



Guide méthodologique

Comment mettre en place une démarche d'apprentissage continu
sur les projets et les programmes de HI

Direction Innovation, Impact & Information
2020, Mise à jour en 2024

GM | 39



Autrices

Laëtitia Frémont - Spécialiste Apprentissage continu ; Stéphanie Massoni - Spécialiste Apprentissage & Gestion des connaissances, Unité MEAL, Direction Innovation, Impact & Information

Contributeurs & contributrices

Lise Archambaud, Fabien Cassan, Chloé Charpentier, Wanja Manarin, Frédéric Séguret de l'unité MEAL du siège ; Florian Pujol - Manager de l'unité Gestion de l'information du siège ; Collins Tumuhairwe - Manager MEAL Wish2action ; Pierrick Kervella – Manager MEAL Amérique Latine ; Rotsimandimby Nifaliana Rajaonarivelo – Spécialiste Apprentissage Madagascar ; Constance Wanert - Chargée MEAL et Communication

Edition

Handicap International - Humanity & Inclusion

Crédits photographiques

© Crolle Agency / HI (Ouganda, 2023)

Droits & licences



L'utilisation de cet ouvrage est soumise aux conditions de la licence Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). Conformément aux termes de la licence Creative Commons - Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification -, il est possible de copier, distribuer et transmettre le contenu de l'ouvrage, à des fins non commerciales uniquement, sous réserve du respect des conditions suivantes : **Paternité** - L'ouvrage doit être cité de la manière suivante : Laëtitia Frémont ; Stéphanie Massoni. Comment mettre en place une démarche d'apprentissage continu sur les projets et les programmes de HI. Lyon : Handicap International - Humanity & Inclusion, 2024. Licence : Creative Commons Attribution – Pas d'utilisation commerciale - Pas de modification 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0). **Pas d'utilisation commerciale** - Cet ouvrage ne peut être utilisé à des fins commerciales. **Pas de modification** - Cet ouvrage ne peut être modifié, transformé ou utilisé pour créer des œuvres dérivées.



Fiche documentaire associée à ce guide et à ses outils disponible [ici](#)

Voir aussi la fiche outil synthétique : [La démarche d'apprentissage chez HI](#)



Sommaire

À propos de ce guide.....	5
Partie 1 – Principes et repères	7
1. Contexte	7
2. Textes de référence en matière d'apprentissage.....	8
3. Les principes transversaux à l'apprentissage	10
3.1 Partenariat = collaboration, implication, relation.....	10
3.2 Redevabilité aux populations = participation, expression, information.....	10
3.3 Éthique.....	11
3.4 Handicap, genre et âge... & inclusion !.....	12
4. Repères	13
4.1 Le paysage de l'apprentissage à l'échelle d'un projet.....	13
4.2 Cohérence avec l'ensemble des éléments du plan MEAL d'un projet	14
4.3 L'apprentissage au niveau du programme.....	15
4.4 Rôles et responsabilités (ARCI)	15
4.5 Utilisation des leçons apprises.....	16
Partie 2 – Guide de mise en œuvre.....	19
Introduction – L'apprentissage continu à chaque phase du projet : vraiment ?	19
1. En phases de diagnostic, de conception & de lancement de projet.....	20
1.1 S'inspirer de ce qui a déjà été réalisé.....	20
1.2 Cadrer le pilotage de l'apprentissage continu au niveau du projet.....	21
1.3 Concevoir le plan MEAL... et une ébauche du plan d'apprentissage !	23
1.4 Préparer les systèmes de gestion documentaire et de travail collaboratif.....	25
2. En phase de mise en œuvre du projet	26
2.1 Identifier les sujets, les questions d'apprentissage et les objectifs	27
2.2 Choisir les méthodologies pertinentes	30
2.3 Mettre en œuvre les activités d'apprentissage	34
2.4 Produire les connaissances et les valoriser	35
2.5 Utiliser les leçons apprises	37
2.6 Diffuser les connaissances produites.....	39
3. En phase de clôture du projet	40
Conclusion – Récapitulatif & illustration de processus d'apprentissage.....	41
Partie 3 - Et l'apprentissage continu au niveau du programme ?.....	44
En guise de conclusion	45
Récapitulatif des guidances & outils cités dans ce guide.....	46

« HI se veut une organisation apprenante, en favorisant un apprentissage mutuel entre équipes HI, avec ses partenaires, ainsi qu'entre le terrain et le siège. Cette dynamique d'apprentissage permet de faire évoluer ses méthodologies d'intervention et de rester au plus près des besoins, attentes et choix des populations concernées ».

Extrait des Principes fondamentaux
de la Politique Qualité des Projets de HI

À propos de ce guide...

Pourquoi ce guide ?

Ce guide méthodologique se propose de décliner opérationnellement le principe fondamental de l'apprentissage tel que défini dans la Politique Qualité des Projets (PQP)¹ de Handicap International - Humanity & Inclusion (HI) :

- Dans la première partie, il fournit les éléments de cadrage et de compréhension de l'apprentissage continu chez HI ;
- Dans la seconde partie, les 6 étapes du processus d'apprentissage sont détaillées, et reliées à des outils facilitant leur mise en œuvre, ainsi que le suivi des enseignements tirés ;
- Dans la troisième partie, l'apprentissage continu au niveau programme est abordé.

Ainsi, les objectifs de ce guide sont les suivants :

- Comprendre l'approche continue de l'apprentissage qui, à travers des analyses régulières, permet la production de connaissances issues de l'expérience des projets et des programmes. Cette production de connaissances constitue une aide à la prise de décision et à l'amélioration de la qualité des interventions, ceci au service des populations avec lesquelles HI travaille.
- Promouvoir un apprentissage régulier et collectif mettant en valeur la multiplicité des points de vue, des expertises et des expériences à l'œuvre au cours d'un projet (équipe d'intervention, partenaires et bénéficiaires) afin d'intégrer les enseignements tirés dans les futures pratiques.
- Permettre à toutes les équipes projet de concevoir et de mettre en œuvre un plan d'apprentissage continu.
- Comprendre que les 6 étapes du processus d'apprentissage sont adaptables à l'échelle d'un programme, d'un service ou d'une direction, sur le terrain comme au siège, dans tous les contextes d'intervention.
- Promouvoir la valorisation (à travers un document) et le partage des connaissances formalisées ([HI Library](#)).

Ce guide, dans sa première édition, date de 2020. Il avait été conçu grâce à l'expérience de plusieurs programmes ayant déployé des dynamiques d'apprentissage entre 2018 et 2020. La nouvelle édition de ce guide permet de prendre en compte les nouvelles expériences en matière d'apprentissage menées par les programmes au cours de ces trois dernières années, ceci dans des contextes et à des échelles différentes. Sans oublier la prise en compte des changements institutionnalisés par la nouvelle politique de Qualité des projets (anciennement PSE) !

¹ [Politique de Qualité des projets et son référentiel qualité](#). HI, 2022, p. 5

À qui s'adresse ce guide ?

Ce guide s'adresse en particulier :

- Aux chefs de projet qui doivent concevoir le plan MEAL de leur projet, et donc le plan d'apprentissage afférent.
- Aux équipes MEAL qui accompagnent les chefs de projet sur le cadrage et les aspects méthodologiques de l'apprentissage.
- Aux Senior managers qui ont la charge de s'assurer de la mise en place effective d'une dynamique d'apprentissage au niveau programme.
- À toute personne désireuse de mettre en place une dynamique d'apprentissage, ou une activité d'apprentissage destinée à tirer des enseignements issus de la pratique.

Comment utiliser ce guide ?

La dynamique d'apprentissage se conçoit dès la phase de conception d'un projet. Elle fait partie intégrante du plan MEAL du projet, dont les axes d'apprentissage sont reportés dans un plan d'apprentissage qui fait l'objet d'une mise à jour régulière. Vous serez donc sans doute amené à vous reporter à ce guide à plusieurs reprises au cours du projet pour concevoir et effectuer le suivi du plan d'apprentissage.

Nous vous conseillons de lire ce guide une première fois dans son intégralité. Vous saurez ainsi vous repérer plus facilement dans son contenu afin qu'il vous accompagne efficacement dans le déploiement de votre démarche d'apprentissage.

Il est toujours plus fastidieux de déployer une méthodologie quand il s'agit d'une première fois. L'expérience que vous en ferez vous permettra ensuite de ne plus avoir besoin de vous reporter à la totalité de ce guide pour vos prochaines démarches d'apprentissage !

Ce guide n'est pas...

- **Nouveau** : toutes les méthodologies et outils cités dans ce guide sont déjà connus et utilisés sur la plupart des projets et des programmes de HI ; il s'agit ici d'en proposer une orchestration cohérente avec une approche continue de l'apprentissage.
- **Uniquement destiné aux équipes des projets** : les 6 étapes du processus d'apprentissage et les méthodologies/outils connexes sont transposables à l'échelle d'un programme, d'un service, d'une direction ou d'un projet « siège ». Ce guide est donc préconisé pour tous et toutes, quel que soit le périmètre de responsabilité de chacun et chacune, et à tous les niveaux de l'organisation... à partir du moment où il y a une volonté de tirer des leçons !

Partie 1 – Principes et repères

1. Contexte

L'apprentissage chez HI n'est pas nouveau. Depuis 40 ans, HI mène par exemple des recherches-actions ou encore des études sur la représentation sociale du handicap (Togo, Madagascar, etc.) afin de concevoir des interventions en cohérence avec le contexte. HI évalue par ailleurs ses projets à mi-parcours et/ou en fin de parcours pour définir des axes d'amélioration, ou encore capitalise à partir de ses expériences pour en permettre la réplication. **Tirer des enseignements pour concevoir, améliorer ou reproduire les interventions fait donc déjà partie intégrante des pratiques de HI.**

A|Z Apprentissage : Ensemble des processus destinés à tirer des enseignements qui seront utilisés en vue d'une amélioration continue des interventions des projets et du pilotage des programmes et/ou de l'organisation. Ces processus mobilisent entre autres la collecte d'informations, leur analyse, ainsi que la création et le partage des connaissances. L'apprentissage concerne et impacte donc plusieurs niveaux.

Le premier objectif d'une démarche d'apprentissage menée par l'équipe d'un projet – à entendre comme étant constituée du personnel HI et des partenaires opérationnels – est d'améliorer les interventions. Toutefois, prendre soin de la formalisation des leçons apprises et les diffuser en permet aussi la réplication, bien qu'il y ait toujours une part d'adaptation au contexte à prévoir. L'apprentissage sert donc en premier lieu à l'équipe qui tire les leçons, mais les enseignements qui en découlent peuvent aussi servir à d'autres : la démarche d'apprentissage chez HI se veut donc inspirante et enrichissante pour l'ensemble des équipes, et s'appuie pour cela sur une démarche complémentaire de gestion des connaissances, avec notamment un dispositif de formalisation à travers un document (publications, fiche de leçons apprises, etc.) et de mise à disposition dans notre base de données documentaire [HiLibrary](#).

L'opérationnalisation de l'apprentissage implique notamment la mise en œuvre continue d'activités permettant de collecter des informations et de produire des connaissances de façon régulière pour améliorer la qualité des actions de HI au fil de l'eau, et non pas à la phase de clôture uniquement. L'ambition de ce guide est donc d'accompagner les équipes dans une réflexion sur l'ensemble des opportunités d'apprentissage mobilisables sur toute la durée d'un projet.

2. Textes de référence en matière d'apprentissage

Tirer des enseignements de nos actions est conforme aux engagements et aux critères qualité de la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité².



Ce que dit l'engagement n°7 de la Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité

« **Engagement** : Les communautés et les personnes affectées par les crises sont en droit d'attendre une assistance en constante amélioration, grâce à la réflexion des organisations et aux enseignements tirés de leurs expériences.

Critère de qualité : Les acteurs humanitaires apprennent et s'améliorent de façon continue.

Actions-clés :

- Utiliser l'apprentissage dérivé des expériences précédentes lors de la conception des programmes.
- Apprendre, innover et adapter les programmes sur la base du suivi et de l'évaluation des programmes, y compris les commentaires et plaintes des personnes affectées.
- Échanger les enseignements et l'innovation au sein de l'organisation, avec les communautés et les personnes affectées par les crises, ainsi qu'avec les autres parties prenantes.

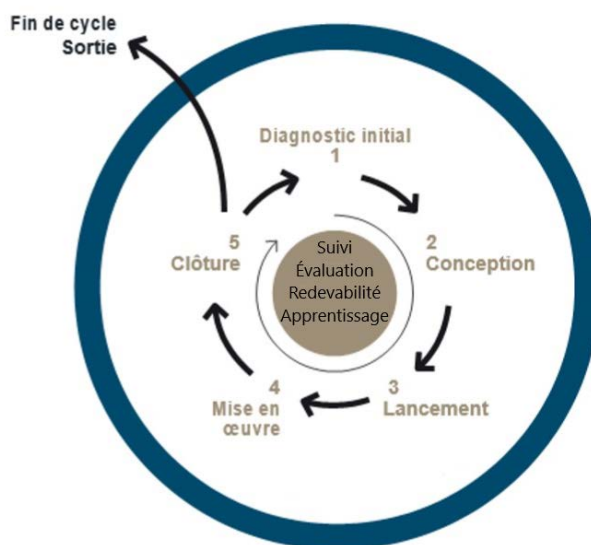
Responsabilités organisationnelles :

- Des politiques d'évaluation et d'apprentissage sont en place et les moyens pour apprendre et améliorer les pratiques sont disponibles.
 - Des mécanismes existent pour enregistrer et partager au sein de l'organisation l'expérience, les leçons et le savoir-faire accumulés.
 - L'organisation contribue à l'apprentissage et à l'innovation de la réponse humanitaire avec ses pairs et à l'échelle du secteur. »
-

² Core Humanitarian Standard on Quality and Accountability, Groupe URD & Projet Sphère. [Norme humanitaire fondamentale de qualité et de redevabilité](#). 2015

Cet engagement humanitaire est représenté dans la PQP³ de HI, et plus particulièrement :

- Par la présence de l'apprentissage en tant que **principe fondamental de la PQP** (au même titre que les principes Éthique et Redevabilité) : « HI se veut une organisation apprenante, en favorisant un apprentissage mutuel entre équipes HI, avec ses partenaires, ainsi qu'entre le terrain et le siège. Cette dynamique d'apprentissage permet de faire évoluer ses méthodologies d'intervention et de rester au plus près des besoins, attentes et choix des populations concernées. Jouant un rôle central dans l'amélioration constante des actions de l'organisation, la démarche d'apprentissage et de gestion des connaissances doit impérativement faire partie intégrante de la gestion du cycle de projet, quelle que soit la durée du projet. Le principe d'apprentissage de cette politique a ainsi pour finalité de contribuer à l'amélioration continue des interventions, en favorisant la création et le partage réciproque des connaissances, la remontée de l'information, et la diffusion des résultats et des enseignements tirés de l'expérience de nos projets ».
- À travers le référentiel qualité de HI, et en particulier le mot-clé **Leçons apprises** : « Le projet tire des leçons à partir de l'expérience tout au long du cycle de projet pour améliorer en continu la réponse aux besoins ».
- En tant qu'**un des 6 engagements clés** de HI : « Tout projet doit formaliser et partager les leçons tirées de l'expérience pour les prendre en compte dans la suite des interventions, mais aussi pour contribuer à la dynamique d'apprentissage globale de HI ».
- Enfin, en tant que l'une des 4 composantes transversales aux cinq étapes du **cycle de projet** avec le suivi, l'évaluation et la redevabilité.



³ [Politique de Qualité des projets et son référentiel qualité](#). HI, 2022, p. 5

3. Les principes transversaux à l'apprentissage

Les principes clés qui sont à l'œuvre dans le cadre de dynamiques d'apprentissage ne sont pas non plus nouveaux pour HI. Certains sont d'ailleurs issus de la PQP (dans ce cas, mentionnés par un astérisque).

3.1 Partenariat = collaboration, implication, relation (*)

Dans le cadre de l'apprentissage, la présence des partenaires opérationnels est indispensable. En effet, en tant que parties prenantes des projets, ils doivent exprimer leur point de vue au même titre que les membres de HI. Ainsi, ils doivent être impliqués dans la définition des questions d'apprentissage et dans tout exercice consistant à documenter les pratiques. La notion de réciprocité est un incontournable.



Ce que dit la Politique Qualité des Projets de HI

Critère qualité Partenariat : Les partenaires opérationnels sont impliqués à chaque phase du cycle de projet.

- **Mot-clé Collaboration** : Le projet développe de manière collaborative des partenariats opérationnels réfléchis, pertinents et efficaces.
 - **Mot-clé Implication** : Les partenaires sont régulièrement informés et sont activement impliqués dans les processus de décision argumentés et transparents concernant les orientations, la mise en œuvre, l'atteinte des objectifs et le succès du projet.
 - **Mot-clé Relation** : La relation entre les partenaires du projet est réciproque, dynamique et maîtrisée.
-

3.2 Redevabilité aux populations = participation⁴, expression, information (*)

Les populations impliquées dans nos projets ne doivent pas être considérées comme étant uniquement des bénéficiaires des interventions, mais bien comme actrices et véritables parties prenantes des projets.

⁴ « La participation à l'action humanitaire est comprise comme l'engagement des populations affectées dans une ou plusieurs phases du cycle du projet : évaluation, conception, mise en œuvre, suivi et évaluation. Cet engagement peut prendre diverses formes... Bien plus qu'un ensemble d'outils, la participation est d'abord et avant tout un état d'esprit, selon lequel les membres des populations affectées sont au cœur de l'action humanitaire, en tant qu'acteurs sociaux, avec un point de vue sur leur situation, et avec leurs propres compétences, énergie et idées. » (ALNAP et URD, 2003). Voir aussi la directive institutionnelle HI : [Garantir une participation significative des populations et partenaires à nos projets](#), 2023

Elles doivent pouvoir s'exprimer par différents biais, que ce soient spontanément (boîte à suggestions, ou via des représentants d'organisations de personnes handicapées) ou par enquête (de satisfaction, de suivi des résultats, ou encore *focus group*, etc.). Ces éléments collectés constituent une vraie plus-value pour HI, qui doit prendre en considération les avis pour améliorer et toujours adapter ses interventions au contexte. Il s'agit-là aussi d'un incontournable de toute dynamique d'apprentissage (entre autres !).



Ce que dit la Politique Qualité des Projets de HI

Critère Qualité Redevabilité aux populations : Le projet a mis en place des mécanismes d'implication des populations.

- **Mot-clé Information :** Les populations connaissent le mandat et les valeurs de HI, comprennent les objectifs de l'intervention, et sont informées des avancées des activités et des résultats tout au long du projet.
- **Mot-clé Expression :** Les populations ont accès à des espaces ou des moyens d'expression (mesure de satisfaction, mécanismes de retours et remontée de plaintes, etc.).
- **Mot-clé Participation :** Les populations sont impliquées dans les processus décisionnels qui les concernent tout au long des étapes du cycle de projet.

3.3 Éthique (*)

Dans le cadre de l'apprentissage, l'éthique se réfère en particulier à la nécessité de veiller à rester en prise avec les réalités des communautés, et à ne pas leur nuire. Par ailleurs, il s'agit aussi d'avoir une gestion éthique des données, et de protéger les données personnelles des populations impliquées dans toute enquête.



Comment veiller à avoir une gestion éthique des données ?

Les principes éthiques d'action à prendre en compte dans la gestion de données (préparation, collecte, traitement, analyse et partage de l'information) ont été traduits en recommandations éthiques applicables dans le cadre d'études. On retiendra en particulier les recommandations suivantes dans le cadre de l'apprentissage :

- Garantir la sécurité des participants, des partenaires et des équipes.
- Assurer une approche centrée sur la personne / la communauté.
- Obtenir le consentement libre et éclairé des participants (voir les [Formulaires de consentement adultes et enfants](#) (outils 4 & 5) du guide Comment réaliser une étude qualitative/ quantitative ? De la planification à la valorisation des résultats, HI, 2017).

- Proposer des mécanismes de référencement, quand HI n'est pas en mesure de répondre aux besoins exprimés.
 - Assurer la sécurité des données personnelles et sensibles tout le long de l'activité : voir le guide méthodologique [Comment intégrer la protection des données dans nos opérations](#), HI, 2021.
 - Planifier et garantir l'utilisation et le partage des informations.
 - ➔ Pour plus de détails, voir le document cadre : [La gestion des données opérationnelles chez HI](#), 2022
-

3.4 Handicap, genre et âge... & inclusion !

Pour prendre en compte l'âge, le genre et le handicap, pensez à diversifier les profils des personnes sollicitées pour exposer leur point de vue. Il est bien sûr possible d'aller au-delà de ces seuls facteurs de vulnérabilité⁵, selon le projet concerné.

La vision de l'inclusion de HI est présente dans sa charte des valeurs et résume l'ensemble des principes précédemment présentés.



Ce que dit la Charte des valeurs et principes & Champ d'action⁶

Valeur n°2, Inclusion : « Nous promovons l'inclusion de chaque personne dans la société et la participation de tous et de toutes dans le respect de la diversité, de l'équité et des choix de chacun et de chacune. Nous reconnaissons la différence comme une richesse. Nous défendons l'équité et la diversité, des pratiques non sexistes et antiracistes, refusons et combattons les discriminations, faisons la promotion de l'accessibilité pour tous et toutes, et encourageons écoute, ouverture d'esprit, collaboration ».

⁵ [La politique Handicap, Genre et Âge d'Humanité & Inclusion](#), 2018, page 5

⁶ [Charte des valeurs et principes & Champ d'action](#), HI, 2022

4. Repères

4.1 Le paysage de l'apprentissage à l'échelle d'un projet

Un projet s'inscrit dans un contexte, une zone géographique et une temporalité⁷. Il nécessite un budget et la définition d'objectifs qui lui sont propres, objectifs qui sont déclinés en activités et indicateurs de mesure (cadre logique ou approche orientée changement).

Un projet s'inscrit par ailleurs dans une stratégie opérationnelle au niveau du programme dont il dépend, et une ou plusieurs stratégie(s) technique(s). Ces stratégies intègrent une vision et des aspects MEAL « macro », tandis que le projet décline un plan MEAL davantage « micro » : l'apprentissage est donc pris en compte dans ces stratégies. Au cours de la mise en œuvre du projet, les activités amènent à la production de connaissances, telles que :

- L'analyse des informations issues des différentes collectes de données, selon des objectifs très spécifiques (ex. : mesure d'un indicateur de résultat).
- Les informations issues du mécanisme de coordination du projet (ex. : revue de projet, comité de pilotage).
- Les points d'étapes partagées avec l'ensemble des parties prenantes : populations impliquées, partenaires, bailleurs (ex. : rapports bailleurs).
- Les activités spécifiquement dédiées à l'apprentissage (ex. : recherche, mesure des effets, capitalisation d'expérience, atelier de leçons apprises, exercice annuel d'auto-évaluation).

Le diagnostic MEAL⁸ mentionne au critère 6.2 : « Chaque projet a défini un plan d'apprentissage (...) ». L'établissement d'un plan d'apprentissage⁹ à l'échelle d'un projet est en effet partie intégrante du plan MEAL¹⁰.

Le plan d'apprentissage a pour objectifs :

- D'obtenir une vision d'ensemble de toutes les activités qui produisent des connaissances.
- D'obtenir une planification de ces activités et de leur suivi dans une perspective régulière, collective et continue.
- D'améliorer au fil de l'eau la qualité du projet et des interventions, sur la base de retours d'expérience collectés tout au long du cycle de projet, et pas uniquement en phase de clôture.
- D'alimenter une base de connaissances sur lesquelles bâtir la conception et la mise en œuvre de nouveaux projets.

⁷ Voir pour plus de détails : [Le concept de projet chez HI](#), 2019, mis à jour en 2023

⁸ [Outil de diagnostic des systèmes MEAL](#), HI, 2019

⁹ [Plan d'apprentissage](#)

¹⁰ [Plan MEAL projet](#) - Structurer tous les éléments MEAL nécessaires à l'échelle d'un projet

4.2 Cohérence avec l'ensemble des éléments du plan MEAL d'un projet

En phase de préparation du plan d'apprentissage, le chef de projet s'assure qu'il est cohérent avec l'ensemble des éléments qui composent le plan MEAL de son projet, et en particulier :

Gestion de projet :

- Les ateliers de revue de projets ont lieu au moins tous les 4 mois.
- L'équipe MEAL apporte un soutien technique aux chefs de projet pour préparer les revues de projet.
- Les services partagés (logistique, ressources humaines, finances, sécurité) et techniques participent aux revues de projet.
- Les partenaires du projet collaborent régulièrement au pilotage du projet (ex : comité de pilotage régulier du projet).

Suivi des résultats et des effets :

- Les enseignements tirés de la mise en œuvre des activités de suivi sont utilisés dans le cadre de l'apprentissage et de l'amélioration continue des interventions.
- Au moins un des effets attendus du projet doit être mesuré. Renseigner un indicateur d'effets doit être considéré comme une opportunité d'apprentissage et analysée dans ce sens.

Évaluation de projet :

- Une auto-évaluation est effectuée au moins une fois par an pour chaque projet.
- Un plan d'action pour la période à venir est élaboré à partir de l'auto-évaluation.
- Les résultats de l'auto-évaluation éclairent les termes de référence des évaluations à mi-parcours et finale.
- Une évaluation à mi-parcours (interne ou externe) est systématiquement effectuée pour tous les projets d'une durée de 3 ans ou plus.
- Une évaluation finale externe est systématiquement effectuée pour tous les projets d'une durée d'au moins 2 ans et/ou d'au moins 3 millions d'euros.
- Un plan d'action est élaboré en réponse aux recommandations des différents types d'évaluation, dans l'optique d'améliorer soit la suite du projet, soit la conception et la mise en œuvre de la phase suivante du projet (ou d'un nouveau projet du même type dans un autre contexte).

Redevabilité :

- Des leçons apprises sont tirées des mécanismes de redevabilité et des retours et plaintes émis par les populations, et sont utilisées pour réajuster les actions et les projets en cours.

Gestion de l'information (IM) :

- Les données provenant de différentes sources (internes et externes) sont analysées, consolidées et partagées afin de soutenir la prise de décision.

Gestion des connaissances :

- Le format « En direct des projets » des collections de publications HI est utilisé par le programme pour partager les expériences techniques et opérationnelles qui sont pertinentes pour tous les programmes de HI.
- Les documents de référence produits par le programme (rapport d'évaluation, document d'apprentissage, étude/recherche, etc.) sont partagés dans [HILibrary](#).

4.3 L'apprentissage au niveau du programme

À partir des différents enseignements tirés de l'expérience des projets, le programme peut ainsi en faire une analyse croisée, notamment concernant les sujets communs aux différents projets. Il peut s'agir par exemple de problématiques liées à la relation partenariale, ou encore des problématiques remontées grâce au système de retours et plaintes. Parallèlement, le programme définit aussi un certain nombre de questions d'apprentissage (liées à la Stratégie opérationnelle par exemple) pour lesquelles il s'agira de choisir une méthodologie adaptée pour les documenter. Il peut s'agir par exemple d'analyser la sensibilité du programme au handicap-genre-âge. Dans tous les cas, les recommandations établies suite aux différentes activités d'apprentissage sont à réunir au sein d'un [Journal de bord](#) afin de suivre leur mise en œuvre au niveau du programme.

4.4 Rôles et responsabilités (ARCI)¹¹

Le Technical head of program (THoP), en tant que responsable d'une équipe de spécialistes (*Technical Field Specialist, Business Developer, MEAL...*), doit s'assurer de la mise en place effective de systèmes d'apprentissage au niveau du programme.

Le manager MEAL, ou par délégation le **Spécialiste Apprentissage**, est responsable de :

- La mise en place et la cohérence des systèmes d'apprentissage sur le programme.
- L'accompagnement de toute activité d'apprentissage en lien notamment avec la stratégie opérationnelle du programme ou encore avec les systèmes MEAL en place dans une optique d'amélioration continue.
- Le renforcement des capacités des équipes MEAL & Projets en matière d'apprentissage.
- L'accompagnement des projets à la conception et au suivi des plans d'apprentissage, à la mise en œuvre des activités, et à la formalisation et l'utilisation des enseignements.
- L'analyse des connaissances produites par les différents projets pour appuyer la prise de décision et les actions d'amélioration au niveau du programme, notamment sur des thématiques communes aux projets.
- La diffusion et la disponibilité au niveau du programme, comme de HI au global, des éléments d'apprentissage formalisés.

¹¹ Pour ne pas alourdir ce passage notamment, le masculin est employé sans déclinaison féminine. Précisons tout de même que l'ensemble de ces postes est ouvert à toutes et tous !

Le chef de projet est responsable de :

- La conception et du suivi du plan d'apprentissage¹².
- La mise en œuvre des activités d'apprentissage elles-mêmes.
- De la formalisation et du partage des leçons apprises.
- Du suivi des recommandations issues des activités d'apprentissage.

Il s'appuiera notamment sur le manager MEAL/spécialiste Apprentissage ou le chargé MEAL pour la mise en œuvre effective de certaines de ces activités.

Le chargé MEAL est donc contributeur de ces mêmes activités, en fournissant au chef de projet un appui méthodologique et les outils de cadrage. Il participe par ailleurs à la collecte et à l'analyse des informations collectées dans le cadre des activités d'apprentissage afin de les transformer en connaissances qui serviront à prendre des décisions et à améliorer les interventions du projet.

Les contributeurs, à savoir l'ensemble des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du projet, tels que **les équipes projets, les spécialistes techniques, les partenaires et les populations (OPH ou représentants de personnes handicapées)** participent aux activités d'apprentissage continu et sont destinataires des résultats d'apprentissage.

➔ **Pour en savoir plus :**

- Voir les [ARCI des processus MEAL / IM & Gestion de projet](#)
- Voir les [fiches de fonction standards des métiers MEAL/IM](#)

4.5 Utilisation des leçons apprises

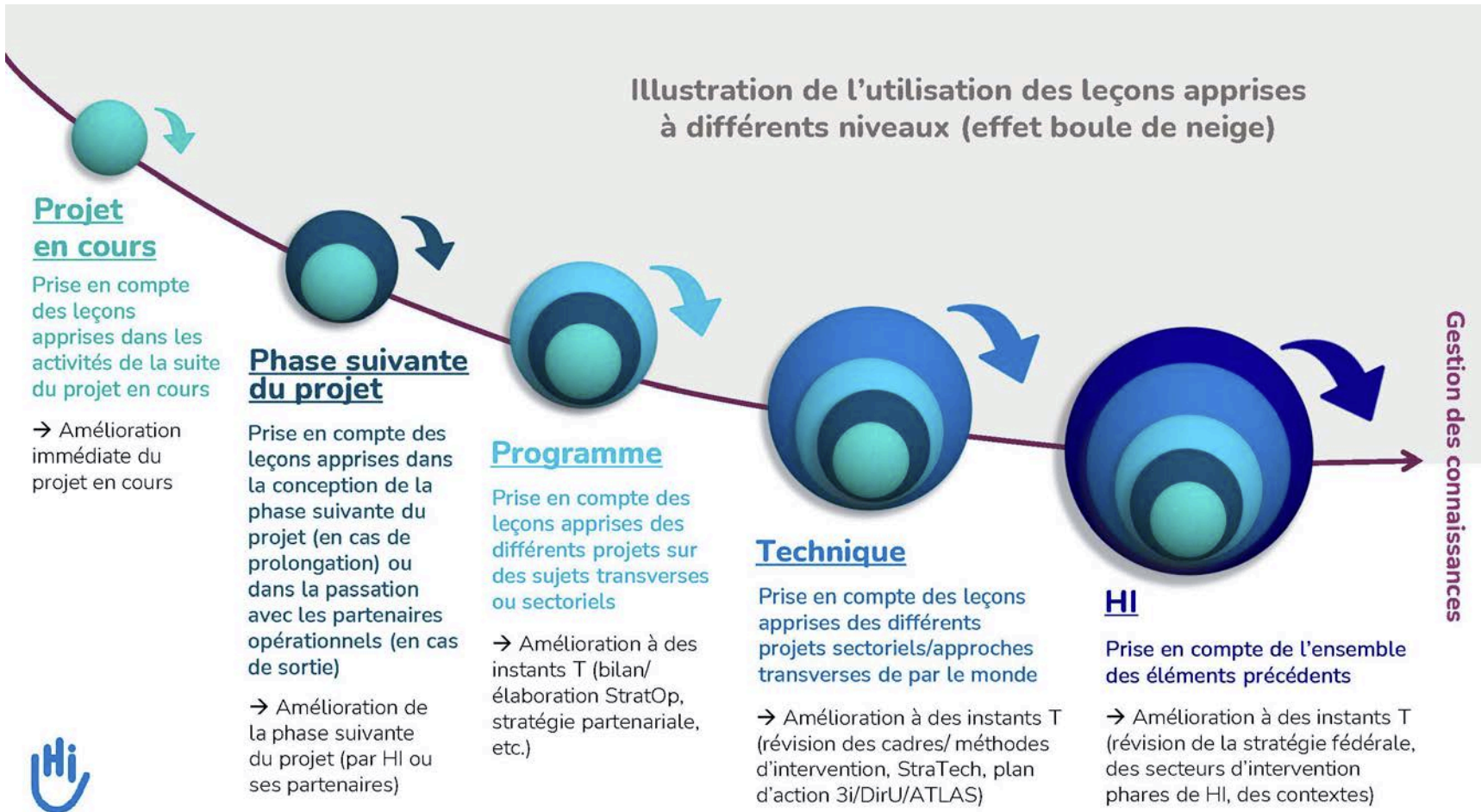
C'est l'objectif ultime de tout exercice d'apprentissage : les enseignements que l'on tire des connaissances produites doivent servir à quelque chose ! C'est-à-dire les réinjecter dans les pratiques, la programmation, la prise de décision, etc.

En effet, on ne tire pas des leçons « juste parce qu'il faut tirer des leçons » : elles participent au développement professionnel des équipes, permettent l'analyse de la pratique, de conscientiser ce qui a été mis en place et de confronter les points de vue (sur un vécu, sur des différences de perception, etc.) à partir d'une même situation.

Le schéma ci-dessous explicite la façon dont l'utilisation des leçons apprises impactent plusieurs niveaux, à travers des boucles d'apprentissage (ou « effet boule de neige »).

¹² Dans les faits, la conception et le suivi du plan d'apprentissage sont des actions co-construites entre équipe projet et équipe MEAL lors de réunions spécifiques (comité d'apprentissage par exemple).

Illustration de l'utilisation des leçons apprises à différents niveaux (effet boule de neige)





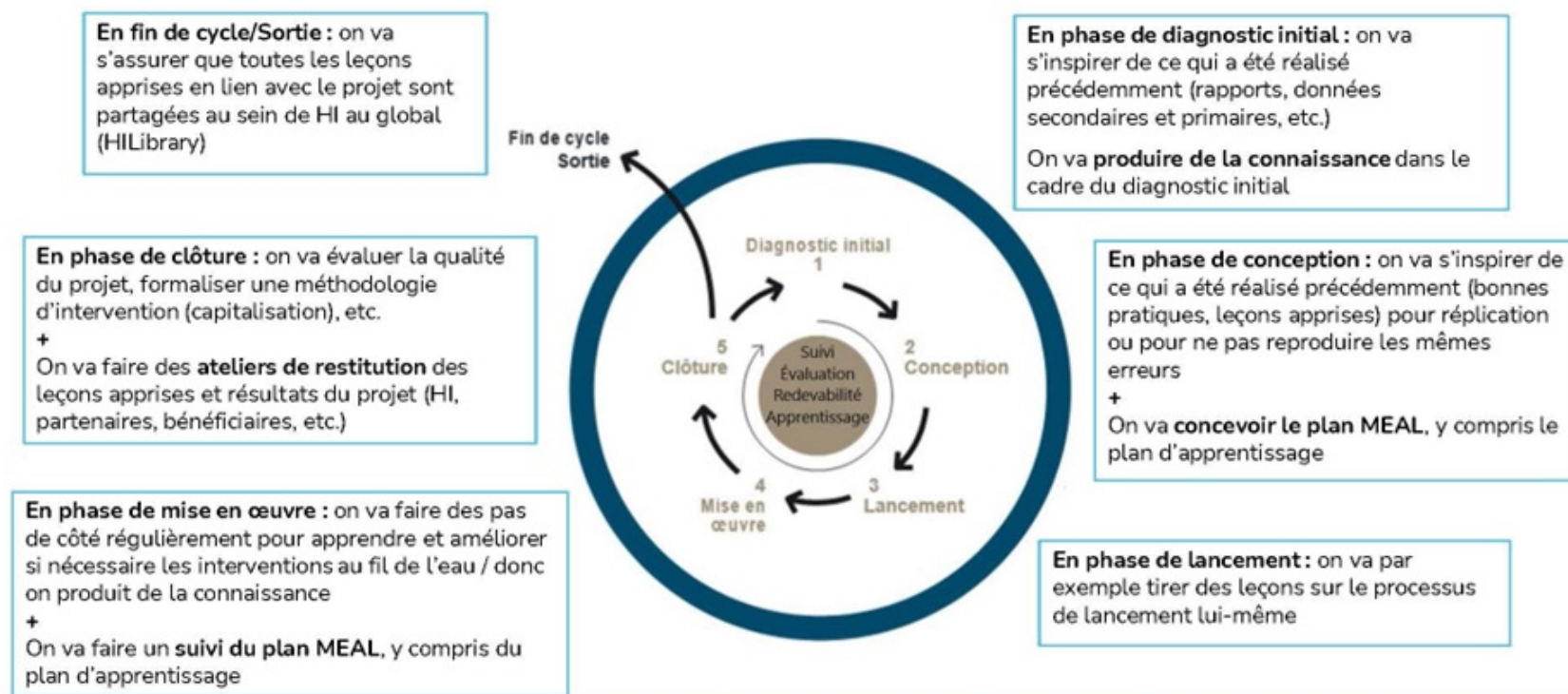
En résumé

- La notion d'apprentissage continu implique la mise en œuvre d'activités dédiées tout au long du cycle du projet.
 - Elle s'applique à tous les périmètres, contextes, pratiques, activités et secteurs.
 - Elle concerne tous les publics cibles : populations impliquées, équipes projet, partenaires, bailleurs.
 - Elle contribue au processus de décision qui permet d'agir pour une amélioration continue de la qualité des interventions.
 - Elle contribue à donner du sens à nos actions, et à nourrir l'engagement envers les populations avec lesquelles nous travaillons.
-

Partie 2 – Guide de mise en œuvre

Introduction – L'apprentissage continu à chaque phase du projet : vraiment ?

Vous pensez sans doute que l'apprentissage ne concerne que la phase de mise en œuvre d'un projet ? Ou peut-être même faites-vous partie des « récalcitrants » qui pensent que l'apprentissage n'intervient qu'à la fin du projet ? Eh bien non ! La démarche d'apprentissage est présente à chaque phase du projet, tel qu'illustré dans le schéma ci-dessous.



L'apprentissage en continu... tout au long du cycle du projet

1. En phases de diagnostic, de conception & de lancement de projet

1.1 S'inspirer de ce qui a déjà été réalisé

Avant toute chose, il est important d'avoir une connaissance fine du programme, du projet, du secteur concerné dans le même type de contexte d'intervention, et donc d'effectuer une revue de la littérature existante. L'objectif est de s'inspirer des expériences ayant déjà eu lieu pour préparer au mieux le projet, pour ne pas reproduire d'erreurs, et donc pour s'appuyer sur ce qui a déjà fonctionné. Ainsi :

Les questions à se poser :

- Les expériences de la phase précédente du projet ont-elles été formalisées (vidéos, publications, etc.) ? Si oui, où peut-on les trouver ?
- Que disent les recommandations issues des précédentes évaluations, recherches, capitalisations, ateliers de leçons apprises réalisés dans la précédente phase du projet ?
- Y-a-t-il des expériences similaires sur le même secteur qui, bien qu'elles se soit passées dans un autre contexte, pourraient inspirer le projet à venir ?
- Y-a-t-il des documents-clés issus du siège ou des partenaires qui pourraient aider à cadrer et/ou mettre en œuvre le projet ?
- Quels sont les principaux objectifs du projet ?
- Quelles sont les activités développées dans le cadre logique ?
- Quels sont les principaux jalons de l'approche orientée changement ?

Dans quoi chercher ?

- Stratégie opérationnelle de la zone,
- Stratégie(s) technique(s) des secteurs d'intervention mobilisés sur la zone,
- Journal de bord des leçons apprises au niveau du programme,
- Rapports de capitalisation et/ou d'évaluation,
- Rapports de recherche, d'étude, d'enquête,
- Documents cadres et guides méthodologiques sectoriels,
- Matrices d'indicateurs d'effets standards et sectoriels¹³ ; catalogues d'indicateurs de résultats¹⁴,
- Cadre logique et/ou approche orientée changement qui pose le cadre de la mise en œuvre du projet,
- Rapports destinés aux bailleurs,
- Documents de passation des équipes précédemment présentes sur le projet.

¹³ Espace Hinside Mesure des effets, onglet [Indicateurs d'effets](#)

¹⁴ [Catalogues d'indicateurs en contexte de développement et d'urgence](#)

Où ?

- La base de données des projets de HI [PSquare](#) afin d'identifier des projets similaires et ensuite rechercher sur HI Library via le code projet,
- Directement dans [HI Library](#), la base de données des documents de référence de HI, interrogeable par pays ou encore secteur d'intervention,
- Dans l'espace [Hinside](#) du programme auquel appartient le projet,
- Dans le système de gestion documentaire en place à l'échelle du projet/du programme (Teams, Sharepoint, etc.),
- Auprès des équipes projet et/ou programme,
- Auprès des équipes techniques et MEAL.



HI Library, base de données documentaire

Depuis 2018, [HI Library](#) est le système de remontée et de partage de l'ensemble des documents de référence de HI. Les documents de référence qui contribuent à l'apprentissage collectif identifiés à l'échelle des projets sont notamment :

- Les rapports d'évaluation,
 - Les retours d'expérience et les bonnes pratiques,
 - Toute publication parue dans les collections professionnelles HI en lien avec le projet (étude et recherche, guide méthodologique, etc.),
 - Les plans d'apprentissage.
-

Quand ?

Idéalement, effectuer cette revue de la littérature dès la phase de conception du projet ; dans tous les cas, au plus proche des phases de lancement et de mise en œuvre du projet.

1.2 Cadrer le pilotage de l'apprentissage continu au niveau du projet

Deux mécanismes de coordination et de pilotage s'offrent au chef ou à la cheffe de projet pour concevoir et effectuer le suivi de l'apprentissage au niveau du projet.

1.2.1 Intégrer les mécanismes existants de pilotage du projet

Le chef ou la cheffe de projet peut choisir de tirer parti des mécanismes de coordination déjà existants pour y dédier des temps spécifiques à l'apprentissage continu.

Avantages : simplifie la planification et permet de mobiliser toutes les parties prenantes de la mise en œuvre du projet, ce qui va permettre d'enrichir la réflexion collective en tirant parti d'une pluralité de points de vue ; favorise l'appropriation de l'apprentissage en tant que composante transversale et intégrée aux cinq phases du cycle de projet.

Inconvénients : en fonction du nombre de contributeurs et contributrices, ce type de mécanisme de coordination peut s'avérer difficile à maintenir dans le temps, les temps dédiés à l'apprentissage peuvent être dissouts au profit d'autres sujets à discuter dans ces instances de pilotage.

Exemples : comité de pilotage du projet, revue de projet, réunion de suivi, etc.

1.2.2 Créer un comité spécifiquement dédié à l'apprentissage

Le chef ou la cheffe de projet peut faire le choix de former un comité spécifiquement dédié à l'apprentissage, en complément des autres mécanismes de coordination et de pilotage du projet.

Avantages : permet de réduire le nombre de participants et participantes au comité (il faudra par contre bien veiller à la pluralité des points de vue) ; contourne le risque de « dilution » de l'apprentissage dans les autres sujets en lien avec le projet ; facilite le suivi de la mise en œuvre des activités d'apprentissage, notamment sur des projets multi-pays.

Inconvénients : demande un effort de planification et peut comporter des risques « d'abandon » en cours de route, avec une perception (erronée !) que ces temps dédiés sont « optionnels », puisqu'ils se situent en dehors des mécanismes de coordination et de pilotage du projet.

Exemple de composition d'un comité d'apprentissage :

- Pour un projet national : le chef ou la cheffe de projet, le manager opérationnel, le manager MEAL ou le MEAL officer, le spécialiste apprentissage, le THoP et les spécialiste(s) technique(s).
 - Pour un projet régional / multi-pays : le chef ou la cheffe de projet de chaque pays, le THOP, le manager opérationnel, le spécialiste apprentissage et le MEAL Pays de chaque pays ou le manager MEAL.
- ➔ Voir **Outil 1** : [Termes de référence du comité d'apprentissage du projet Wish2action](#) & **Outil 2** : [Stratégie d'apprentissage Wish2Action](#) (exemples)



Et pourquoi ne pas mixer les deux types de mécanisme ?

Il est en effet possible de créer un comité spécifique pour les étapes allant de la définition des questions d'apprentissage jusqu'à la planification des activités d'apprentissage ; puis d'intégrer le mécanisme de coordination et de pilotage existant pour les étapes allant du suivi de la mise en œuvre des activités d'apprentissage jusqu'à la valorisation des connaissances formalisées. Cette configuration permet dans un premier temps de consacrer le temps nécessaire au cadrage de l'apprentissage du projet, puis d'effectuer le suivi de ce cadrage en intégrant le système de suivi du projet en place.

1.3 Concevoir le plan MEAL... et une ébauche du plan d'apprentissage !

La phase de conception du projet est aussi l'occasion de concevoir le **plan MEAL**¹⁵ afin de construire la vision des éléments constitutifs du MEAL qui vont accompagner en particulier la mise en œuvre du projet. Le plan MEAL donne à cette occasion les grandes orientations en matière d'apprentissage. Certains thèmes d'apprentissage du projet s'établissent en effet en phase de **conception du projet**.

Dans tous les cas, les éléments d'apprentissage définis dans le plan MEAL sont reportés, dès la phase de conception du projet, dans une ébauche de **plan d'apprentissage**¹⁶, et sont complétés par les méthodes et activités d'apprentissage pressenties. Puis en phase de lancement du projet, les éléments de planification sont ajoutés. L'objectif principal du plan d'apprentissage, à ce stade du projet, est donc de **préparer et de planifier les opportunités d'apprentissage**¹⁷ qui semblent inhérentes au projet en remplissant toutes les catégories, qui seront spécifiées/mises à jour au cours de la mise en œuvre du projet.

Le plan d'apprentissage n'est pas figé et fait donc l'objet de compléments réguliers pour en **effectuer le suivi**, mais aussi pour **ajouter toute autre thématique d'apprentissage** identifiée pendant la mise en œuvre du projet.



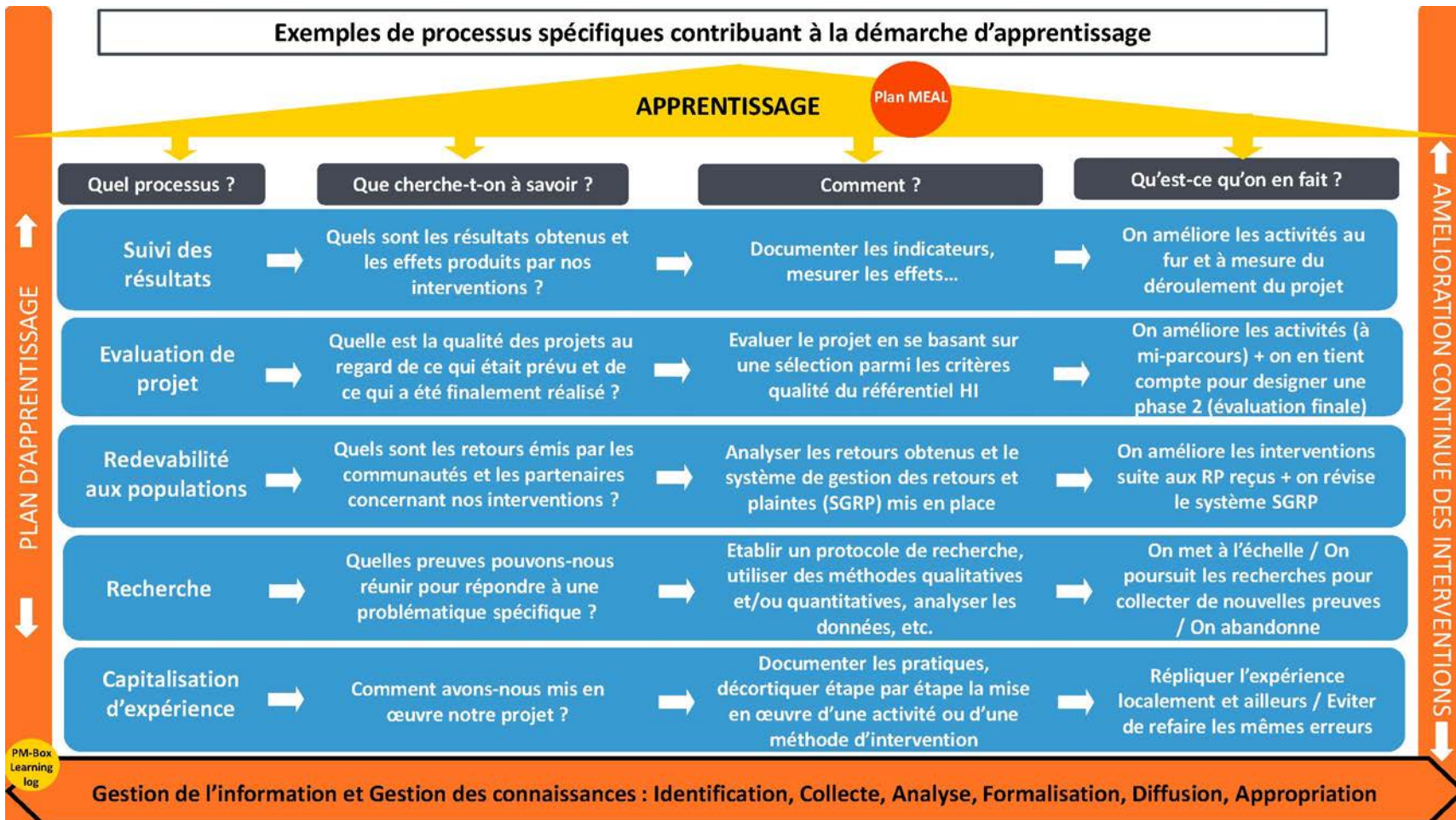
Le plan d'apprentissage est l'outil qui permet de **concevoir et de planifier les 6 étapes du processus d'apprentissage dès la conception du projet**. À partir de l'étape 3 du processus, qui consiste à mettre en œuvre les activités d'apprentissage, le plan d'apprentissage fait l'objet d'un **suivi et donc de mises à jour régulières** sur les différents champs préremplis. Y sera également ajouté tout autre thème d'apprentissage qui surviendrait au cours de la mise en œuvre du projet.

Le schéma ci-dessous illustre ce que l'on apprend à travers quelques processus (suivi des résultats, évaluation de projet, recherche, redevabilité envers les populations, capitalisation d'expérience).

¹⁵ [Plan MEAL projet](#) - structurer tous les éléments MEAL nécessaires à l'échelle d'un projet

¹⁶ [Plan d'apprentissage vide](#) / [Exemple de plan d'apprentissage rempli](#)

¹⁷ Les sous-parties [2.1 Identifier les sujets, les questions d'apprentissage et les objectifs](#) et [2.2 Choisir les méthodologies pertinentes](#) – bien que positionnées dans la partie Mise en œuvre du projet – peuvent aussi vous être utiles à ce stade de la conception du plan d'apprentissage.



1.4 Préparer les systèmes de gestion documentaire et de travail collaboratif

Ce type de systèmes ne s'improvise pas ! Il faut le préparer pour qu'il soit rapidement opérationnel !

Les questions à se poser :

- Quel est le système utilisé pour la gestion documentaire du projet ?
- Qui partage quoi et où (rôles et responsabilités) ?

Recommandations :

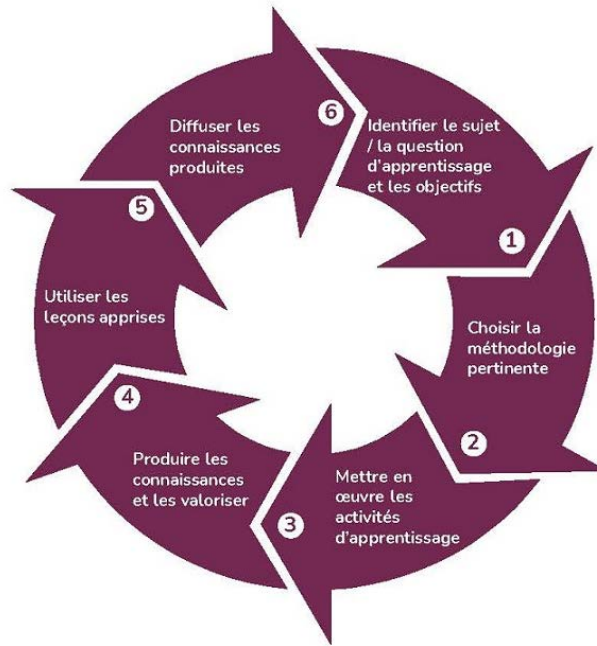
- Pour les documents issus des activités d'apprentissage en **version draft** : utilisez le système de gestion documentaire du programme tel que **Teams/OneDrive/Sharepoint pour faciliter notamment le travail collaboratif**.
- Pour les documents issus des activités en **version finale** (analyse, format de publications professionnelles, rapports) : Espace programme/ technique **Hinside** ou [HI-L](#) pour y héberger les documents eux-mêmes + Fiche documentaire sur **HI Library** pour référencer les documents (titre, auteur, secteur technique concerné, type de document, etc.).
- Pour préparer le système d'archivage, référez-vous à la directive [La gestion des archives](#).

Pour vous aider à vous repérer dans l'utilisation et les bonnes pratiques associées aux différents outils collaboratifs de HI, mais aussi partager les documents de projets :

- ➔ Voir **Fiche outil** : [Gestion des documents de projet en version numérique : de la création à la consolidation de la version finale](#), 2022
- ➔ Voir **Fiche outil** : [Pourquoi et comment utiliser HILibrary ?](#) 2022
- ➔ Voir **article Hinside** : [Outils collaboratifs HI : lesquels utiliser, pour quels besoins ?](#) 2021

2. En phase de mise en œuvre du projet

En un coup d'œil : Les 6 étapes du processus d'apprentissage



Combien de temps à mobiliser de l'étape 1 à 6 ?

Chef de projet (+ les contributeurs en fonction du mécanisme de coordination choisi) :

- 1 demi-journée dédiée à la définition des thèmes/questions d'apprentissage, des méthodologies pour les documenter, et à la planification des activités d'apprentissage.
- Pour effectuer le suivi des activités d'apprentissage, prévoir des réunions de pilotage trimestrielles d'au moins deux heures.
- Prévoir 4-5 jours de travail pour transformer les données en information puis connaissances.

MEAL :

- Prévoir 2 heures par mois aux activités d'analyse des connaissances collectées et recoupées entre elles, en particulier celles issues des mécanismes de redevabilité aux populations, du suivi de la mise en œuvre et des résultats, de la mesure d'effets, de l'évaluation du projet et des relations partenariales.
- Consacrer environ 2h par mois au suivi de la mise en œuvre du plan d'apprentissage (en tant que contributeur et en fonction du mécanisme de coordination choisi).

2.1 Identifier les sujets, les questions d'apprentissage et les objectifs

→ Que souhaitons-nous apprendre, et potentiellement améliorer ? Pourquoi ? Pour qui ?

À cette étape, une analyse préalable des connaissances existantes a été réalisée et est donc disponible ; le mécanisme de coordination et de pilotage de l'apprentissage a été choisi ; le système de gestion documentaire et de travail collaboratif est en place ; enfin une ébauche de plan d'apprentissage existe, qui découle donc du plan MEAL.

Quoi faire ?

Il s'agit ici de réunir le comité de coordination et de pilotage choisi pour consolider les questions d'apprentissage et les objectifs, et choisir définitivement les processus spécifiques à mobiliser. À ce stade, le plan d'apprentissage se stabilise donc, et est agrémenté d'éventuels thèmes d'apprentissage jusque-là oubliés.

Comment ?

Au moyen d'un brainstorming¹⁸ en équipe, il s'agit de **repérer les thèmes d'apprentissage pertinents qui auraient pu être omis**, en s'aidant notamment :

- Du contrat bailleur : existe-t-il des obligations contractuelles en provenance du bailleur concernant l'apprentissage ?
- Du cadre logique du projet : quelles sont les activités/temps forts du projet ? Où sont les opportunités d'apprentissage ?
- De l'approche orientée changement : si le projet est inscrit dans une approche orientée changement (théorie du changement), quels sont les chemins de changement/les étapes pertinentes pour générer un apprentissage collectif ?
- De l'analyse des documents réunis pendant la phase de préparation du projet : y-a-t-il des gaps de connaissances sur la thématique ? Ce manque de connaissances peut-il être comblé en mettant en œuvre des activités d'apprentissage spécifiques ?
- Des approches transversales : le projet permet-il de générer des connaissances en lien avec la mise en œuvre d'une ou de plusieurs approches transversales (Handicap-Genre-Âge, Vulnérabilité, Sensibilité aux conflits, Partenariat opérationnel, etc.).
- Du référentiel qualité : quels critères et/ou mots-clés associés sont essentiels dans le cadre du projet ? Peuvent-ils aider à définir un ou plusieurs thèmes d'apprentissage pertinents à l'échelle du projet ?

¹⁸ Différents types de brainstorming sont proposés dans le guide de l'Unicef : [Knowledge exchange toolbox: Group methods for sharing, discovery and co-creation](#), 2015, 2022

Il s'agit ensuite de **transformer ces thèmes en question d'apprentissage** - ainsi que ceux déjà identifiés - afin d'être dans une optique de recherche de réponses.



Du sujet à la question d'apprentissage plus spécifique

1. **Identifier le sujet** sur lequel on veut apprendre : par exemple, le système de renforcement des stratégies nationales de santé mentale que l'on va mettre en œuvre.
 - En effet, on voudrait formaliser cette expérience, pour en faciliter la répliation ailleurs, car il y a un gap de connaissances au niveau de HI sur ce sujet.
2. **Transformer le sujet en question d'apprentissage** : par exemple, quelles sont les étapes-clés qui vont permettre au projet de renforcer les stratégies nationales de santé mentale ?
 - En effet, pour permettre à d'autres projets de répliquer l'expérience, il faudra décortiquer l'intervention pour identifier les étapes.
3. Selon ce qu'on cherche à documenter et formaliser, **transformer la question d'apprentissage globale en question évaluative, de capitalisation, de recherche**, etc. Pour poursuivre avec cet exemple, on aboutirait à une question de capitalisation : Comment le projet va-t-il permettre de renforcer les stratégies nationales de santé mentale ?
 - Cette question va permettre d'orienter la recherche de réponses à apporter vers la formalisation d'une méthodologie d'intervention.

Ensuite, il s'agit de passer en revue les questions suivantes afin de **déterminer à qui et à quoi seront destinées les connaissances formalisées** :

- À qui les enseignements tirés seront-ils destinés ?
- À quel type d'amélioration ces connaissances pourraient-elles contribuer ?

C'est l'association des questions d'apprentissage avec les objectifs et le public cible destinataires des enseignements tirés qui permet ensuite de choisir **quel processus spécifique d'apprentissage** est le plus adapté et pertinent pour y répondre :

- [Processus de capitalisation d'expérience](#)
- [Processus de suivi des résultats](#)
- [Processus de mesure des effets](#)
- [Processus évaluatif](#)
- [Processus de mise en œuvre du système et de traitement des retours et plaintes](#)
- [Processus de recherche et études](#)



Projet de santé inclusive : Questions d'apprentissage, objectifs & méthodologies

Exemple 1 :

- **Question d'apprentissage** : Quelles sont les pratiques des services de santé en matière de handicap ?
- **Objectif** : Obtenir une image à l'instant T des pratiques pour ensuite définir la stratégie de renforcement des prestataires de santé sur l'inclusion.
- **Méthodologie** : Enquête CAP (Connaissances, Attitudes, Pratiques) avant le démarrage des activités.

Exemple 2 :

- **Question d'apprentissage** : Quels sont les succès et les difficultés rencontrés dans la formation à l'inclusion dispensée auprès de tel service de santé ?
 - **Objectif** : Définir de potentiels axes d'amélioration, afin d'ajuster si besoin la formation avant de la dispenser à un autre service de santé.
 - **Méthodologie** : Revue après action pour définir ce qui a bien fonctionné, moins bien fonctionné, et ce qu'on peut améliorer pour la prochaine formation.
-

Combien de temps ?

Une demi-journée.

Combien de thèmes/questions ?

Entre 10 & 15 questions. Au-delà, la mise en œuvre des activités d'apprentissage associées à ces questions devient complexe, et potentiellement lourde en matière de suivi et d'analyse (temps/mobilisation des ressources).



En résumé

Lors de cette **1^{ère} étape du processus d'apprentissage**, les équipes :

- Définissent les opportunités d'apprentissage en lien avec le projet, notamment s'il y a un gap de connaissances à combler.
 - Définissent les objectifs et transforment les axes d'apprentissage en question d'apprentissage.
 - Sélectionnent les processus spécifiques à mobiliser (capitalisation, évaluation de projet, recherche-action, suivi des résultats, etc.).
 - Définissent à quel type d'amélioration ces connaissances contribueront.
-

- À l'aide des éléments formalisés à cette étape 1, mettez notamment à jour la **colonne A** (thème d'apprentissage), la **colonne B** (question d'apprentissage), la **colonne C** (justification/pourquoi ?) & la **colonne D** (public cible/pour qui ?) du [plan d'apprentissage](#).

2.2 Choisir les méthodologies pertinentes

Quoi faire ?

Le comité de coordination et de pilotage se réunit de nouveau (ou dans la continuité de la même réunion de cadrage de l'étape précédente) afin de choisir les méthodologies pertinentes à utiliser pour documenter chaque question d'apprentissage.

Comment ?

Se demander quelle méthodologie serait la plus pertinente pour répondre à la question d'apprentissage définie. Ceci en passant en revue collectivement le tableau des méthodologies ci-dessous, et en demandant un appui spécifique au MEAL qui apportera son expertise technique, notamment dans la connaissance de chacune des méthodologies. Cette étape permet également de définir qui sera responsable de la mise en œuvre de l'activité d'apprentissage, qui sera contributeur et enfin la durée prévue pour mettre en œuvre l'activité.



Attention

Les **connaissances provenant des systèmes de remontée des flux d'information existants sur le projet**, tels que les mécanismes de redevabilité aux populations, le suivi de la mise en œuvre, le suivi des résultats, l'analyse des relations partenariales... peuvent suffire à collecter les informations nécessaires pour certaines questions d'apprentissage ; dans ce cas, il n'est pas nécessaire d'ajouter une activité d'apprentissage spécifique. En revanche, il reste nécessaire de renseigner le plan d'apprentissage sur ces questions d'apprentissage et les sources à utiliser pour ne pas oublier l'analyse qui devra être menée !

Liste de méthodologies/outils permettant d'être dans une démarche d'apprentissage

Méthodologie/outils	Pour les questions en lien avec :
<ul style="list-style-type: none"> → Revue de projet inter-services → Bilan de santé de son projet 	<p>Le pilotage et l'optimisation du projet, et notamment la coordination entre les acteurs et les services</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Ressources et guidances méthodologiques de la mesure d'effet → Méthodologie « Making it work » : Bonnes pratiques pour une inclusion du handicap dans le développement et l'action humanitaire → Fiche de recueil de bonne pratique → Fiche de recueil de pratique innovante → Récit de vie et étude de cas : L'art et la manière de recueillir et d'écrire des récits de vie et des études de cas → Exemple de formulaire d'entretien pour collecter des success story (Programme EAR) 	<p>Les changements auxquels ont contribué les activités/le projet dans son ensemble, et identification et documentation de bonnes pratiques et/ou de pratiques innovantes</p> <p>Attention : Peut généralement nécessiter de comparer la situation avant et après les interventions</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Les méthodologies associées aux approches participatives 	<p>La participation des populations dans la mise en œuvre du cycle de projet</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Phase d'analyse des retours et plaintes reçus, et processus de mise en œuvre d'un système de gestion des retours et plaintes 	<p>La pertinence et la qualité du mécanisme de gestion des retours et plaintes</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Processus évaluatif et boîte à outils associée → Auto-évaluation 	<p>Les critères du référentiel qualité de HI</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Revue après action → Writing workshop : un outil d'apprentissage mutuel et collectif → Fiche de recueil de mauvaise pratique → Fiche de partage d'expérience → Processus approfondi de capitalisation (Voir Mener une capitalisation d'expérience, p. 60-64) 	<p>L'expérience de mise en œuvre du projet des équipes opérationnelles et techniques, ainsi que des partenaires, des bailleurs et des populations impliquées</p>



Attention

Les **méthodologies/outils choisis peuvent être complémentaires**. Par exemple, pour les questions relatives aux retours d'expérience des équipes opérationnelles et techniques dans la mise en œuvre d'une activité d'un projet, on peut utiliser :

- La fiche de retour d'expérience qui permet, entre autres, d'identifier des bonnes pratiques.
- Puis la fiche de recueil de bonne pratique pour documenter les pratiques identifiées.

Autre exemple : dans le cadre d'une activité récurrente, telle qu'une distribution par exemple, il est possible d'utiliser après chaque activité de distribution l'outil **Revue après action**, qui permet de définir ce qui a bien fonctionné, moins bien fonctionné et ce qu'il est possible d'améliorer pour la prochaine distribution. À la fin du projet, l'ensemble des fiches de revue après action réalisées après chaque distribution fera l'objet d'une analyse pour définir une méthodologie d'intervention prenant en compte les améliorations apportées continuellement sur les distributions au cours du projet pour les partager notamment avec HI au global.

Lors de cette étape, il s'agit aussi de se poser les questions suivantes afin de **déterminer** :

1. Les sources d'information :

- Qui détient des connaissances en lien avec la question d'apprentissage ?
- Qui doit-on mobiliser ? Équipe HI, populations, partenaires, autorités, bailleurs ?

2. Selon quelle modalité va-t-on collecter les informations auprès de ces sources : atelier, focus group, entretien individuel, enquête en ligne, etc.

3. Le/la responsable et les contributeurs/contributrices de la mise en œuvre de l'activité,

4. La durée prévue pour la mise en œuvre de l'activité.

Il sera donc nécessaire de **mobiliser des méthodologies** de type conception d'un guide d'entretien individuel ou collectif (*focus group*), administration du questionnaire via support papier, tablette, ou téléphone, retranscription de focus group, etc. Voici une liste de ressources utiles en lien avec ces éléments **afin de bien se préparer avant de mettre en œuvre les activités d'apprentissage** elles-mêmes :

- E-learning [Les fondamentaux de la gestion des données](#)
- E-learning [La collecte de données mobile Survey CTO : les bases](#)
- Espace Hinside [Gestion des données et de l'information](#)
- Fiche outil [Préparer sa collecte de données mobile](#)
- Guide méthodologique : [Comment réaliser une étude qualitative/ quantitative ? De la planification à la valorisation des résultats](#)

- E-learning [Préparer et conduire des groupes de discussions : Comment faire et être inclusifs !](#)
- Fiche outil [Se repérer parmi les outils de capitalisation d'expérience](#) ou le guide [Mener une capitalisation d'expérience](#)
- Boîte à outils [Évaluation de projet](#)
- E-learning [Le processus évaluatif chez HI](#)
- E-learning [Comment intégrer la protection des données dans nos opérations](#)

Combien de temps ?

Pour déterminer l'ensemble de ces éléments lors de cette réunion de coordination et de pilotage, comptez entre 2 à 3 heures. Il est possible de regrouper l'étape 1 et l'étape 2 du processus d'apprentissage au sein d'une même réunion de coordination. Pour préparer les éléments de collecte, comptez environ 2 jours.



TMRD : Partage d'expérience d'équipes éparpillées dans différents pays

Le projet régional de santé mentale *Touching Mind Raising Dignity* (TMRD) a été déployé dans 4 pays aux contextes littéralement différents (Liban, Madagascar, Sierra Leone et Togo), mais qui pourtant menaient les mêmes activités. Le coordinateur régional a souhaité mettre en place un système d'apprentissage régulier, afin de permettre aux équipes des 4 pays d'intervention d'interagir et de s'enrichir mutuellement. Une question d'apprentissage a été formulée pour chacun des résultats attendus du projet, et intégrée à une trame Revue après action. Le processus suivant a ainsi été mis en place :

- Une question d'apprentissage différente adressée mensuellement.
 - Chaque équipe pays a complété avec son expérience propre une fiche Revue après action (RAA) par pays.
 - Regroupement des 4 équipes lors d'une réunion à distance afin de présenter les éléments formalisés par chaque équipe sur la RAA pays, d'échanger sur les succès et difficultés rencontrés par les uns et les autres selon le contexte d'intervention, puis de consolider ensemble des axes d'amélioration pour la suite des activités en lien avec le résultat attendu concerné.
 - En fin de projet, l'ensemble des revues après action a été consolidé et partagé lors d'un atelier de capitalisation avec différents publics.
 - Les résultats ont été publiés dans la collection Retour d'expérience.
 - ➔ Voir sur [HILibrary](#), les **termes de référence du système d'apprentissage** mis en place, les **revues après action** par pays, la **publication** finale.
-



En résumé

Lors de cette 2^{ème} **étape du processus d'apprentissage**, les équipes :

- Formalisent la méthodologie et les outils pour documenter la question d'apprentissage (atelier, focus group, entretien individuel, enquête en ligne, etc.),
- Définissent qui peut aider à documenter la question d'apprentissage (équipe HI, partenaires, populations...),
- Planifient les activités de collecte (atelier, période d'enquête, rendez-vous, etc.).

➔ À l'aide des éléments formalisés à cette étape, mettez notamment à jour la **colonne E** (méthodologie et activités associées), la **colonne F** (source/avec qui), la **colonne G** (responsable de la mise en œuvre de l'activité), la **colonne H** (contributeurs), la **colonne I** (durée prévue des activités à mettre en œuvre) du [plan d'apprentissage](#).

2.3 Mettre en œuvre les activités d'apprentissage

Quoi faire ?

Dans le cadre de la mise en œuvre des activités d'apprentissage, le chef ou la cheffe de projet :

- Diffuse le plan d'apprentissage aux parties prenantes et aux contributeurs/contributrices,
- Organise une réunion de lancement du plan d'apprentissage (si toutes les parties prenantes n'ont pas participé aux étapes précédentes),
- Met en œuvre les activités d'apprentissage planifiées,
- Met à disposition les trames des livrables associés à chaque activité, si existantes.

... tandis que le manager MEAL :

- Procure les guidances nécessaires à la mise en œuvre des activités d'apprentissage,
- Partage sur HI Library le plan d'apprentissage,
- Informe sur le système de remontée mis en place.



Deux expériences concrètes : Projet multi-pays et Programme Amérique Latine

Ecoutez¹⁹ les retours d'expérience de Collins (Manager MEAL Wish2Action) et Pierrick (Manager MEAL Amérique Latine) dans leur accompagnement des chefs de projet à la conception et à la mise en œuvre de cette étape.

¹⁹ [12^{ème} conférence MEAL](#) consacrée à l'apprentissage continu en 2020 (2^{ème} partie de la ConfCall)

Comment ?

En s'assurant que les activités d'apprentissage sont intégrées dans le planning de mise en œuvre du projet, que les parties prenantes sont informées du plan d'apprentissage et des activités afférentes... qui les mobiliseront le cas échéant ! Et donc : collecter les données grâce aux outils conçus à l'étape 2 du processus d'apprentissage.

Combien de temps ?

- Prévoir 2 réunions d'une heure pour effectuer le suivi de la mise en œuvre des activités. Sans oublier le temps à dédier à la collecte elle-même... qui dépendra des activités d'apprentissage (entre 4h et... quelques jours !).



En résumé

Lors de cette 3^{ème} étape du processus d'apprentissage, les équipes collectent les données elles-mêmes :

- Qualitatives,
- Quantitatives,
- Mixtes.

-
- ➔ Mettez entre autres à jour la **colonne J** (étape en cours : planification, conception/ administration des questionnaires, analyse des données, etc.), la **colonne K** (dates de mise en œuvre de l'activité) et la **colonne L** (trame associée) du [plan d'apprentissage](#).

2.4 Produire les connaissances et les valoriser

Quoi faire ?

Il s'agit ici d'analyser les données collectées pour les transformer en connaissances partageables, mais aussi de choisir (si cela n'a pas été fait précédemment) le format qui sera dépositaire des connaissances produites.

Comment ?

Chef de projet/consultant & équipe MEAL/IM travaillent main dans la main afin d'analyser les données. Vous pouvez vous appuyer sur différentes ressources pour procéder à ces analyses :

- Espace Hinside [Gestion des données et de l'information](#) : onglet Analyse et visualisation des données
- E-learning [Traitement et analyse de données qualitatives](#)
- Guide méthodologique : [Comment réaliser une étude qualitative/ quantitative ? De la planification à la valorisation des résultats](#)

Par ailleurs, des trames existent pour héberger et mettre en valeur les connaissances formalisées :

- [Publications professionnelles](#) (trames disponibles sur demande),
 - Fiche outil [Se repérer parmi les outils de capitalisation d'expérience](#) : porte d'entrée pour accéder aux trames des outils,
 - [Évaluation de projets](#) – Trame de rapport final (Onglet Valorisation),
 - [ScoPeO](#) – Trames de rapports *baseline* & *endline*.
-



Support pour valoriser les résultats d'apprentissage

- **Publications professionnelles** (retour d'expérience, étude et recherche, guide méthodologique, etc.) : des fichiers Word pré-structurés existent pour aider à la structuration du contenu & à la mise en forme en même temps,
 - **Les évaluations de projets / Rapports ScoPeO** : fichiers Word pré-structurés également,
 - **Fiches de partage d'expérience, de recueil de bonnes pratiques, de pratiques innovantes, de mauvaises pratiques, de revue après action** : fichiers Word pré-structurés qui aident à la fois à guider la tenue d'un atelier de leçons apprises spécifiques, et à remplir le fichier Word en direct.
-
-



Savoir aussi analyser et documenter les mauvaises expériences !

Dans le cadre d'un projet à Madagascar qui a rencontré un certain nombre de difficultés, le manager MEAL a invité l'équipe projet à tirer des leçons pour éviter que ces problématiques ne se reproduisent à l'avenir. Bien que la fiche de recueil de mauvaise pratique ait été choisie en premier lieu, c'est finalement la revue après action (RAA) qui a été utilisée afin de rassurer l'équipe. La RAA permet en effet de documenter ce qui était positif, puis négatif, et sur cette base d'établir des axes d'amélioration. Conscientiser le positif permet d'aller ensuite sur le négatif plus facilement. Toutefois, la fiche de mauvaise pratique aurait pu être utilisée dans un second temps afin d'aller creuser plus en profondeur sur les difficultés et leur cause. Le résultat de cet atelier est disponible sur Hi Library : [Les enseignements autour des projets menés avec AXIAN sur l'aménagement d'établissements publics](#) (2023).

Combien de temps ?

Le temps dépendra de la quantité de données à analyser, et du format (long ou court) qui contiendra les connaissances formalisées (entre 4h et... quelques jours !).



En résumé

Lors de cette 4^{ème} **étape du processus d'apprentissage**, les équipes :

- Analysent le corpus de données, les informations collectées
- Utilisent un format dépositaire des connaissances produites approprié : Publications, Fiche de partage d'expérience, Fiche de revue après action, Fiche de bonnes pratiques, etc.

→ Mettez entre autres à jour la **colonne M** (type d'analyse des données), la **colonne N** (étape de production des connaissances en cours) & **colonne O** (dates) du [plan d'apprentissage](#).

2.5 Utiliser les leçons apprises

Quoi faire ?

Vous l'aurez compris, la démarche d'apprentissage consiste à faire quelque chose des connaissances produites²⁰ ! Les produire n'est en effet pas une fin en soi : il s'agit bien de les utiliser dans la programmation, pour concevoir les activités du projet (par exemple suite à une enquête CAP) ou pour les améliorer (suite aux recommandations par exemple émises dans une évaluation de projet mi-parcours ou d'une revue après action).

Comment ?

La méthodologie la plus courante consiste à décliner par exemple les recommandations en actions, et ceci au sein d'un plan d'action ou de l'onglet Recommandations de la PM-Box. Ainsi, le chef ou la cheffe de projet **analyse les connaissances formalisées à l'issue de chaque activité d'apprentissage** et détermine si des actions d'amélioration sont nécessaires et applicables ou non (dans son périmètre). Si oui, il ou elle doit intégrer ces actions à la programmation, et notamment planifier, suivre et mettre en œuvre les actions d'amélioration. La démarche d'apprentissage continue en vue d'une amélioration de la qualité est ainsi actée !



Exemples de catégories possibles pour structurer un plan d'action

Recommandation énoncée / Validation (ou non) de la recommandation par l'équipe / Nécessité + validation d'un financement supplémentaire / Actions à mettre en œuvre / Responsable de la mise en œuvre (organisations et fonctions des personnes) / Contributeurs / Date butoir pour la mise en œuvre / Statut de la mise en œuvre (suivi) / Commentaires/observations.

²⁰ N'oubliez pas le schéma [Illustration de l'utilisation des leçons apprises à différents niveaux](#) !

Combien de temps ?

À déterminer en fonction du type d'activités d'apprentissage, de leur nombre, des livrables associés et en cohérence avec le planning de mise en œuvre des activités du projet. Pour les analyses consolidées dont le MEAL a la responsabilité, la recommandation serait une analyse globale des connaissances produites à l'échelle du projet par année de mise en œuvre du projet.



Expérience concrète : Promouvoir la prévention routière au Bénin

Dans le cadre de ce projet, l'équipe projet du Bénin a été amenée à réaliser une évaluation mi-parcours. Suite à cette évaluation, les recommandations émises par l'évaluateur ont été déclinées en actions à mettre en œuvre d'ici la fin du projet. L'analyse comparée de l'évaluation intermédiaire (et de son plan d'action) et de l'évaluation finale a pu mettre en avant les améliorations effectives mises en place pour améliorer les résultats du projet.

Faut-il encore vous prouver l'intérêt de la démarche d'apprentissage ? Si oui, vous pouvez lire le micro-learning réalisé à partir de cette expérience : [De l'intérêt de prendre en compte les recommandations émises dans une évaluation de projet pour améliorer la suite des interventions : le cas du projet de sécurité routière du Bénin](#)²¹.



En résumé

Lors de cette 5^{ème} étape du processus d'apprentissage, les équipes :

- Établissent un plan d'action basé sur les enseignements et effectuent le suivi de la mise en œuvre de ce plan d'action
 - Intègrent les leçons apprises dans les pratiques, la programmation, les innovations, etc.
-

➔ Mettez entre autres à jour la **colonne P** (Recommandations à l'issue de l'activité), la **colonne Q** (Recommandations applicables (O/N)), la **colonne R** (Responsable de la mise en œuvre des recommandations), la **colonne S** (Contributeurs), la **colonne T** (Période de mise en œuvre de l'action d'amélioration), la **colonne U** (Plan d'action existant (O/N)) du [plan d'apprentissage](#).

➔ N'oubliez pas non plus l'**onglet RECOMMANDATIONS** de la [PM-Box](#) !

²¹ Voir aussi page 42 le schéma du processus d'apprentissage mis en place par le projet.

2.6 Diffuser les connaissances produites

Quoi faire ?

Planifier et mettre en œuvre les activités de diffusion et d'appropriation des connaissances formalisées.

Comment ?

Voici quelques exemples d'activités de partage des connaissances :

- Intervention en Confcall MEAL,
- Temps de partage dédié dans les mécanismes de coordination existants,
- Séminaire/atelier de restitution avec les publics cibles,
- Documents disponibles sur Hinside/[HiLibrary](#)
- Article de promotion sur Hinside (direction géographique, direction technique, etc.).

Dans ce cadre, le chef de projet met à disposition les livrables via le système de remontée défini en phase de préparation, et le manager MEAL s'assure de la mise à disposition des livrables au niveau global de HI, en s'appuyant sur la fiche outil [Pourquoi et comment utiliser HI Library](#).

Par ailleurs, pour diffuser et faciliter l'appropriation des connaissances produites, il est possible de se référer aux documents suivants :

- Poster [Processus d'appropriation](#) (déclinaison de plusieurs formats permettant d'atteindre différents niveaux d'appropriation)
- Fiche outil [Filières métiers : comment animer les communautés professionnelles](#)
- Fiche outil [Guidance sur le partage de l'information et la communication au niveau projet](#)



En résumé

Lors de cette **6^{ème} et dernière étape du processus d'apprentissage**, les équipes :

- Mettent à disposition les livrables sur HI Library
- Font un article de promotion sur HIInside
- Présentent les nouvelles connaissances produites en interne : ConfCall, Talk, réunions de coordination au niveau d'un pays/programme, etc.
- Restituent les résultats d'apprentissage aux partenaires & populations.

-
- ➔ Mettez entre autres à jour la **colonne V** (Livrable(s) partagé(s) sur HI Library / lien vers la notice HI Library) et la **colonne W** (Activités de diffusion et d'appropriation des connaissances + dates prévues) du [plan d'apprentissage](#).

3. En phase de clôture du projet

Le chargé MEAL **analyse les connaissances issues de l'ensemble des activités d'apprentissage** au niveau du projet, en les recoupant avec l'analyse des connaissances provenant :

- Des mécanismes de redevabilité
- Du suivi de la mise en œuvre
- Du suivi des résultats
- De la mesure d'effets
- Des évaluations
- Des relations partenariales.

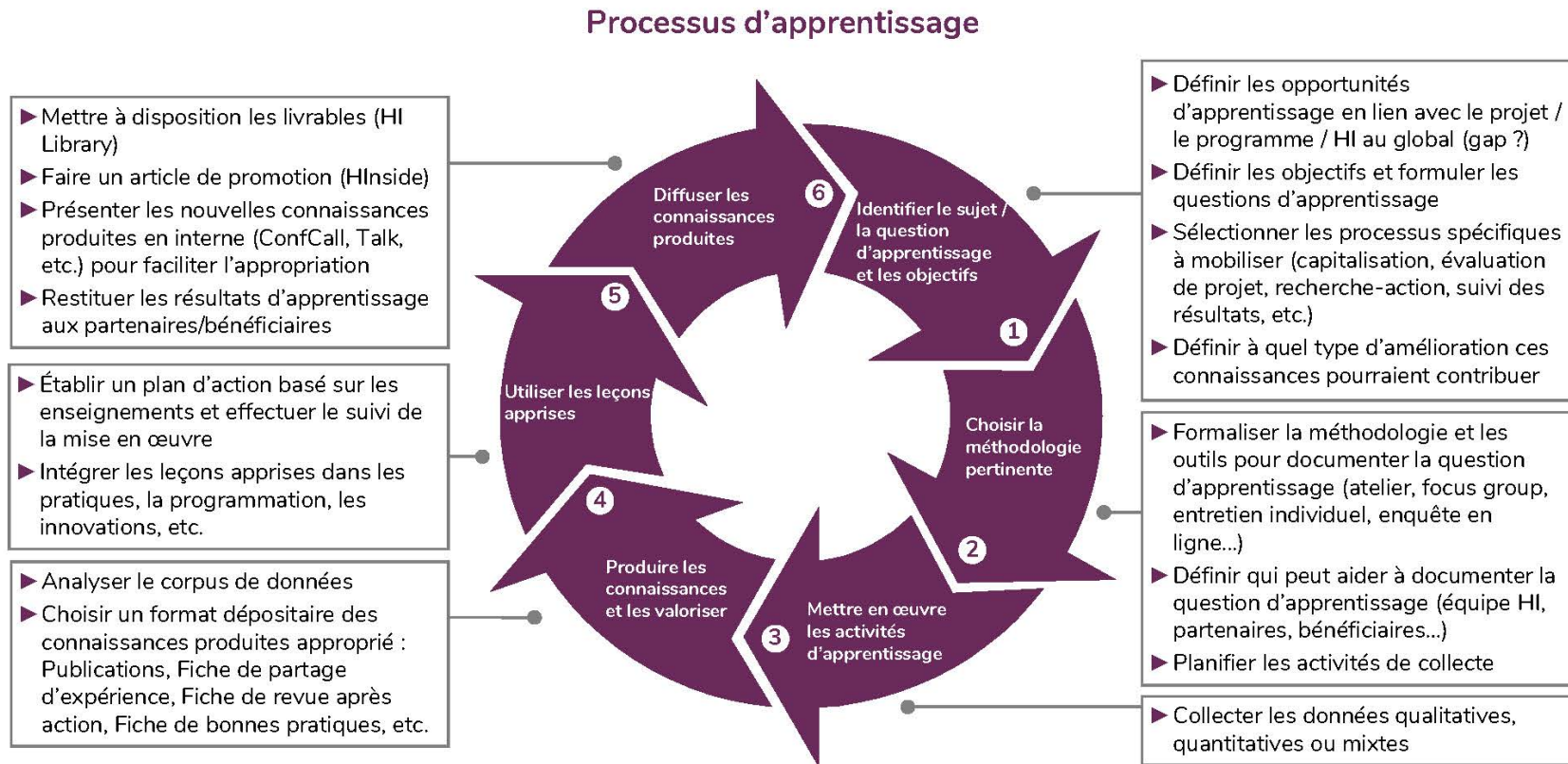
Cette analyse combinée est ensuite formalisée et partagée au niveau du programme, mais aussi de HI au global (HInside/HI Library).

Le manager MEAL s'assure par ailleurs que l'ensemble des livrables sont mis à disposition via une fiche documentaire sur HI Library, ainsi que le plan d'apprentissage lui-même. En effet, si le projet se poursuit, l'équipe pourra réutiliser les connaissances produites pour la conception de la phase suivante du projet, mais aussi du nouveau plan d'apprentissage. Et le corpus de connaissances sectorielles formalisées pourra servir à d'autres équipes de HI travaillant sur le même secteur ailleurs dans le monde.

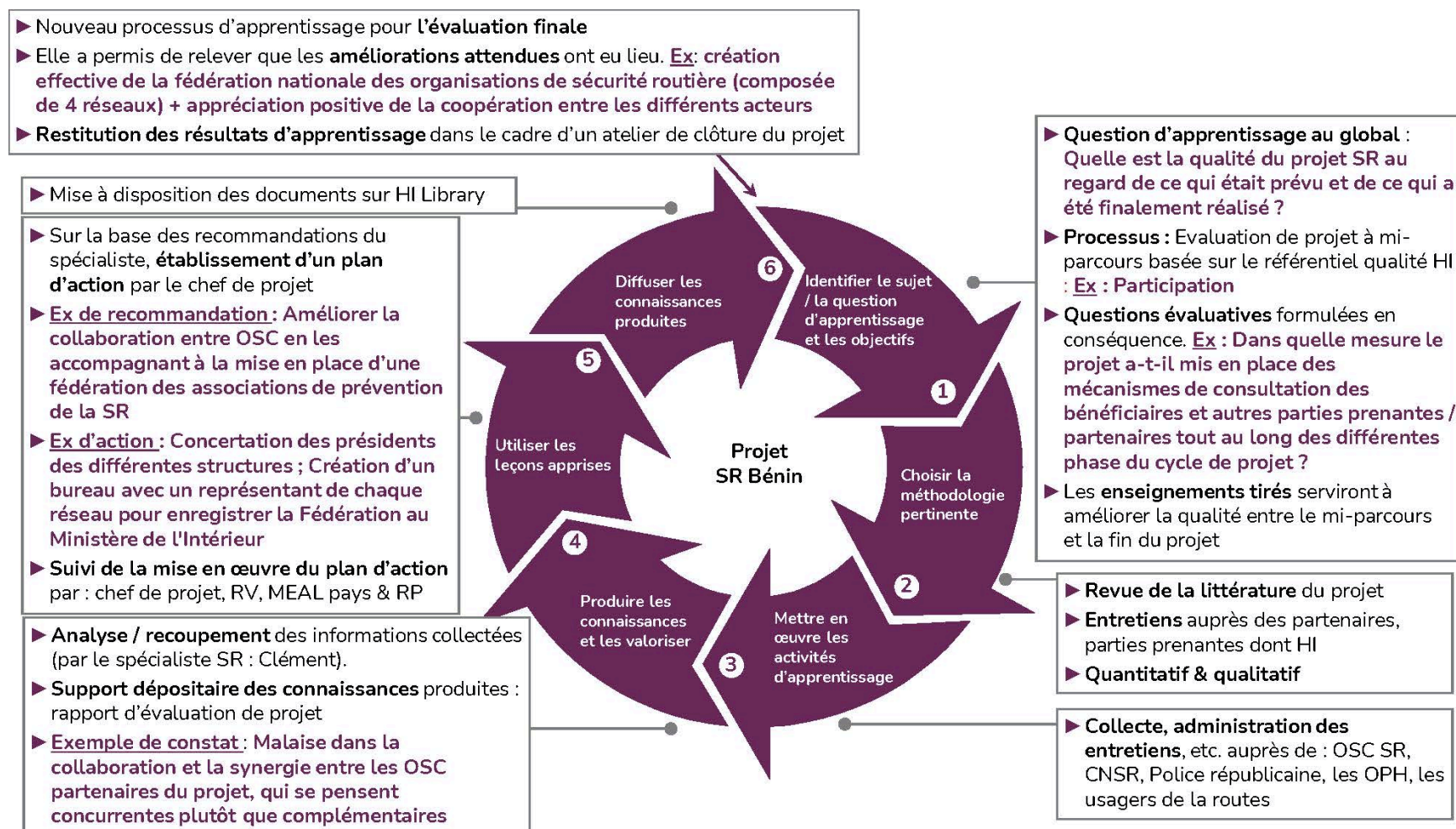
Enfin, ce corpus de connaissances pourra être pris en compte – parmi toutes les connaissances formalisées par les autres projets du programme – dans le cadre de la révision de la stratégie opérationnelle de la zone.

Conclusion – Récapitulatif & illustration de processus d'apprentissage

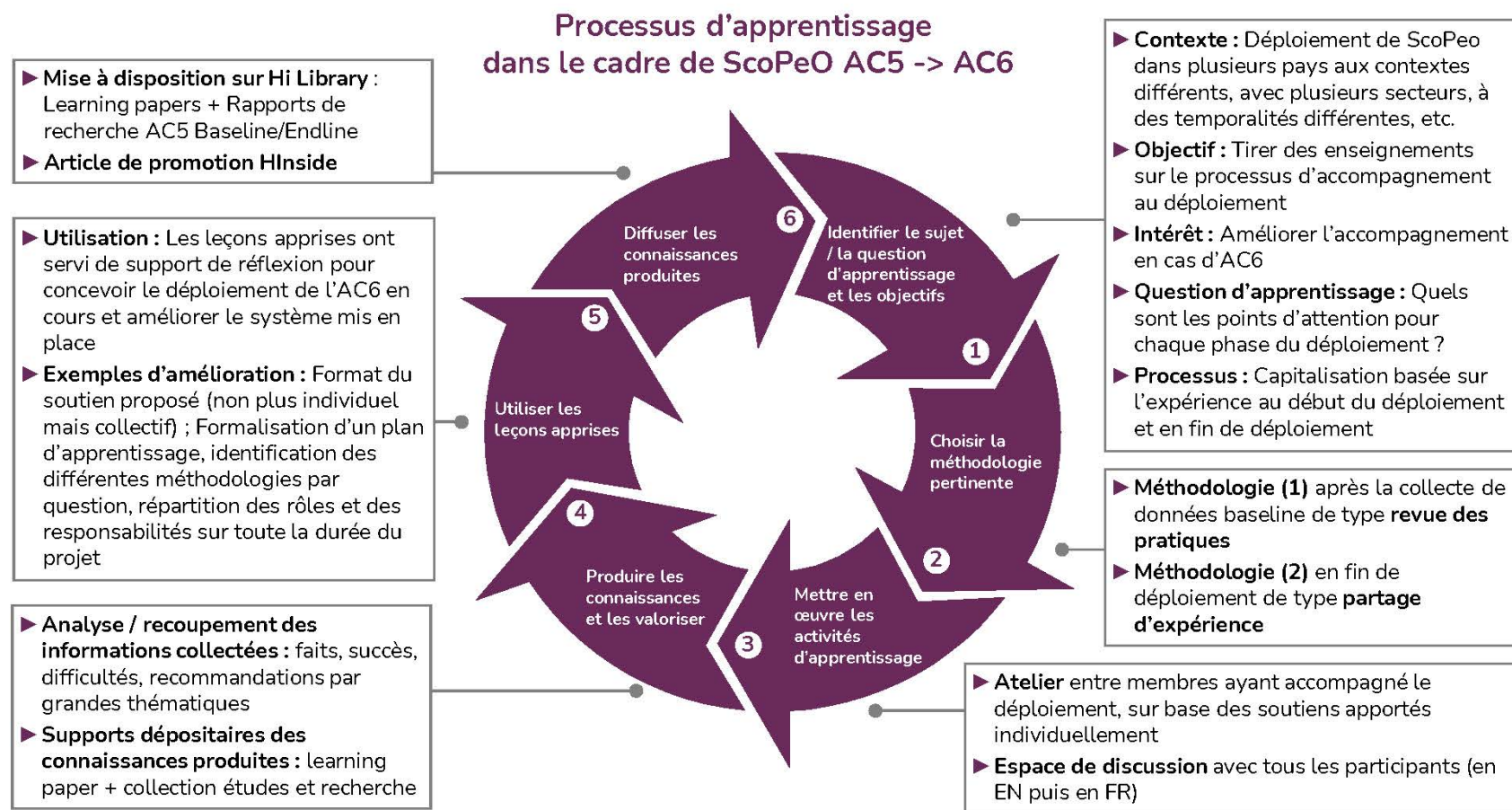
Récapitulatif du processus d'apprentissage



Cas concret : Processus d'apprentissage de l'évaluation mi-parcours du projet Sécurité routière au Bénin



Cas concret : Processus d'apprentissage sur le déploiement de ScoPeO de l'Accord Cadre 5 en vue d'améliorer l'Accord Cadre 6



Partie 3 - Et l'apprentissage continu au niveau du programme ?

De son côté, le programme met en place des activités d'apprentissage spécifiques, en lien par exemple avec des enseignements à tirer de la mise en œuvre de la stratégie opérationnelle pour l'améliorer en continu, et qui serviront aussi à établir la stratégie suivante. Dans ce cadre, la [trame de plan d'action MEAL/IM à 3 ans au niveau programme](#) guide les managers MEAL dans la formalisation des priorités et du plan d'action du programme sur les aspects MEAL et IM pour les prochaines années, y compris donc en matière d'apprentissage. Ce format met notamment en avant les bonnes pratiques de diagnostic régulier – en utilisant l'[outil de diagnostic des systèmes MEAL](#) – permettant l'identification des actions clés à mettre en œuvre au niveau du programme.

Le programme tire aussi des enseignements en analysant les éléments d'apprentissage ressortis des projets, notamment sur des sujets communs. Cela peut concerner la relation partenariale, ou encore la prise en compte de l'intersectionnalité Handicap-Genre-Âge par exemple, qui sont des approches transversales devant être prises en compte dans l'élaboration de chaque projet. Pour prendre notamment des décisions programmatiques, l'ensemble des recommandations et des leçons apprises issues d'exercices d'apprentissage au niveau des projets sont à réunir au sein d'un même document.

➔ Voir **Outil 4** : [Journal de bord des leçons apprises - Niveau programme](#).



Expérience concrète : Agenda d'apprentissage au Mali

Devant le constat que les résultats d'exercices d'apprentissage restent souvent au niveau des projets, le manager MEAL du Mali a créé un [agenda d'apprentissage](#) à l'été 2023²². En effet, les résultats pouvant sans conteste servir à tout le programme, il était nécessaire de structurer un document permettant de réunir les différents axes d'apprentissage envisagés par projet, et d'en effectuer le suivi. Cet agenda a donc été partagé sur l'espace TEAMS du programme pour être accessible à tous et toutes. Les résultats sont eux-mêmes partagés sur cet espace. Chaque projet d'apprentissage, amenant souvent à produire un document conséquent, fera également l'objet d'un document de 2 pages pour faciliter l'appropriation du contenu et synthétiser les principaux résultats d'apprentissage. Une [trame](#) a été créée par le manager MEAL à cet effet. Un atelier de suivi de cet agenda d'apprentissage au niveau du programme est prévu tous les 3 mois.

²² Certes, en oubliant l'existence du Journal de bord des leçons apprises Programme, mais cette initiative montre bien qu'il y a un réel besoin à couvrir.



En résumé global

Les équipes, les partenaires et les bénéficiaires :

- **Détiennent des connaissances / ont une expérience qu'il est important de formaliser pour :**
 - Améliorer les pratiques au fil de l'eau
 - Les diffuser et inspirer les autres (projets / programmes / HI au global).
 - **Participent à la constitution d'un socle de connaissances HI** – via capitalisation, études, évaluations, etc. au niveau projet/programme.
 - **Participent à la construction/révision de cadres/méthodologies basés sur des réalités et expériences diversifiées.**
-



Vous rencontrez des problématiques particulières en lien avec la démarche d'apprentissage ?

Rejoignez la communauté professionnelle dédiée à l'apprentissage continu, pour poser vos questions et échanger vos pratiques sur TEAMS [FED – MEAL/IM/PM community](#).

Pour en savoir plus, rendez-vous sur la page Hinside dédiée aux [communautés professionnelles MEAL/IM/GP](#), afin de prendre connaissance du plan d'animation de ces communautés et de vous inscrire sur les canaux qui vous intéressent le plus !

Récapitulatif des guidances & outils cités dans ce guide

Politiques & Directives institutionnelles citées

- [Politique de Qualité des projets et son référentiel qualité](#). HI, 2022
- [Garantir une participation significative des populations et partenaires à nos projets](#), HI, 2023
- [La politique Handicap, Genre et Âge d'Humanité & Inclusion](#), HI, 2018
- [La gestion des archives](#), HI, 2019

Outils directement liés à la conception et au suivi de l'apprentissage

- [Plan d'apprentissage](#) (niveau projet) + [exemple](#)
- [Journal de bord des leçons apprises](#) (niveau programme)

Outils MEAL/Gestion de projet incluant des parties Apprentissage

- [Outil de diagnostic des systèmes MEAL](#)
- [ARCI des processus MEAL / IM & Gestion de projet](#)
- [Plan MEAL projet](#) (structurer tous les éléments MEAL nécessaires à l'échelle d'un projet)
- Onglet Recommandations de la [PM-Box](#)
- [Trame de plan d'action MEAL/IM à 3 ans au niveau programme](#)

Trames à remplir

- [Fiche de partage d'expérience](#)
- [Fiche de recueil de bonne pratique](#)
- [Fiche de recueil de pratique innovante](#)
- [Fiche de recueil de mauvaise pratique](#)
- [Revue après action](#)
- [Trame de rapport d'évaluation de projets](#)
- [Trames de rapport baseline & endline ScoPeO](#)
- [Revue de projet inter-services](#)
- [Bilan de santé de son projet](#)
- Trames de [Publications professionnelles](#) (sur demande)

Exemples cités

- [Exemple de termes de référence du comité d'apprentissage du projet Wish2action](#)
- [Stratégie d'apprentissage Wish2Action](#)
- [De l'intérêt de prendre en compte les recommandations émises dans une évaluation de projet pour améliorer la suite des interventions : le cas du projet de sécurité routière du Bénin](#)
- [Les enseignements autour des projets menés avec AXIAN sur l'aménagement d'établissements publics \(Madagascar\)](#)
- Touching Minds Raising Dignity (TMRD) : [Termes de référence du système d'apprentissage mis en place, Revues après action par pays, Publication finale](#)
- [Exemple de formulaire d'entretien pour collecter des success story](#) (Programme EAR)
- [Agenda d'apprentissage MALI](#)
- [Trame de synthèse concernant les principaux résultats d'apprentissage](#) (Mali)

Processus d'apprentissage spécifiques

- [Processus de capitalisation d'expérience](#)
- [Processus de suivi des résultats](#)
- [Processus de mesure des effets](#)
- [Processus évaluatif + boîte à outils associée + E-learning + Auto-évaluation](#)
- [Processus de mise en œuvre du système et de traitement des retours et plaintes](#)
- [Processus de recherche et études](#)

Guidances corrélées aux processus d'apprentissage spécifiques

- [Comment réaliser une étude qualitative/ quantitative ? De la planification à la valorisation des résultats](#)
- [Préparer et conduire des groupes de discussions : Comment faire et être inclusifs !](#)
- [Comment mettre en place sur le terrain un système de gestion des retours et des plaintes des populations](#)
- [Les méthodologies associées aux approches participatives](#)
- [Se repérer parmi les outils de capitalisation d'expérience](#)
- [Mener une capitalisation d'expérience](#)
- [Méthodologie « Making it work » : Bonnes pratiques pour une inclusion du handicap dans le développement et l'action humanitaire](#)
- [L'art et la manière de recueillir et d'écrire des récits de vie et des études de cas](#)
- [Writing workshop : un outil d'apprentissage mutuel et collectif](#)
- [Knowledge exchange toolbox: Group methods for sharing, discovery and co-creation, Unicef, 2015, 2022](#)

Gestion de l'information

- [La gestion des données opérationnelles chez HI](#)
- [Gestion des données et de l'information](#)
- [Les fondamentaux de la gestion des données](#)
- [La collecte de données mobile Survey CTO : les bases](#)
- [Préparer sa collecte de données mobile](#)
- [Comment intégrer la protection des données dans nos opérations](#) (guide) + [E-learning](#)
- [Formulaire de consentement adultes et enfants](#) (outils 4 & 5 du guide Comment réaliser une étude qualitative/ quantitative ?)
- [Etudes et recherches à Handicap International : Pour une gestion éthique des données](#)

Suivi des résultats & mesure des effets

- [Ressources et guidances méthodologiques de la mesure d'effet](#)
- [Indicateurs et matrices](#)
- [Catalogues d'indicateurs en contexte de développement et d'urgence](#)
- [Traitement et analyse de données qualitatives](#)

Gestion documentaire

- [HI Library](#), base de données des documents de référence HI
- [Pourquoi et comment utiliser HILibrary ?](#)
- [Gestion des documents de projet en version numérique : de la création à la consolidation de la version finale](#)
- [Outils collaboratifs HI : lesquels utiliser, pour quels besoins ?](#)

Diffusion

- [Formats progressifs d'appropriation](#)
- [Filières métiers : comment animer les communautés professionnelles](#)
- [Guidance sur le partage de l'information et la communication au niveau projet](#)



Comment mettre en place une démarche d'apprentissage continu sur les projets et les programmes de HI

L'objectif de ce guide est de renforcer la démarche d'apprentissage continu de HI, à l'échelle des projets et des programmes notamment.

Ce document entend faciliter l'opérationnalisation d'un des trois principes fondamentaux de la Politique Qualité des projets de HI : celui de l'apprentissage.

Ce guide revient d'abord sur les principes, repères et définitions qui cadrent l'apprentissage continu. Ensuite, il détaille les 6 étapes d'un processus d'apprentissage à mettre en œuvre pour mener une activité d'apprentissage spécifique, dont le suivi sera effectué grâce à l'outil Plan d'apprentissage du projet. Ce dernier permet de concevoir et mettre en œuvre un plan d'apprentissage à l'échelle d'un projet. Au niveau programme, un Journal de bord des leçons apprises permet de réunir l'ensemble des enseignements issus des projets afin de prendre des décisions éclairées.

Bien que ce guide fasse la part belle au contexte d'un projet mis en œuvre sur le terrain, la démarche d'apprentissage dans son ensemble est transposable à l'échelle d'un programme, d'un service, d'une direction ou d'un projet « siège ». L'utilisation de ce guide est donc préconisée pour tous et toutes, quel que soit le périmètre de responsabilité de chacun et chacune, et à tous les niveaux de l'organisation.

Handicap International – Humanity & Inclusion
138 avenue des Frères Lumière
CS 78378
69371 Lyon CEDEX 08
France
publications@hi.org

