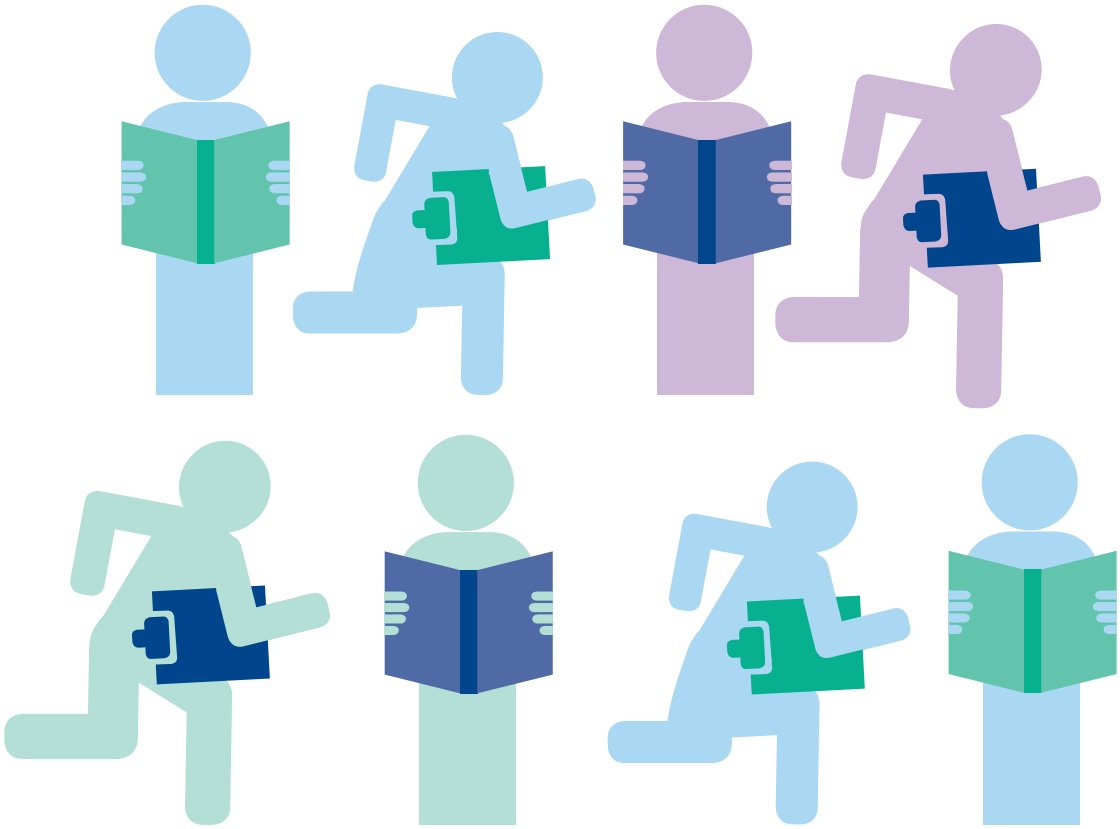
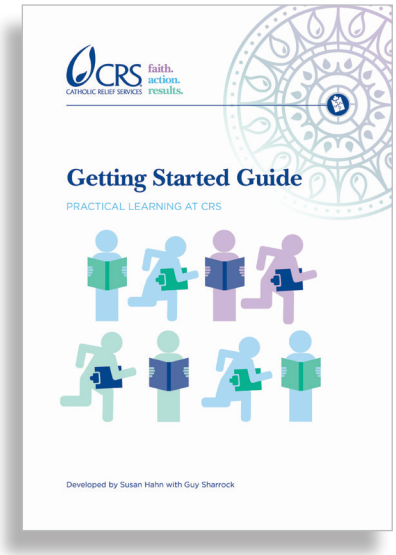
CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES
foi.
action.
résultats.

Guide des Premiers Pas

APPRENTISSAGE PRATIQUE À CRS



Préparé par Susan Hahn avec Guy Sharrock



Le *Guide des premiers pas* couvre les Procédures MEAL 8.1 à 8.5. Il a pour objectif d'aider les directeurs des programmes et les gestionnaires de projets à intégrer des approche d'apprentissage testées dans la mise en œuvre du projet, à prendre des mesures simples pour élaborer un ordre du jour d'apprentissage et à planifier une rencontre annuelle d'apprentissage et encourager les employés à faire des changements, petits mais significatifs, dans l'apprentissage à CRS grâce au partage et à la réflexion sur le travail fait.

Dédicace

Ce guide nous donne l'occasion de nous souvenir de Valerie Stetson qui est décédée en 2017. Val a été l'inspiration du *Guide des premiers pas* et l'auteur d'une grande variété de documents qui ont guidé le travail de CRS ces 20 dernières années. Val ne manquait jamais de s'assurer que les publics prévus occupaient le devant de la scène dans notre travail collaboratif d'élaboration de documents qui visaient à les aider dans leur travail. C'était une personne charmante et une merveilleuse collègue.

CRS foi. action. résultats.
CATHOLIC RELIEF SERVICES

Catholic Relief Services est l'agence humanitaire internationale officielle de la communauté catholique des États-Unis. Le travail d'assistance et de développement de CRS est accompli par l'intermédiaire de programmes d'intervention d'urgence, de VIH, de santé, d'agriculture, d'éducation, de microfinance et d'édification de la paix. CRS soulage les souffrances et apporte une assistance aux personnes dans le besoin dans plus de 100 pays, sans distinction de race, de religion ni de nationalité.

© 2018 Catholic Relief Services. Toute reproduction, dérivation, distribution ou autre utilisation de ce travail est interdite sans la permission expresse de Catholic Relief Services (« CRS »). Veuillez demander cette permission à pgpublications@crs.org ou écrivez à :

Catholic Relief Services
228 West Lexington Street
Baltimore, MD 21201-3443 USA
crs.org

Table des matières

Sigles iv

Introduction 1

PPM	Informations pour faire les premiers pas	Page
8.1	**Le personnel de CRS fait une orientation pour le nouveau personnel du programme sur les principes et les pratiques de base de l'apprentissage**	**2**
	1. Définir l'apprentissage de manière générale	**2**
	■ Petites activités faisables	3
	• **Exercice 1 :** Encouragez-vous un environnement d'apprentissage ?	4
	• **Exercice 2 :** Qui sont les personnes qui pensent de façon critique ?	4
	2. Diriger par l'exemple et encourager l'apprentissage et la pensée critique	**5**
	■ Petites activités faisables	5
	3. Intégrer les pratiques d'apprentissage dans la gestion habituelle des projets	**5**
	■ Petites activités faisables	6
	• **Exercice 3 :** Revues après l'action ou revues d'apprentissage	7
	• **Exercice 4 :** Discussions d'apprentissage pour l'action	7
	• **Exercice 5 :** Analyse de données et apprentissage avec le TSIP	8
	• **Exercice 6 :** Appliquer la pensée évaluative et utiliser une théorie du changement	9
	• **Exercice 7 :** Six chapeaux pour penser	11
8.2	**Le personnel de CRS élabore un ordre du jour d'apprentissage pour le bureau de pays**	**12**
	■ Petites activités faisables	12
8.3	**Le personnel de CRS organise et documente une rencontre annuelle d'apprentissage du programme-pays**	**14**
	■ Petites activités faisables	14
8.4 8.5	**Le personnel de CRS poste tous les rapports d'évaluation et les revues approuvés sur Gateway** **Le personnel de CRS remplit une Référence de performance passée, ou PPR, pour chaque projet (ou intervention d'urgence) et la poste sur Gateway**	**15**
	■ Petites activités faisables	15

Sigles

AAR	after action review	Revue après l'action	**ARR**
CLA	Collaborating, Learning, and Adapting	Collaboration, apprentissage et adaptation	**CLA**
CP	country program	programme-pays	**CP**
CRS	Catholic Relief Services	Catholic Relief Services	**CRS**
EARO	East Africa Regional Office	Bureau régional d'Afrique de l'Est	**EARO**
HoP	head of programming	Directeur des programmes	**HoP**
IPTT	Indicator Performance Tracking Table	Tableau de suivi des indicateurs de performance	**TSIP**
LADs	learning-to-action discussions	Discussion d'apprentissage pour l'action	**LAD**
MEAL	monitoring, evaluation, accountability and learning	Suivi, évaluation, redevabilité et apprentissage	**MEAL**
MPP	MEAL Policies and Procedures	Politiques et procédures MEAL	**PPM**
PM	project manager	Gestionnaire de projet	**PM**
PPR	past performance reference	Référence de performance passée	**PPR**
SILC	Savings and Internal Lending Community	Communauté d'épargne et de crédit interne	**SILC**
ToC	theory of change	Théorie du changement	**TdC**
USAID	United States Agency for International Development	Agence des États-Unis pour le développement international	**USAID**

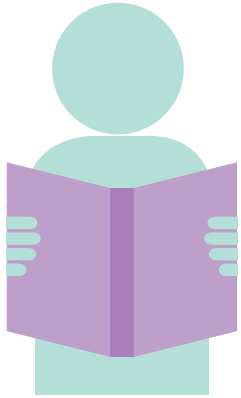
Introduction

APPRENDRE À CRS ET LE CADRE DES PPM

Les politiques et procédures MEAL (PPM) donnent un cadre pour faire progresser la stratégie MEAL de l'agence. L'apprentissage est encouragé dans les PPM 8.1 à 8.5 et ce *Guide des premiers pas* aborde ces procédures. Ce guide a pour objectif d'aider les directeurs des programmes et les gestionnaires de projets à :

- Intégrer des approches d'apprentissage testées dans la mise en œuvre des projets
- Prendre des mesures simples pour élaborer un ordre du jour d'apprentissage
- Encourager les employés à faire des changements, petits mais significatifs, dans l'apprentissage à CRS grâce au partage et à la réflexion sur le travail fait

Ce guide est conçu pour tous les programmes-pays de CRS utilisant une approche « des premiers pas 》 mais il faut noter qu'un travail impressionnant est déjà réalisé à différents endroits de CRS. L'objectif de ce guide est de montrer de petites activités facilement faisables qui sont utiles étant donné les opportunités et les contraintes et qui correspondent aux exigences des PPM.



L'objectif de ce guide est de montrer de petites activités facilement faisables qui sont utiles étant donné les opportunités et les contraintes et qui correspondent aux exigences des PPM.

Ce guide est basé sur des ressources familières. Les exercices proposés sont dans la ligne des PPM et se basent sur la série des *ProPack,* des approches utilisées à CRS pour promouvoir la pensée critique ou évaluative et les pratiques actuelles dans les différentes régions. Les documents MEAL comprennent déjà beaucoup de directives sur la promotion de l'apprentissage et le respect des exigences des PPM. Ce guide aide seulement les programmes-pays à commencer par des activités simples qui serviront de base et indiqueront la volonté d'apprendre et d'incorporer d'importantes pratiques d'apprentissage dans la gestion habituelle des projets et la pratique des programmes du CP.

La clé pour apprendre sur le lieu de travail, c'est de le faire intentionnellement

En tant qu'êtres humains, nous apprenons toujours. La clé pour apprendre sur le lieu de travail, c'est de le faire intentionnellement.

- N'importe qui peut concevoir et animer une activité d'apprentissage, mais pour bien le faire, il faut décider de manière réfléchie et résolue ce qui doit être appris, par qui, quand et où.
- On peut incorporer des occasions d'apprendre à des réunions déjà programmées ; prendre du temps pour un apprentissage intentionnel n'est pas forcément long ni coûteux.
- Si l'on a des buts clairs pour l'apprentissage, on pourra concevoir la bonne activité pour les bonnes raisons.

Tiré de : Preskill, H., E. Gutiérrez et K. Mack. 2017. *Facilitating intentional group learning: A practical guide to 21 learning activities*. FSG.

PPM 8.1

LE PERSONNEL DE CRS FAIT UNE ORIENTATION POUR LE NOUVEAU PERSONNEL DU PROGRAMME SUR LES PRINCIPES ET LES PRATIQUES DE BASE DE L'APPRENTISSAGE

1. DÉFINIR L'APPRENTISSAGE DE MANIÈRE GÉNÉRALE

En termes simples, **l'apprentissage est le fait d'échanger avec d'autres et de poser des questions pour comprendre ce qui se passe dans un projet.** L'apprentissage est intentionnel, c'est à dire qu'il est fait avec un but, afin de pouvoir prendre des décisions pour améliorer les choses. Apprendre signifie prendre le temps d'interroger, de remettre en question les hypothèses et de discuter des problèmes à partir des données disponibles, de ses propres observations et de discussions avec les participants, partenaires et autres parties prenantes. On peut apprendre pendant une pause café, dans la voiture au retour d'une visite sur le site du projet, lors d'une réunion du personnel ou pendant une rencontre annuelle d'apprentissage. **Le principal, c'est l'intention d'apprendre.**

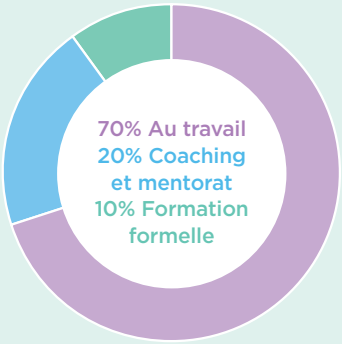
En tant qu'organisation qi apprend, CRS se base sur l'expérience riche et variée de son personnel et de ses partenaires. L'agence souhaite que les activités d'apprentissage créent un lien entre le passé et l'avenir et intègrent la théorie et l'action. Les employés et les partenaires doivent chercher un sens dans leurs activités pour créer des solutions adaptées à de nombreuses difficultés complexes dans le développement.

Apprendre signifie prendre le temps d'interroger, de remettre en question les hypothèses et de discuter des problèmes à partir des données disponibles, de ses propres observations et de discussions avec les participants, partenaires et autres parties prenantes.

PETITES ACTIVITÉS FAISABLES

1. Assurez-vous que les employés regardent le module d'orientation sur l'apprentissage. Cette vidéo contient beaucoup d'informations que les employés ne connaitront pas. Envisagez donc de la diviser en sections plus courtes. Après avoir regardé toute la vidéo, ou une partie, passez du temps à réfléchir en groupe pour pouvoir aborder le contenu de manière active et plus approfondie.
2. Menez une discussion lors d'une réunion du personnel :
   - Définissez l'apprentissage en général, l'apprentissage informel comme l'apprentissage formel.
   - Notez le concept actuel du « 70-20-10 » : 70% de l'apprentissage se font au travail, 20% grâce au coaching et au mentorat et 10% dans des rencontres formelles comme des formations.
   - Reconnaissez et saluez les approches globales de l'apprentissage, par ex. le travail destiné à améliorer les systèmes de gestion de la connaissance et les initiatives pour encourager et repérer les leçons apprises ou augmenter la visibilité de l'apprentissage en l'intégrant à une description de poste ou un cahier des charges, etc.
   - Indiquez les diverses occasions d'apprendre : visites de terrain ; réunions trimestrielles avec les partenaires ; réunions formelles et informelles du personnel ; discussions pendant une pause café ; conversations Skype ; en voiture, en rentrant au bureau ; pendant des réunions de compte-rendu sur n'importe quel sujet.
   - Notez les diverses approches qui sont de bonnes pratiques avérées d'apprentissage : revues après l'action, discussions d'apprentissage pour l'action, pensée critique (évaluative)[1], etc. Ces approches utilisent des séries de questions qui encouragent le personnel à réfléchir pour comprendre ce qui se passe dans le projet.
   - Reconnaissez tout l'apprentissage qui se fait déjà dans le programme-pays ; insistez sur le fait que l'apprentissage est beaucoup plus large que l'ordre du jour d'apprentissage et la rencontre annuelle d'apprentissage (8.2 et 8.3).
3. Voyez les exercices 1 et 2, page 4, et discutez de l'environnement d'apprentissage et des compétences en pensée critique du programme-pays.

Apprentissage



Soyez intentionnel : On peut apprendre lors de visites de terrain, pendant des réunions trimestrielles avec les partenaires, dans des réunions formelles et informelles du personnel, grâce à des discussions pendant une pause café , lors de conversations Skype, pendant des réunions de compte-rendu, etc.

1. La pensée critique et la pensée évaluative sont très proches. La pensée critique suppose l'utilisation d'une analyse approfondie pour porter un jugement, c'est-à-dire ne pas prendre les choses pour argent comptant. En même temps, nous définissons la pensée évaluative comme une pensée critique *plus* l'application de comportements proactifs, comme poser des questions, chercher des indices et décider d'agir (ou de ne pas agir) sur la base de données.

Exercice 1 : Encouragez-vous un environnement d'apprentissage ?[2]

Réfléchissez à ces questions et à la manière dont vous pourriez améliorer votre approche :

- Quelles mesures pouvez-vous prendre pour que les personnes aient l'impression que leurs idées et suggestions sont appréciées et reconnues ?
- Comment pouvez-vous encourager une atmosphère de confiance dans laquelle les employés se sentent en sécurité et aussi encouragés à poser des questions, remettre en question des idées ou partager leurs préoccupations ?
- Qu'est-ce qui aiderait les personnes à avoir l'impression qu'elles peuvent soulever des interrogations sur leur propre travail et son efficacité ?
- De quelles manières dirigez-vous par l'exemple et encouragez-vous les individus à contester des idées, même les vôtres ?
- Qu'existe-t-il comme occasions (réunions régulières de revue, revues après l'action, etc.) pour que ceux qui mettent en œuvre les projets puissent examiner de manière régulière et informelle les progrès, les relations avec les partenaires et la manière d'améliorer leurs actions ?
- Comment l'apprentissage issu de ces discussions peut-il être utilisé pour réviser et renforcer le projet ?
- Comment vous et votre équipe pouvez-vous encourager les gens à être prêts à se sentir à l'aise avec l'inconnu et à éviter de tirer des conclusions prématurées ?

Exercice 2 : Qui sont les personnes qui pensent de façon critique ?[3]

Encouragez les employés à répondre à ces questions pour eux-mêmes et à donner des exemples spécifiques :

- Posez-vous des questions pertinentes et faites-vous preuve de curiosité ?
- Êtes-vous capable d'admettre ce que vous ne savez pas ?
- Demandez-vous souvent « Pourquoi ? » ?
- Cherchez-vous des explications ou des théories alternatives ?
- Pouvez-vous découvrir et examiner vos convictions, vos hypothèses et vos opinions et les confronter aux faits, indices, preuves ?
- Écoutez-vous les autres avec attention ?
- Êtes-vous capable de changer d'avis quand on découvre de nouveaux faits ?
- Examinez-vous les réussites et les problèmes de façon minutieuse et approfondie ?
- Comment réagissez-vous quand d'autres ont un point de vue différent ?

2. Adapté de *ProPack II* (2007: 35).
3. Adapté de *ProPack II* (2007: 34).

CRITIQUE

La pensée critique a besoin d'un environnement encourageant et favorable : ouverture, création et renforcement de relations et de réseaux et apprentissage et améliorations continus.[4] Les gestionnaires expérimentés de CRS comprennent combien il est important de créer le bon environnement pour apprendre. Les HoP et les PM sont bien placés pour jouer le rôle de modèles et encourager et soutenir les personnes qui remettent continuellement les hypothèses en question de manière constructive et sont prêts à creuser profondément dans la question « Pourquoi est-ce que cela se produit ? »

Les gestionnaires expérimentés de CRS comprennent combien il est important de créer le bon environnement pour apprendre.

PETITES ACTIVITÉS FAISABLES

1. Étudiez les questions des exercices 1 et 2 page 4. Envisagez d'utiliser le *CLA Maturity Spectrum* (*Spectre de maturité en collaboration, apprentissage et adaptation*) de l'USAID pour évaluer dans quelle mesure vous encouragez un environnement d'apprentissage et des compétences en pensée critique (évaluative).
   - Choisissez une ou deux manières de mieux « diriger par l'exemple. »
   - Concentrez-vous sur un ou deux comportements pour encourager et récompenser les employés qui ont une pensée critique.
2. Demandez aux employés, lors d'une réunion, leur opinion sur la création d'environnements d'apprentissage. Demandez-leur de faire une liste de compétences pour la pensée critique et utilisez ces idées pour promouvoir l'apprentissage.

3. INTÉGRER LES PRATIQUES D'APPRENTISSAGE DANS LA GESTION HABITUELLE DES PROJETS

Les politiques MEAL demandent des réunions trimestrielles avec les partenaires pour étudier la progression du projet et des visites trimestrielles du personnel de CRS. Ce sont des occasions évidentes d'intégrer l'apprentissage dans la gestion habituelle du projet.

Politique	Procédures
Politique 2 : Le personnel de CRS s'implique avec les partenaires pour collecter et analyser des données précises de suivi, y réfléchir et les utiliser régulièrement afin d'être réactif au feedback de la communauté, de répondre aux conditions des bailleurs de fonds et de maintenir une qualité élevée des programmes.	**Procédure 2.1** : Le personnel de CRS rencontre les partenaires chaque trimestre pour analyser conjointement les données de suivi et y réfléchir ensemble afin de préparer des mesures et les responsabilités qui y correspondent. **Procédure 2.2** : Le personnel de CRS fait des visites trimestrielles sur un ou plusieurs sites du projet ou de l'intervention d'urgence.

Le tableau de la page 6 montre les types d'outils qui sont couramment utilisés : ce sont des questions et des processus destinés à encourager la pensée évaluative, à faciliter l'apprentissage et à étudier et choisir de meilleures options pour la mise en œuvre du projet.

4. Collaborating, Learning, and Adapting (CLA), USAID

PETITES ACTIVITÉS FAISABLES

- Commencez petit : Assurez-vous que « apprentissage et réflexion » est un point à l'ordre du jour pour toutes les réunions concernant le programme ; utilisez lors des réunions les approches du tableau ci-dessous et créez des occasions de discuter de leur efficacité pour encourager de nouveaux types de questions, une grande variété de réponses et des idées intéressantes pour améliorer le projet.
- Au fil du temps, intégrez ces types d'approches de l'apprentissage dans les réunions et institutionnalisez le processus. Encouragez ces pratiques en tant que manière de gérer la réunion et non comme un point séparé à l'ordre du jour.
- Utilisez ces questions pour les discussions dans un projet mais aussi pour l'apprentissage transversal, par exemple pour du personnel de la santé qui travaille dans différents projets du même programme-pays.

Intégrez ces types d'approches de l'apprentissage dans les réunions et institutionnalisez le processus.

Approche / technique	Objectif et quand l'utiliser
Revues après l'action ou rencontres d'apprentissage **Exercice 3** (Page 7)	Questions ouvertes à utiliser avec une grande variété d'interventions de projet : Comment est-ce que ça s'est passé ? Qu'avons-nous appris ? Que pourrions-nous faire la prochaine fois ?
Discussions d'apprentissage pour l'action (LAD) **Exercice 4** (Page 7)	Questions pour l'examen périodique d'un projet avec les partenaires (réunions trimestrielles) avec une conversation sur les actions futures.
Analyse des données et apprentissage avec le TSIP **Exercice 5** (Page 8)	Questions pour guider une analyse du TSIP chaque trimestre et chaque année. Discuter des réussites et des difficultés et de ce qui pourrait changer. Donner des informations pour les rapports trimestriels et annuels.
Appliquer la pensée évaluative et utiliser une théorie du changement **Exercice 6** (Page 9)	Série de questions très préliminaires pour encourager une pensée évaluative et examiner les hypothèses du projet. Peut se faire en conjonction avec l'examen du TSIP ci-dessus ou lors d'une réunion annuelle avec le personnel et les partenaires pour revoir le projet en détail.
Six chapeaux pour penser **Exercice 7** (Page 11) Autres approches pour animer un apprentissage intentionnel en groupe	Une approche de la discussion qui encourage les individus à réfléchir de manières différentes. Elle apporte une large variété de perspectives à la conversation. Cherchez d'autres méthodes pour animer un apprentissage intentionnel en groupe, par ex. *Facilitating intentional group learning: A practical guide to 21 learning activities* (*Animer l'apprentissage intentionnel en groupe : Guide pratique pour 21 activités d'apprentissage*) de Preskill, Gutiérrez et Mack

Exercice 3 : Revues après l'action ou revues d'apprentissage

Elles comprennent une série de questions pour identifier et enregistrer les leçons issues d'un événement d'un projet. Cette action est habituellement suggérée comme activité pour des urgences subites mais ces questions peuvent être pertinentes pour des nombreuses activités de projets. Vous pouvez utiliser ces questions pour examiner l'expérience et les leçons tirées des réunions communautaires conçues pour impliquer les bénéficiaires dans des interventions choisies. Cette conversation d'apprentissage peut se passer de manière informelle dans le véhicule qui vous ramène au bureau. Vous pouvez utiliser ces questions après votre première réunion annuelle avec les partenaires, un bilan formel de la rencontre. Il y a de nombreuses occasions d'utiliser ces questions pour tirer des leçons des activités du projet et faire mieux la prochaine fois.

Il y a de nombreuses occasions d'utiliser ces questions pour tirer des leçons des activités du projet et faire mieux la prochaine fois.

Cinq questions ouvertes pour les ARR ou les revues d'apprentissage

1. **Qu'avions-nous prévu de faire ?**
2. **Qu'avons-nous accompli ?**
3. **Qu'est-ce qui s'est bien passé ?**
4. **Qu'est-ce qui aurait pu aller mieux ?**
5. **Que pouvons-nous apprendre de cela ?**

Exercice 4 : Discussions d'apprentissage pour l'action[5]

Elles comprennent des questions qui peuvent être utilisées lors de la réunion trimestrielle avec les partenaires et/ou les réunions de revue de projets de CRS.

Apprendre en regardant vers le passé	Action en regardant vers l'avenir
1. **Qu'avions-nous programmé pour le trimestre ?** 2. **Qu'avons-nous accompli ?** ■ Examinez les données sur les rapports des partenaires • Que nous disent ces données ? • Que ne nous disent pas ces données ? • Qui ces données représentent-elles ? • Qui ces données ne représentent-elles pas ? • Qu'avons-nous besoin de savoir d'autre ? ■ Ces données correspondent-elles à nos observations sur le terrain ? 3. **Qu'est-ce qui se passe bien ou quels sont les problèmes ?** ■ Pourquoi cela se produit-il ? ■ Comment cela va-t-il affecter le projet ?	1. **Quelles initiatives réussissent ?** ■ Comment peuvent-elles être renforcées ? ■ Existe-t-il d'autres endroits dans la zone du projet qui pourraient adopter ces initiatives ? 2. **Quelles initiatives ne marchent pas bien ?** ■ Qu'est-ce qui doit changer ? ■ Certaines activités doivent-elles être abandonnées ? 3. **Quelle est la meilleure manière de faire connaître notre réflexion actuelle aux membres de la communauté ?**

5. Cf. *ProPack III* (2010: 43-45)

Exercice 5 : Analyse de données et apprentissage avec le TSIP[6]

EARO a élaboré un outil pour aider le personnel à analyser et à utiliser les données de suivi de la performance du projet sur la base des principes de l'apprentissage pour l'action. Le gestionnaire MEAL peut utiliser cette série logique de questions basées sur les données du TSIP pour savoir dans quelle mesure le projet réalise les cibles prévues, pour discuter des problèmes et des changements nécessaires et pour préparer le texte descriptif pour le rapport d'activité.

Le gestionnaire MEAL peut utiliser cette série logique de questions basées sur le TSIP pour savoir dans quelle mesure le projet réalise les cibles prévues.

Apprentissage	**1. Qu'avions-nous prévu et ciblé pendant le trimestre ?** **2. Qu'avons-nous réalisé par rapport à la cible ?** **3. Demandez aux employés du projet qui travaillent dans ces domaines si les réalisations correspondent à leurs observations.**
Quelles sont nos réussites ?	**4. Examinez et soulignez les domaines de réussite :** ■ Quels indicateurs ont atteint les cibles déclarées pendant la période du rapport ? ■ Quel pourcentage d'indicateurs a atteint leurs cibles par rapport à la période du dernier rapport ? ■ Quel pourcentage d'indicateurs a atteint plus de 100% de la cible ? ■ Quel pourcentage d'indicateurs a atteint plus que pendant la période du dernier rapport ? **5. Qu'avons-nous fait pour contribuer à ces réussites ?**
Quels sont les problèmes/ difficultés ?	**6. Soulignez domaines de difficultés :** ■ Quelles cibles n'ont pas été atteintes ? ■ Quel pourcentage des indicateurs a atteint moins que le trimestre dernier ? **7. Pourquoi n'avons-nous pas réussi dans ces domaines ?**
Action	**8. Quelles sont les actions découlant de ce qui a été appris des réussites ?** ■ Listez les initiatives et les approches qui vont bien. ■ Identifiez les initiatives et approches qui doivent être renforcées. ■ Identifiez d'autres projets qui peuvent bénéficier de ces approches. **9. Quelles sont les actions découlant de ce qui a été appris des difficultés ?** ■ Listez les initiatives et les approches qui ne vont pas bien. ■ Identifiez les initiatives et les approches qui doivent changer. ■ Identifiez les initiatives et les approches qui devraient être abandonnées. ■ Si certaines activités doivent changer, qui est informé, comment cela se fera-t-il et quel est le budget ? ■ Comment les partenaires et les communautés peuvent-ils être tenus au courant de la réflexion actuelle sur ces questions ?

6. Posté dans Directives de PPM 2.1.

Exercice 6 : Appliquer la pensée évaluative et utiliser une théorie du changement

Les conversations utilisant la pensée évaluative se concentrent sur l'écoute, les questions et la contestation respectueuse les uns des autres pour découvrir les hypothèses et offrir de nouvelles perspectives et de nouvelles idées. Une théorie du changement encourage à examiner en profondeur les hypothèses critiques du projet.

Théorie du changement[7]	■ Elle donne une série d'affirmations liées indiquant comment et pourquoi on anticipe que certaines actions généreront les changements désirés dans le contexte de l'environnement du projet. ■ Elle déclare « Si nous faisons X, alors Y se produira parce que Z. » « Parce que Z » nous oblige à expliquer les hypothèses derrière la logique du projet. ■ Ces hypothèses doivent être basées sur la recherche, des cadres conceptuels et la documentation de l'expérience passée ou il faut reconnaître qu'il s'agit d'hypothèses à tester.
La pensée évaluative[8] est un processus pour :	■ Découvrir les hypothèses qui guident nos décisions, nos actions et nos choix. ■ Encourager un questionnement et des perspectives multiples pour vérifier la validité des hypothèses et viser à une compréhension plus profonde. ■ Prendre des décisions – Permettre des décisions plus fondées sur les faits en préparation à une action et une gestion adaptatives.

Une théorie du changement donne une série d'affirmations liées indiquant comment et pourquoi on anticipe que certaines actions généreront les changements désirés dans le contexte de l'environnement du projet.

La pensée évaluative encourage un questionnement et des perspectives multiples pour vérifier la validité des hypothèses et viser à une compréhension plus profonde.

Les conversations sur la pensée évaluative et la TdC peuvent se produire lors d'une réunion annuelle de revue où le personnel et les partenaires portent un regarde critique sur la progression du projet et utilisent ces informations pour prendre décisions pour corriger (ou non) la trajectoire à l'avenir. Mais ces compétences en pensée évaluative peuvent aussi être utilisées dans la gestion de routine des projets. Voyez les étapes page 10 pour une approche des premiers pas pour la pensée évaluative.

7. Adapté de *ProPack I* (2015: 58-59). Étudiez cette section pour plus d'informations et d'exemples.
8. Présentation de CRS à TOPS, 2015

Appliquer la pensée évaluative et utiliser une théorie du changement

Étape 1 : Découvrez les hypothèses sous-jacentes. Choisissez une intervention à étudier, avec son objectif de changement de comportement. Posez les questions suivantes pour identifier les hypothèses :

- Quelle est/quelles sont notre/nos hypothèse(s) sur le changement de comportement dans ce projet ?
- Dans d'autres projets où j'ai travaillé, j'ai quelquefois fait l'hypothèse que…
- Quelle est la relation de cause à effet entre l'intervention du projet et le changement de comportement désiré ?
- Quelles indications avons-nous, soit des données de S&E soit nos propres observations, pour nous aider à comprendre ce qui se passe ?

Étape 2 : Posez des questions et recherchez des perspectives multiples pour vérifier la validité des hypothèses :

- Pourquoi faisons-nous cette hypothèse ?
  - Comment savons-nous ceci ?
  - Quelles données avons-nous pour étayer cette hypothèse ?
  - Quelles observations avons-nous faites qui pourraient étayer cette hypothèse ?
- Quelles autres perspectives pourrions-nous décider d'adopter ?
  - Discussion des « six chapeaux pour penser » entre le personnel de CRS et les partenaires (cf. exercice 7).
  - Discussion avec les parties prenantes.
  - Collecter plus de données sur le sujet.

Étape 3 : Analysez ce qui a été appris et prenez des décisions

- Étudiez les données et les perspectives des étapes ci-dessus. Les hypothèses sont-elles toujours valables ou le projet doit-il réviser sa TdC, c'est-à-dire formuler de nouvelles hypothèses ?
- Quels changements pourraient être nécessaires dans le projet, selon les différentes hypothèses ?

Exercice 7 : Six chapeaux pour penser[9]

Six chapeaux pour penser est une approche qui encourage les personnes à penser différemment et à prendre des positions qu'elles n'auraient pas prises autrement. On assigne aux participants des couleurs, qui représentent des manières d'aborder un sujet et reconnaissent que les gens voient les choses différemment selon leur perspective. Les personnes adoptent cette approche durant la discussion.

Six chapeaux pour penser est une approche qui encourage les personnes à penser différemment et à prendre des positions qu'elles n'auraient pas prises autrement.

Étape 1 : Assignez une couleur à chaque participants et expliquez le rôle que chacun devra jouer dans la discussion. Il pourra être utile de faire avec du papier de couleur des chapeaux ou autre chose que les participants pourront porter sur eux.

Le bleu gestionnaire – Il demande : Quel est le sujet ? À quoi pensons-nous ? Quel est le but ? Il a une vision globale.

Le blanc qui cherche des informations ou des preuves – Il demande : Si l'on considère uniquement les informations disponibles, quels sont les faits et quelles sont les preuves pour étayer ce qui est proposé ?

Le rouge émotionnel (« instinctif ») – Il utilise ses réactions intuitives ou instinctives ou des déclarations émotionnelles basées sur l'expérience et l'intuition (mais pas de justifications).

Le noir critique – I applique la logique pour identifier les raisons d'être prudent et circonspect et pour identifier les faiblesses ou les lacunes dans un document de projet afin de pouvoir les corriger. Il offre une critique pratique, réaliste, constructive.

Le jaune optimiste – Il applique la logique pour identifier les avantages et rechercher l'harmonie. Il voit le bon côté ensoleillé des situations.

Le vert créatif – Il fait des déclarations provocantes et interrogatives pour voir jusqu'où va une idée. Il réfléchit de manière créative, originale.

Étape 2 : Animez la discussions et encouragez une pensée large et désinhibée. N'oubliez pas que les personnes jouent un rôle et réfléchissent en dehors de ce qui leur est habituel.

Étape 3 : Mettre fin à la discussion en citant tous les nouveaux facteurs qui sont apparus.

9. Adapté de *Six Thinking Hats*, (*Six chapeaux pour penser*) de Edward de Bono, Penguin Books, 1990. Cf. aussi https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_07.htm

PPM 8.2

LE PERSONNEL DE CRS ÉLABORE UN ORDRE DU JOUR D'APPRENTISSAGE POUR LE BUREAU DE PAYS À LA FIN DE CHAQUE ANNÉE FISCALE

QU'EST-CE QU'UN ORDRE DU JOUR D'APPRENTISSAGE ?

Un ordre du jour d'apprentissage est essentiellement un plan, étudié avec attention et convenablement budgétisé, pour améliorer l'apprentissage. Il y a une large gamme de sujets acceptables. L'idée, c'est que l'apprentissage doit être intentionnel, avoir un objectif et que l'agenda devra aider à améliorer la qualité du programme.

QUE DOIT-ON PRENDRE EN COMPTE QUAND ON CHOISIT UN ORDRE DU JOUR D'APPRENTISSAGE ?

- Qu'est-ce qui peut guider votre apprentissage, par ex. la théorie du changement ? Des questions venant de la mise en œuvre en cours ? Les résultats du CLA Maturity Spectrum (Spectre de maturité en collaboration, apprentissage et adaptation) ? Les intérêts des parties prenantes ? Des questions d'apprentissage plus générales de l'agence ?
- Soyez réaliste. Faites ce qui est faisable. Prenez en compte votre point de départ et ce que pourraient être les priorités pressantes pour l'apprentissage, le temps, l'argent et les capacités du personnel.
- Concentrez-vous sur ce qui est plus immédiatement utile pour les projets.
- Commencez petit :[10] L'expérience montre que même de petits pas peuvent être efficace et qu'ils aiguisent le désir d'apprendre des employés.

Soyez réaliste. Prenez en compte le temps, l'argent et les capacités du personnel.

PETITES ACTIVITÉS FAISABLES

Étape 1 : Voyez les opportunités et contraintes dans le programme-pays – temps, argent et capacité du personnel – et décidez combien de temps on passera à choisir un ordre du jour d'apprentissage.

Étape 2 : Souvenez-vous de votre discussion sur l'apprentissage, en collaborant avec d'autres pour bien comprendre le projet.

Étape 3 : Discutez des trois options suivantes pour votre ordre du jour d'apprentissage. Il s'agit juste d'idées qui peuvent être utiles pour votre programme-pays ou qui peuvent provoquer une réflexion sur d'autres ordres du jour d'apprentissage utiles.

10. Guidance for Developing and Implementing a Country Program Level Learning Agenda_Version 2.1, page 58.

Option 1 : Intégrer l'apprentissage dans la gestion de routine du projet. (cf. page 5).

- Essayez n'importe quelle approche ou toutes.
- Demandez aux CoP et aux PM d'identifier des réunions particulières ou des occasions de pratiquer certaines de ces approches.
- Demandez aux CoP et aux PM de noter les exercices utilisés et de faire des commentaires sur la manière dont ils se sont déroulés.
- Discutez des résultats lors de réunions.
- Consacrez une partie de la rencontre annuelle d'apprentissage à une étude de ces pratiques pour intégrer l'apprentissage à la gestion du projet.

Encouragez des conversations entre le personnel technique/de gestion et le personnel MEAL sur les rôles et responsabilités.

Option 2 : Améliorer les relations de travail entre le personnel technique/de gestion du projet et le personnel MEAL dans tous les projets du CP. (La répartition des rôles et responsabilités des employés MEAL et autres employés des programmes peut ne pas être claire).

- Encouragez des conversations entre le personnel technique/de gestion et le personnel MEAL sur les rôles et responsabilités.
- Déterminez quelles sont les pratiques qui encouragent une bonne collaboration et celles qui l'empêchent.
- Prenez des mesures pour renforcer la bonne collaboration et lutter contre les aspects qui l'empêchent.
- Consacrez une partie de la rencontre annuelle d'apprentissage à l'étude de ce travail et établissez des normes pour le CP afin de garantir d'excellentes relations de travail entre le personnel du MEAL et les autres personnels des programmes.

Option 3 : Travailler avec des acteurs externes qui connaissent votre projet et la zone du projet.

- Identifiez des experts, des fonctionnaires, des membres de la communauté et d'autres personnes réfléchies, de bonne volonté et prêtes à prendre part à une discussion sur le projet avec le personnel et les partenaires.
- Invitez-les à des réunions particulières et demandez-leur leurs idées sur le projet et leurs conseils.
- Consacrez une partie de la rencontre annuelle d'apprentissage à la revue de ces activités et de leur impact sur la compréhension du projet et les décisions pour des actions futures.

PPM 8.3

LE PERSONNEL DE CRS ORGANISE ET DOCUMENTE UNE RENCONTRE ANNUELLE D'APPRENTISSAGE DU PROGRAMME-PAYS

L'objectif de la rencontre annuelle d'apprentissage est d'encourager un apprentissage intersectoriel et inter-projets sur des sujets qui sont importants pour le programme-pays, dont l'ordre du jour d'apprentissage (8.2). Les conversations lors de la rencontre annuelle d'apprentissage, comme toutes les activités d'apprentissage, sont prévues pour promouvoir la pensée créative et des actions qui mènent à de meilleurs programmes.

Le moment où est programmée la rencontre annuelle d'apprentissage doit faciliter la prise de décision et la participation du personnel. Par exemple, si elle a lieu après le cycle du budget, il sera difficile d'obtenir les ressources à temps.

Commencez petit si c'est plus approprié pour votre programme-pays. Les PPM présentent une approche plus détaillée pour préparer un ordre du jour d'apprentissage et planifier une rencontre d'apprentissage, mais les suggestions dans le cadre ci-dessous sont proposées pour faire démarrer les choses à plus petite échelle.

Les conversations lors de la rencontre annuelle d'apprentissage, comme toutes les activités d'apprentissage, sont prévues pour promouvoir la pensée créative et des actions qui mènent à de meilleurs programmes.

PETITES ACTIVITÉS FAISABLES: RENCONTRE ANNUELLE D'APPRENTISSAGE DU CP

Étape 1 : Décidez du calendrier de la rencontre annuelle d'apprentissage car elle doit faciliter la prise de décision et la participation du personnel.

Étape 2 : Étudiez les opportunités et contraintes du programme-pays – comme le temps, l'argent et les capacités du personnel – et décidez du temps et des ressources en personnel qui peuvent être attribués à la rencontre d'apprentissage.

Étape 3 : Décidez de l'objectif et du/des sujet(s) de la réunion annuelle.

- Visez à créer une occasion pour le personnel de discuter et d'apprendre des projets des uns et des autres
- Décidez d'un/de sujet(s) qui pourrai(en)t résulter en de meilleures pratiques dans tous les projets. Il peut s'agir de :
  - Réussites et difficultés rencontrées en essayant d'intégrer l'apprentissage intentionnel dans la gestion de routine du projet (Page 6).
  - L'étude d'une initiative de projet transversale entre les projets, par ex. SILC et agro-entreprise.
  - Stands pour chaque projet pour décrire les initiatives, les réussites et les difficultés.
  - Stands pour certains domaines techniques pour décrire les approches techniques, les réussites et les difficultés.

Ce ne sont que des exemples. Quel sujet est le plus utile à explorer pour votre CP afin de promouvoir un apprentissage intersectoriel et inter-projets ?

Étape 4 : Décidez de la durée de la rencontre d'apprentissage en tenant compte des opportunités et des contraintes.

- Commencez petit ; planifiez une rencontre d'une demi-journée.
- Insufflez de l'enthousiasme dans la rencontre d'apprentissage et votre propre curiosité insatiable.

Étape 5 : Animez la rencontre de manière à optimiser ce que l'on peut apprendre de chacun des participants.

PPM 8.4

LE PERSONNEL DE CRS POSTE TOUS LES RAPPORTS D'ÉVALUATION ET LES REVUES APPROUVÉS SUR GATEWAY

PPM 8.5

LE PERSONNEL DE CRS REMPLIT UNE RÉFÉRENCE DE PERFORMANCE PASSÉE, OU PPR, POUR CHAQUE PROJET (OU INTERVENTION D'URGENCE) ET LA POSTE SUR GATEWAY

La politique sur l'apprentissage contient cinq procédures. Nous avons déjà vu comment faire les premiers pas pour les trois premières, maintenant, nous allons passer aux deux dernières. Elles sont regroupées sur cette page parce qu'elles supposent toutes deux de poster des informations sur Gateway.

Souvenez-vous : Les petits changements possèdent un pouvoir surprenant.

Que penser du fait de poster des documents sur Gateway ?
Avant de lire le guide indiquant comment mettre un document sur Gateway, prenez un instant pour vous dire : « Je me demande si quelqu'un a déjà fait cela ? » Cette simple question est puissante parce qu'elle vous aide immédiatement à adopter un état d'esprit favorable à l'apprentissage. Sur Gateway, vous pouvez trouver de nombreux exemples auxquels vous pourrez emprunter ou dont vous pourrez tirer des leçons. Vous trouverez peut-être exactement l'exemple développé que vous avez besoin pour gagner du temps dans le travail que vous devez faire.

Avec les PPM 8.4 et 8.5 à l'esprit, posez une question similaire à la fin de votre travail. Cette fois, la question sera, « Je me demande si cela pourrait être intéressant pour quelqu'un de regarder le travail que je viens, ou que mon équipe vient, juste de terminer ? » Comme auparavant, le résultat de ce questionnement est aussi un état d'esprit favorable à l'apprentissage mais, cette fois, pas comme apprenant mais comme quelqu'un qui offre une possibilité d'apprentissage à d'autres personnes qui vont commencer la même tâche que celle que vous venez de terminer.

PETITES ACTIVITÉS FAISABLES

Les petits changements peuvent parfois avoir un pouvoir surprenant ; ces petits changements commencent à s'additionner au fil du temps. En gardant cela à l'esprit, prenez ces quelques mesures simples pour voir si vous pouvez commencer à faire une différence dans l'apprentissage à CRS :

- Quand vous finissez une tâche, réfléchissez à ce que vous avez fait, à ce que vous avez appris en réalisant cette tâche et à qui d'autre dans votre bureau cela pourrait intéresser d'apprendre quelque chose de votre expérience ou d'une innovation particulière dans la manière dont vous avez fait le travail.
- Ne manquez pas de demander quelques minutes à la prochaine réunion d'équipe pour partager vos réflexions ; demandez à l'organisateur de la réunion quelques minutes pour ce que l'USAID appelle une occasion de « s'arrêter et réfléchir. »
- Quand vous aurez pris l'habitude de réfléchir à qui d'autre pourrait être intéressé, d'autres commenceront aussi à partager ce qu'ils auront appris. Il y aura un nouveau niveau d'intentionnalité dans le partage de votre travail les uns avec les autres et peut-être au-delà, avec des collègues plus lointains.
- Vous pouvez voir qu'en faisant ceci, vous créez un état de disponibilité pour lire ce guide et puis poster votre rapport d'évaluation et vos revues et vos PPR sur Gateway.

foi. action. résultats.

Catholic Relief Services, 228 West Lexington Street, Baltimore, Maryland 21201-3443
crs.org

CRS
CATHOLIC RELIEF SERVICES