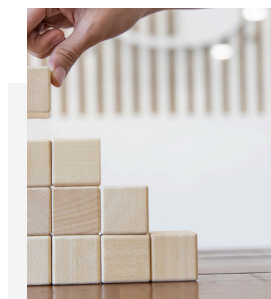
Une mémoire évolutive au service de la réflexivité

Le Bac agit aussi comme trace de nos trajectoires apprenantes. En parcourant ses contenus, on peut observer ce qui nous a interpellé·es à un moment donné, ce que nous avons priorisé, ce qui a émergé comme besoin ou curiosité. Il nous aide à prendre conscience de nos déplacements intellectuels, de nos angles morts récurrents ou de nos nouvelles zones d'intérêt.

Cette mémoire collective permet aussi de réduire la dispersion de l'information, d'éviter de « réinventer la roue », et de documenter les savoirs souvent implicites de notre travail. Elle rend visible l'apprentissage comme processus continu, distribué dans le temps, et non comme une série de moments isolés.

MODALITÉS DE COORDINATION DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL

La mise en œuvre de la stratégie d'organisation apprenante repose sur des mécanismes de coordination simples, cohérents et adaptés à la réalité d'une petite équipe. L'objectif est d'assurer un ancrage opérationnel et un suivi régulier sans alourdir inutilement les pratiques internes.



1. Groupe de travail « Apprentissage »

Un petit groupe de travail composé de deux membres volontaires de l'équipe est responsable de la coordination de la stratégie. Ce groupe se réunit quatre fois par année pour faire le point sur l'ensemble des actions en cours : veille, formations, partages internes, Bac-à-Ressources, etc. Il documente les avancées, recense les apprentissages significatifs et identifie les besoins émergents. Ce groupe ne détient pas de pouvoir décisionnel mais agit en soutien et en animation des pratiques apprenantes. Il peut formuler des recommandations, proposer des activités, soutenir les initiatives du reste de l'équipe et assurer le lien avec la direction.

2. Rôle de la direction générale

La direction générale agit comme personne pivot de la stratégie. Elle veille à ce que l'apprentissage reste une priorité active, soutient les besoins budgétaires et logistiques, et veille à l'intégration des apprentissages dans les ajustements organisationnels. Elle s'assure également que les suivis annuels sont effectués et que la stratégie est communiquée aux autres instances de gouvernance, notamment lors du dépôt annuel au conseil d'administration pour information.

3. Intégration dans les rituels internes

Certaines activités existantes deviennent des lieux naturels pour faire vivre l'apprentissage organisationnel :

- Revues d'équipe trimestrielles : partage des apprentissages clés, propositions de sujets à explorer, retour sur les activités de veille ou de formation.
- Ordre du jour des rencontres : intégration d'un point « Ce qu'on apprend » ou « Ce qu'on remet en question », selon les thématiques.
- Passations lors des départs : transmission de savoirs, anecdotes apprenantes, traces laissées dans le Bac-à-Ressources.

CONCLUSION

Être une organisation apprenante, pour la Fondation Béati, c'est choisir de demeurer en mouvement, de faire de chaque interaction une occasion de transformation, et d'accueillir l'inconfort comme matière à croissance.

Cette stratégie pose les balises d'un cheminement collectif où l'apprentissage devient une responsabilité partagée, un droit revendiqué, et un outil puissant de cohérence. En cultivant cette posture, la Fondation affirme son engagement à évoluer avec intégrité, lucidité et solidarité, au service des causes et des communautés qu'elle soutient.



Les termes de ce document sont régis par la licence Creative Commons Attribution - Non Commercial - Share Alike (CC BY-NC-SA)

CHARTRE DE L'ORGANISATION APPRENANTE DE LA FONDATION BÉATI (2025)

La présente charte affirme les principes éthiques, les intentions partagées et les engagements concrets qui guident la Fondation BÉATI dans sa démarche d'organisation apprenante. Elle constitue un repère collectif pour orienter les pratiques, nourrir une culture vivante d'apprentissage, et assurer la cohérence entre nos valeurs et nos façons d'évoluer ensemble.

Nos convictions communes

- L'apprentissage est continu, multidimensionnel, situé et partagé : il est nourri autant par les formations structurées que par les expériences du quotidien, les conversations critiques et les observations fines. Tout savoir est situé : il émerge d'un contexte, d'une trajectoire, d'une histoire sociale. Reconnaître cette dimension située permet d'appréhender les savoirs dans leur pluralité, leur richesse et leur ancrage vivant.
- Désapprendre est aussi essentiel qu'apprendre : cela implique de déconstruire certains réflexes, idées reçues ou habitudes héritées qui limitent notre capacité d'agir avec justice et pertinence.
- Le savoir circule de manière horizontale : chaque personne, quel que soit son rôle dans l'organisation, a des connaissances et expériences à partager. La diversité des vécus et des perspectives est une richesse collective.
- Apprendre exige de l'humilité, du courage et un espace sécurisant : l'erreur, le doute ou le désaccord ne sont pas des signes d'échec, mais des opportunités d'ajustement, de questionnement ou de dialogue profond.

Nos engagements collectifs

- **Créer les conditions d'un apprentissage accessible et respectueux**
Offrir du temps, de l'espace et du soutien pour que chaque personne puisse apprendre selon ses besoins, capacités et intérêts.
- **Partager ouvertement nos ressources, nos réflexions et nos apprentissages**
Nourrir et contribuer aux échanges, rendre visibles les savoirs acquis dans les projets et les relations.
- **Accueillir la diversité des savoirs**
Valoriser les savoirs expérientiels, communautaires, culturels et sensibles au même titre que les savoirs techniques ou académiques.
- **Faire de l'apprentissage une responsabilité partagée**
Reconnaître que chacun·e a un rôle à jouer pour que notre organisation évolue, ajuste ses pratiques et incarne ses valeurs.
- **Ancrer l'apprentissage dans la transformation sociale**
Utiliser nos apprentissages pour renforcer nos engagements envers la justice du vivant, l'équité et la solidarité avec les communautés que nous accompagnons.

