

13 | Apprentissage

13.1. Introduction

ACTED accorde une grande importance à l'analyse/diagnostic, au suivi et à l'évaluation (AME) car lorsqu'ils sont correctement réalisés et utilisés, ils renforcent la base de gestion des résultats, favorisent l'apprentissage et la génération de connaissances dans l'organisation et soutiennent la responsabilité d'ACTED.

Pour ACTED, les connaissances acquises à travers le travail de l'AME sont au cœur de son processus d'apprentissage. L'AME fournit des informations et des données qui, lorsqu'elles sont acceptées et maîtrisées, deviennent des connaissances favorisant l'apprentissage. ACTED utilise et met en œuvre les apports de l'AME, afin d'améliorer le rendement global et la qualité des résultats des projets en cours et ceux à venir, ainsi que des programmes et des stratégies. L'apprentissage doit donc être intégré dans la fonction principale de l'AME à travers un système d'apprentissage et d'information effectif.

La gestion des connaissances est le processus systématique par lequel les connaissances nécessaires d'une organisation sont acquises, analysées, partagées, stockées, récupérées et utilisées. La gestion des connaissances est donc un moyen permettant l'apprentissage organisationnel.

L'apprentissage organisationnel désigne les processus ou les activités que l'organisation met en œuvre pour développer des idées, des connaissances et des leçons apprises afin d'améliorer la performance actuelle et future. L'apprentissage organisationnel est donc le processus d'amélioration des actions grâce à une meilleure connaissance et compréhension. Il sert dans toutes les organisations, et indique comment les individus, les équipes et les organisations apprennent et se transforment.

Ce chapitre sert de base pour la normalisation de la gestion des connaissances et des procédures d'apprentissage, dans le but d'une plus grande harmonisation, du partage de l'information, et la comparabilité au sein des missions d'ACTED et entre elles. Il facilitera également le contrôle de qualité en continu et un soutien aux missions afin d'éviter de repartir à zéro lors de l'élaboration de nouveaux projets, d'approches, de méthodologies et d'outils.

13.2. Gestion des connaissances et apprentissage organisationnel

13.2.1. Théorie de l'apprentissage

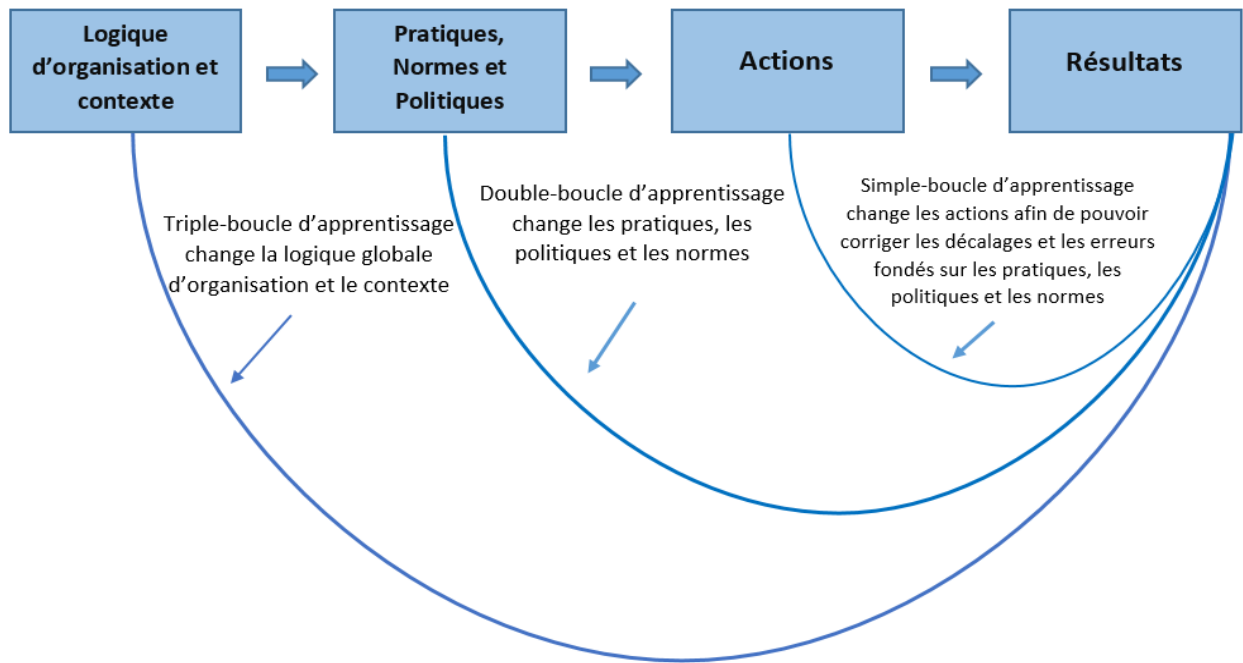
L'apprentissage organisationnel peut être caractérisé en termes d'un modèle évolutif à trois niveaux constitué de simple-, double- et triple-boucle d'apprentissage :

- **L'apprentissage en simple boucle** est entrepris en conformité avec les pratiques explicites, les politiques et les normes de comportement. Cet apprentissage consiste à détecter et à corriger les variations et les écarts par rapport à ces normes.
 - Par exemple, au cours d'une visite sur le terrain, si un officier AME remarque que les outils distribués pour les activités Argent contre travail sont endommagés et non utilisés par les bénéficiaires, l'unité AME devrait informer les équipes de programme et de logistique immédiatement afin d'y remédier.



- **L'apprentissage en double boucle** implique une réflexion sur la pertinence des pratiques, des politiques et des normes sous-jacentes. Cette approche aborde les aspects fondamentaux d'une organisation, en assurant que les mêmes solutions ne sont pas proposées en réponse à des contextes changeants.
 - Par exemple, l'unité AME peut recevoir une plainte d'une communauté non-ciblée alors qu'elle remplit les critères de sélection. L'unité AME devrait informer l'équipe de programme et les autres départements concernés, afin qu'ACTED puisse inclure cette communauté dans de futurs projets.

- **L'apprentissage en triple boucle** représente la plus haute forme d'auto-examen d'une organisation. Elle exige une analyse approfondie de toute la logique de l'organisation, et peut conduire à des transformations radicales dans la structure interne, la culture et les pratiques, ainsi que dans le contexte externe.
 - Par exemple, un Responsable AME pays peut remarquer que souvent, le personnel de terrain interprète mal le questionnaire, ce qui entraîne des données peu fiables. Le Responsable peut donc mettre en place une nouvelle politique où tous les questionnaires sont traduits en langue locale, et tout le personnel doit recevoir une formation pratique sur les nouvelles enquêtes.



Apprentissage en simple, double et triple boucle



Lecture complémentaire sur la gestion des connaissances et l'apprentissage

Hovland, I. (2003): [Knowledge Management and Organisational Learning: An International Development Perspective. An Annotated Bibliography](#). Overseas Development Institute (ODI). London.

Frost, A. (2015): [An Educational KM Site](#).

White, M., Cohan, A. (2005): [A Guide to Capturing Lessons Learned](#). The Nature Conservancy. Arlington.



13.2.2. Objectif de la gestion des connaissances et de l'apprentissage organisationnel

L'un des moyens les plus directs d'utilisation des connaissances et de l'apprentissage est d'**informer la planification et la programmation qui sont en cours et ceux à venir**. Les leçons apprises à travers le suivi et l'évaluation des programmes, des projets et initiatives et des mesures de gestion devraient être disponibles lorsque de nouveaux résultats sont en cours d'élaboration ou des projets ou programmes sont identifiés, conçus et évalués.

Au moment de réviser ou de développer de nouveaux programmes, projets, politiques, stratégies et autres initiatives, l'unité AME doit examiner et partager les connaissances et l'apprentissage d'une manière systématique et substantielle.

Les connaissances acquises lors du suivi et de l'évaluation devraient être intégrées de la manière suivante :

- **Conceptualisation et conception de nouveaux projets** : Lors de l'élaboration de nouveaux projets, la connaissance et l'apprentissage à travers les interventions antérieures et similaires devraient être prises en compte durant la phase de conceptualisation et de conception. Cela garantit que les erreurs commises durant les interventions précédentes ne se répètent pas et que le nouveau projet est mis en œuvre plus efficacement sur la base des leçons apprises et des meilleures pratiques développées au cours des projets précédents. En tant que tel, **les équipes AME doivent participer à la phase de conception de tout nouveau projet**. Idéalement, au cours du premier atelier de conceptualisation avec les équipes de développement de projets et de programme (et les coordinateurs techniques, le cas échéant), l'AME présente l'apprentissage des interventions similaires à partir de la Base de données d'apprentissage (voir annexe 36.).
- **Examen et révisions de projets** : Les évaluations de l'unité AME devraient envisager un certain nombre de questions utiles, à savoir si les initiatives du projet sont adaptées aux besoins, si la mise en œuvre du projet est sur la bonne voie, si la stratégie et la logique de la chaîne de résultats fonctionnent, si la stratégie de partenariat est efficace, et si le projet atteint les bénéficiaires ciblés comme prévu. L'évaluation fournit également des renseignements sur « pourquoi » les choses fonctionnent et d'autres non. Ces informations devraient être intégrées dans les améliorations de la stratégie du projet et devraient déclencher des ajustements au moment opportun.
- **Réplication et augmentation** : L'évaluation des initiatives pilotes - y compris les nouvelles activités sur les projets standards - est nécessaire avant que de telles initiatives soient répliquées ou élargies. Les leçons sur ce qui a et ce qui n'a pas marché devraient informer le processus de réplication.
- **Nouveaux documents de programme** : Les stratégies de programme pays, régionaux et mondiaux sont formulées en tenant compte des résultats obtenus et des enseignements tirés des outils de rapports, des examens internes et des évaluations pertinentes.

13.2.3. Qui est impliqué dans la gestion des connaissances et de l'apprentissage organisationnel ?

L'unité AME, l'unité de développement de projet, le département des opérations, et la coordination jouent un rôle important en termes de gestion des connaissances et d'apprentissage organisationnel. Cependant l'unité AME est le responsable principal de la gestion de l'apprentissage au sein de l'organisation.



L'équipe AME d'ACTED au sein des missions sur le terrain porte la responsabilité générale de la gestion de simple- et double-boucles d'apprentissage organisationnel tout au long du cycle du projet. Cela comprend essentiellement la facilitation de la collecte, de la vérification, de l'enregistrement et de la diffusion de l'apprentissage. Cependant, les responsables des différents départements/unités ont la responsabilité ultime de la mise en œuvre, du suivi et de la modification des processus et des procédures selon les besoins et en fonction des leçons apprises, tandis que la coordination supervise ce processus.

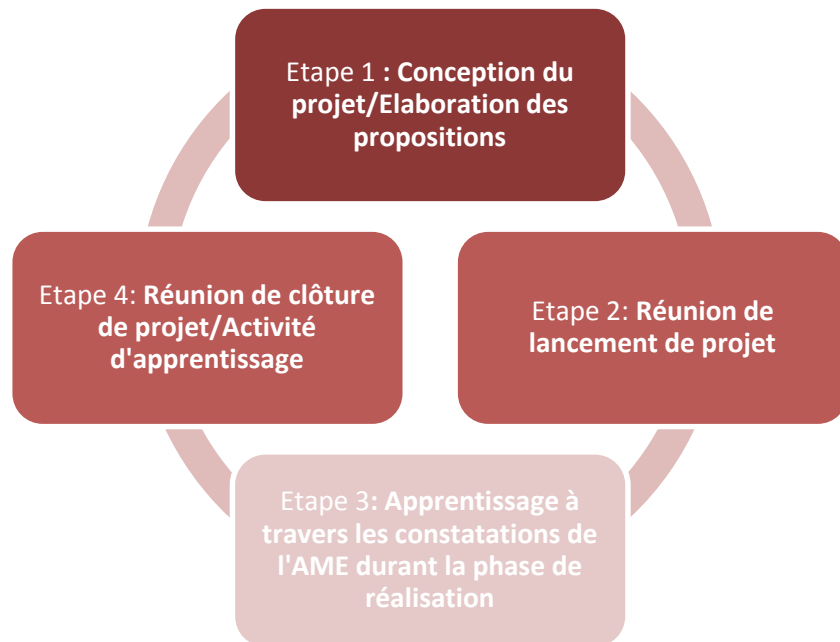
L'unité AME gère le cycle d'apprentissage d'ACTED et le processus de gestion des connaissances.

- **Unité AME** : L'unité AME gère le cycle d'apprentissage d'ACTED et le processus de gestion des connaissances. Il y a plusieurs bonnes raisons d'intégrer l'apprentissage dans le suivi et l'évaluation. Formaliser les processus d'apprentissage peut aider à améliorer le processus de mise en œuvre ainsi que la qualité, faciliter la reconnaissance des réalisations du projet, et rendre la gestion du programme plus souple et réactive.
- **L'unité de développement de projet (PDU)** : Cette unité est directement responsable de la facilitation des réunions de lancement et de clôture de projet tandis que l'unité AME s'occupe de la documentation, du stockage et de la diffusion et, de la réflexion sur l'apprentissage, si nécessaire. En outre, au cours de l'élaboration des propositions, cette unité travaille avec l'AME pour réaliser l'apprentissage lié à des projets et des activités similaires afin d'améliorer la qualité et la pertinence de la conception des projets.
- **Département des opérations** : Les responsables et les équipes projets sont chargés de promouvoir l'harmonisation des approches et des méthodologies entre les différents secteurs/projets en développant et en surveillant l'utilisation d'outils communs, ainsi que la création de possibilités de partage et d'expérience d'apprentissage. Ils transmettent les outils, la recherche, les meilleures pratiques et les leçons apprises en interne et en externe.
- **Coordination (CD/DCD Programme)** : La coordination veille à ce que les processus de gestion et d'apprentissage des connaissances soient intégrés dans le cycle du projet et soient mis en œuvre en conséquence.

13.3. Le Cycle d'apprentissage d'ACTED et la gestion des connaissances

13.3.1. Le Cycle d'apprentissage

Le cycle d'apprentissage d'ACTED est composé de 6 grandes étapes où l'apprentissage devient impératif tout au long du cycle de projet, comme indiqué dans la figure ci-dessous.



Cycle d'apprentissage d'ACTED

Etape 1. Conception du projet/Elaboration des propositions

Un objectif ultime de l'apprentissage organisationnel est d'utiliser les connaissances acquises par le biais des derniers projets similaires pour la conception d'autres projets et propositions. L'unité de développement de projet doit consulter la Base de données d'apprentissage (voir l'annexe 36) avant toute élaboration de proposition et attirer l'attention des autres parties impliquées sur les leçons apprises.

Etape 2. Réunion de lancement de projet

La [réunion de lancement du projet](#) est le lancement officiel d'un projet, où toutes les parties prenantes se réunissent pour discuter d'un objectif commun et pour partager des attentes communes. Cette réunion permet de préparer le terrain pour tous les travaux à venir, de jeter les bases d'information et d'enthousiasme. Par conséquent, ceci est la première occasion pour que tous les départements/unités et les partenaires concernés réfléchissent sur l'apprentissage et le brainstorming des idées en termes de mise en œuvre du projet. L'unité de développement de projet facilite la réunion de lancement du projet, tandis que l'unité AME présente, discute et enregistre l'apprentissage de projets similaires.

Etape 3. L'apprentissage par le biais des constatations de l'AME durant la phase de mise en œuvre

Le diagnostic, le suivi et l'évaluation font partie intégrante de tout cycle de projet. L'AME suit en permanence les activités du projet en cours d'exécution. Ces processus mettent en évidence de nombreuses questions et/ou des résultats qui sont positifs ou négatifs et fournissent des recommandations sur la façon de progresser. Il est essentiel de réunir, discuter, prendre des décisions, et d'utiliser les connaissances basées sur ces apprentissages. L'unité AME devrait partager brièvement ses conclusions hebdomadaires durant les WAM ainsi que sur une base mensuelle durant les MCM, et autres occasions pertinentes. En même temps, l'unité AME devrait enregistrer les leçons apprises des autres départements/unités durant ces réunions, et enregistrer tous les apprentissages sur la Base de données d'apprentissage (Annexe 36).

Etape 4. Réunion de clôture du projet

Pour conserver les connaissances de projet pour les équipes de projet à venir, une réunion de clôture de projet doit avoir lieu le plus tôt possible, pendant que les connaissances sur la gestion de l'ensemble du projet sont encore fraîches à la mémoire de tous. Le but de la réunion est d'examiner le projet et de décider ce qu'ACTED

peut apprendre de l'expérience. L'unité de développement de programme facilite ces événements, et l'unité AME est responsable de l'enregistrement de tout apprentissage sur la Base de données d'apprentissage. Pour plus de détails sur les réunions de clôture, référez-vous au mémo [Réunions de lancement et de clôture de projet](#).

13.3.2. Gestion des connaissances : Stockage et diffusion

Une fois l'apprentissage collecté à travers les différentes méthodes décrites dans la section 13.3.1, il est important de gérer les nouvelles connaissances de manière à ce que le personnel concerné puisse facilement y accéder.

Stockage et diffusion

Le cycle d'apprentissage d'ACTED produit une vaste quantité d'information sur le projet à partir de différentes sources telles que les PMF, les procès-verbaux des différentes réunions (MCM, lancement et clôture), les rapports de suivi, les rapports d'évaluation, les autres examens de projets etc.

Ces leçons doivent être stockées d'une manière accessible aux membres du personnel. Tout d'abord, l'unité AME devrait enregistrer ces leçons sur la Base de données d'apprentissage d'ACTED (annexe 36.) du pays. Les leçons doivent être organisées en fonction de leur pertinence à travers différents projets, ou s'ils sont propres à un département/unité ou un projet particulier, ou s'ils sont applicables à l'organisation dans son ensemble.

Le Responsable AME de la mission devrait alors déterminer la meilleure façon de stocker la Base de données d'apprentissage ainsi que les autres documents d'apprentissage (évaluation AME proposées au projet, procès-verbaux des réunions de clôture). Les options de stockage comprennent :

- **Un serveur** dédié à l'équipe de la mission, et accessible pour tous les membres du personnel (direction et personnel sur le terrain) ;
- **Un Google Drive**, où les documents de l'apprentissage sont téléchargés et les membres clés du personnel (chefs de projet, AME, unité développement de projets, etc.) ont un lien d'accès et peuvent examiner et modifier les documents ;
- **Un Dropbox**, où les membres clés du personnel peuvent télécharger les documents.

L'unité AME devrait créer un système à travers lequel les autres départements/unités (PDU, unité de mise en œuvre du projet) puissent aussi télécharger, réviser, et utiliser les différents documents d'apprentissage. Cela garantit que le cycle d'apprentissage sera adopté par d'autres départements, et que tout le personnel concerné sache où trouver les leçons apprises.

Diffusion des connaissances

Le cycle d'apprentissage échoue s'il n'y a pas de lien clair entre la collecte des leçons apprises, et l'utilisation de ces leçons dans les projets en cours et ceux à venir. Par conséquent, la diffusion effective et fréquente de la Base de données d'apprentissage et des autres documents qui contiennent les leçons apprises est cruciale.

L'apprentissage peut être « diffusé », ou automatiquement livré à un utilisateur, ou « tiré » dans des situations où un utilisateur doit le rechercher manuellement. Une fois qu'un système de stockage multi-utilisateurs est en place, la diffusion des enseignements tirés devient beaucoup plus facile et plus rapide. Chaque département/unité est responsable d'accéder les documents d'apprentissage et de les intégrer dans la conception et l'exécution des projets. Le responsable/chef de chaque département/unité est chargé de veiller à ce que l'apprentissage pertinent est atteint, bien compris et mis en œuvre par le personnel du département/unité, en cas de besoin. L'unité AME garde cette responsabilité de veiller à ce que la Base de données d'apprentissage et les autres documents sont mis à jour, et consultés et utilisés.

En outre, une fois que de nouveaux documents d'apprentissage sont publiés, l'unité AME devrait distribuer les produits à tous les individus et les départements concernés. L'unité AME devrait s'efforcer de présenter

l'apprentissage d'une manière créative et intéressante mettant en évidence les points importants, à travers l'utilisation de feuilles de synthèse ou d'infographies. L'unité AME devrait également utiliser une série de moyens de communication tels que les e-mails, les bulletins, les réunions, les discussions, etc. pour diffuser l'apprentissage.

13.3.3. Réalisation d'une session d'apprentissage durant une réunion de clôture de projet

Au cours de la phase de clôture du projet (référez-vous au mémo d'ACTED sur les [Réunions de lancement et de clôture de projet](#)), une session d'apprentissage devrait être organisée afin de garder les connaissances du projet pour les équipes de projet à venir pendant que ces informations sont fraîches à la mémoire de tous. Le but de cet événement est de se réunir en équipe et d'examiner la pertinence de la conception du projet, et l'efficacité de sa mise en œuvre et de décider ce qu'ACTED peut apprendre. Les discussions et les résultats de cette réunion devraient être mentionnés dans le procès-verbal de la réunion et l'apprentissage doit être également enregistré sur la Base de données d'apprentissage. Voici quelques lignes directrices pour la réalisation d'une séance d'apprentissage au cours de la réunion de clôture du projet :

- Un engagement initial de tous les acteurs clés devrait être établi avant l'événement. Demandez au personnel concerné de l'AME, du PDU, de la Coordination et de l'unité de mise en œuvre des projets de venir à la réunion de clôture avec une liste des leçons apprises au cours du projet.
- Dans la mesure du possible, rappelez-vous d'inclure l'équipe projet sur le terrain et les principales parties prenantes (telles que les partenaires) dans ces séances d'apprentissage.
- L'unité AME devrait examiner les documents du projet, telles que les documents sur les leçons déjà apprises et le rapport final AME pour avoir une idée des enjeux du projet et les réussites.
- Organisez cette séance peu après la fin du projet pour obtenir un meilleur rendement de la part de chacun. Cette réunion de clôture du projet devrait avoir lieu au plus tard deux mois après la date officielle de la fin du projet et au plus tard deux semaines avant la soumission du rapport narratif final et du rapport financier final au bailleur.
- Le PDD facilite la clôture d'une manière neutre, tandis que l'unité AME enregistre toutes les leçons apprises.
- Concentrez-vous sur l'obtention d'informations dans quatre domaines généraux :
 - Qu'est-ce qui a fonctionné ?
 - Qu'est-ce qui n'a pas fonctionné ou est-ce qu'il a eu des conséquences inattendues ?
 - Si vous deviez tout refaire, que feriez-vous différemment ?
 - Quelles recommandations feriez-vous aux autres mettant en œuvre des projets similaires ?
- Attention au parti pris envers des commentaires positifs et négatifs
- L'AME doit fournir à tous les services concernés, une liste complète et inédite de toutes les entrées durant l'exercice d'apprentissage. Documentez les leçons apprises de façon positive qui favorise leur utilisation pour de meilleures pratiques.

13.4. Outils

Le stockage des enseignements tirés implique généralement l'incorporation des leçons sur une Base de données électronique pour le partage et la diffusion. La Base de données d'apprentissage d'ACTED est une base de données MS EXCEL qui permet aux utilisateurs d'enregistrer, et de rechercher l'apprentissage.

La Base de données d'apprentissage contient 3 feuilles : valeurs, base de données complète et sommaire. Les valeurs sont représentées dans une feuille protégée qui comprend les paramètres liés aux listes déroulantes figurant dans la Base de données complète. La fiche de synthèse donne un aperçu global de l'apprentissage enregistré.

La feuille Base de données complète est divisée en 7 colonnes qui doivent être complétées comme suit :



Titre de colonne	Exemple
<p>Colonne 1 : Domaine d'intervention</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette colonne est basée sur les 9 domaines d'intervention du Cadre du programme stratégique d'ACTED ainsi que d'autres activités pertinentes qui peuvent favoriser l'apprentissage - Elle sera remplie en fonction de la nature de l'apprentissage et du domaine d'intervention - Assurez-vous de sélectionner le Domaine d'intervention qui correspond le mieux à l'ensemble du secteur d'activité 	<p><i>Utilisation des techniques et pratiques visant à promouvoir l'agriculture de conservation afin d'augmenter les rendements des agriculteurs de la Province de Faryab en Afghanistan.</i></p> <p><i>« Agriculture durable »</i></p>
<p>Colonne 2 : Activité</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cette colonne est reliée au Domaine d'intervention choisi - Les choix de cette colonne sont strictement limités au Domaine d'intervention choisi dans la Colonne 1. 	<p><i>« Systèmes de production agricole sensibles au climat »</i></p>
<p>Colonne 3 : Description de l'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Décrivez l'expérience d'apprentissage - Soyez très clair et allez droit au but - Notez que ces informations seront utilisées par d'autres départements afin d'améliorer les projets/activités à venir dans le même domaine d'intervention 	<p><i>« Il est important de mettre en place deux séries de techniques/pratiques au cours du projet. Une pour la saison pluvieuse et l'été et une pour l'hiver et la sécheresse »</i></p>
<p>Colonne 4 : Type d'apprentissage</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélectionnez dans le menu déroulant « Leçon apprise » ou « Meilleure pratique » - Les <i>leçons apprises</i> sont des expériences extraites d'un projet qui devraient être activement prises en compte pour les projets à venir - Les meilleures pratiques représentent une fusion de nombreuses leçons apprises. Plus les leçons apprises s'accumulent, plus les pratiques s'améliorent. Une pratique qui représente l'accumulation de toutes les leçons apprises est la meilleure pratique disponible. C'est ainsi que les <i>meilleures pratiques</i> sont des méthodes ou techniques généralement reconnues comme supérieures car elles produisent des résultats qui sont supérieurs à ceux obtenus par d'autres moyens. 	<p><i>« Meilleure pratique »</i></p>
<p>Colonne 5 : Département</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sélectionnez dans le menu déroulant le département qui rapporte l'apprentissage - S'agissant de plusieurs départements, sélectionnez « N/A Transversal » 	<p><i>« Programme »</i></p>
<p>Colonne 6 : Importance</p> <ul style="list-style-type: none"> - Évaluez le niveau d'importance de l'apprentissage - Sélectionnez dans le menu déroulant 	<p><i>« Moyen »</i></p>
<p>Colonne 7 : Commentaires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Toute information pertinente qui peut être utile aux autres départements/unités - Par exemple, le code projet, le bailleur, quand l'apprentissage a été rapporté au bailleur. 	<p><i>« Code projet : 02 BZZ J20 Rapport trim. : 24/05/2013 »</i></p>