

The Technical Knowledge Exchange (TKX) : Évolution d'une initiative pour l'apprentissage à Performance Monitoring for Action (PMA)

Introduction

En tant que plateforme de collecte de données travaillant à l'international sur des enquêtes de planification familiale et collaborant avec des organisations partenaires en Asie et en Afrique, nous savons à Performance Monitoring for Action (PMA) combien l'apprentissage est une condition obligatoire de notre travail, comme de celui de toute organisation basée au sein d'une université, ou de toute autre organisation ou projet qui souhaite réussir au XXIème siècle.

PMA n'a toutefois pas attendu passivement que l'apprentissage se fasse tout seul en présumant qu'il serait efficace. En 2017, l'organisation a lancé la première édition de ce que nous appelons aujourd'hui **TKX**, ou « *Technical Knowledge Exchange* » (**l'échange de connaissances techniques**). Il s'agit d'une initiative structurée recouvrant l'ensemble du projet PMA et ayant pour but de promouvoir et soutenir l'apprentissage *intentionnel* en tant qu'activité à part entière, intégrée au travail de PMA. TKX a initié et soutenu l'apprentissage multidirectionnel entre différentes personnes et équipes, y compris les équipes locales appartenant à différentes institutions. TKX a été conçue pour opérer selon un budget limité, étant donné le peu de fonds accordés à l'apprentissage ; l'initiative a toutefois pu être prolongée grâce aux membres du projet qui ont plaidé pour son maintien et aux collaborateurs•ices qui ont choisi d'y participer. **Ainsi, ce travail s'est largement développé sous l'impulsion des personnes qui l'ont soutenu.**

À propos de ce document

L'initiative TKX a joué un rôle central dans l'évolution de PMA en tant qu'organisation, en veillant à ce que l'apprentissage soit toujours sensé et structuré. Cette initiative a permis à PMA de se développer en tant qu'organisation apprenante. Ces efforts n'ont pas été sans défi, en particulier dans le contexte des petites organisations sans but lucratif où un apprentissage en continu et accessible à toutes et à tous est souvent négligé ou bien abordé uniquement lors d'une formation annuelle.

Nous souhaitons présenter ici ce que nous avons appris au fil de notre évolution, pour aider d'autres acteurs à apprécier si et comment ils ou elles pourraient bénéficier d'un programme d'apprentissage, ou simplement de quelques mesures simples pour devenir une organisation apprenante.

Dans les pages suivantes, nous présenterons d'abord les principales phases de l'évolution de PMA, puis nous décrirons brièvement la structure du programme TKX et ses normes directrices, avant d'explorer en détails les cinq principes clés qui ont sous-tendu le programme TKX, en offrant des exemples

d'outils et de méthodes pour chacun de ces principes. Enfin, nous proposerons six leçons sur l'art d'apprendre à apprendre et quelques ressources pour en savoir plus sur TKX.

Objectifs

Ce document vise à :

- **Retracer notre parcours** : Raconter notre évolution et notre courbe d'apprentissage au fur et à mesure que s'est déroulé le programme TKX.
- **Expliquer notre approche** : Mettre en lumière certains outils et méthodes que nous avons utilisés au fil des ans, en espérant qu'ils vous seront utiles, que ce soit directement ou comme source d'inspiration ou d'information pour créer vos propres instruments.
- **Provoquer votre réflexion** : Vous inviter à réfléchir sur comment renforcer un processus d'apprentissage intentionnel, riche en échanges, au sein de votre organisation, que votre domaine soit les enquêtes ou quelque chose de complètement différent.

Ce document se fonde sur notre expérience de l'initiative TKX à PMA. Ce travail, et par extension, ce document qui tente de l'expliquer, comporte des limites qu'il convient de garder à l'esprit en lisant les pages suivantes :

- **Nous n'avons pas encore réussi** : Nous apprenons sur l'art d'apprendre en permanence, et sur comment soutenir au mieux l'apprentissage de nos collaborateurs. Il s'agit là d'un processus imparfait, avec son lot d'essais, d'erreurs et de révisions. Nous reconnaissons que ce type d'initiative sur l'apprentissage n'est pas dénué d'obstacles et qu'il y a des limites à ce que peut apporter une plateforme comme TKX.
- **Nous ne disposons pas des données nécessaires pour évaluer ce travail avec rigueur** : Les descriptions et explications fournies dans ce document se basent sur des expériences vécues et des récits anecdotiques. Nous manquons de données suffisantes pour tirer des conclusions rigoureuses sur ce travail ; par exemple, il nous a été difficile de mesurer la compréhension des apprenants, et leur habilité à mettre leurs compétences en pratique.
- **Notre « échange » est encore limité** : TKX est par nature toujours largement hiérarchique. Les prochaines itérations de la plateforme TKX devraient impliquer les partenaires de manière plus poussée à tous les niveaux de la prise de décision.

PMA, une organisation en évolution

PMA est passée par de nombreuses phases en tant qu'organisation, à travers lesquelles elle n'a cessé de perfectionner son approche de la collaboration et de l'apprentissage. Lors de sa phase initiale, à l'instar d'une start-up, les membres de l'équipe PMA ont assumé plusieurs rôles à la fois et assimilé, par nécessité, un grand nombre de connaissances à un rythme très soutenu : cette phase de PMA a été marquée par un apprentissage de forte intensité. Les tâches et l'apprentissage en tant que tels étaient centralisés, tout simplement parce la plupart des systèmes devaient être mis en place en peu de temps. Puis est venue la phase de la « start-up en maturation », PMA ayant suffisamment de systèmes en place pour reconnaître et répondre aux besoins de formation et d'apprentissage des équipes partenaires. La décentralisation des compétences et des responsabilités du projet, en partie grâce à l'introduction de nouveaux « bootcamps », ces ateliers de développement des compétences techniques, a permis de multiplier le nombre de personnes à même de se répartir la charge de travail.

Arrivée au début de la phase d'« état stable », avec suffisamment d'employé•es, de systèmes et de savoir-faire pour assurer le bon déroulement des opérations de base, PMA a identifié un besoin, et un désir, de faire passer à un niveau supérieur la formation de ses enquêtrices résidentes. L'équipe a alors engagé une consultante en apprentissage organisationnel pour améliorer les outils de formation des enquêtrices. Avec son soutien, l'équipe a créé un répertoire d'outils initial proposant une série de modèles dans le « **Panier d'outils** » de PMA, tous regroupés sur un serveur numérique centralisé. Ces modèles d'outils ont permis d'avancer progressivement vers le transfert de compétences en matière de formation, permettant *in fine* aux équipes partenaires d'assumer elles-mêmes la planification et la direction de ces activités. En outre, cette approche structurée de l'apprentissage et l'accent mis sur sa décentralisation ont servi de précurseurs, et de motivation, à l'initiative d'apprentissage formalisée qui en est résulté.

En parallèle des échanges inter-institutionnels, le projet PMA s'est engagé à soutenir l'apprentissage de ses équipes à l'international. Un modèle et une approche visant à définir des objectifs, connue sous l'acronyme **IDEP** pour « **Individualized Development and Evaluation Plan** », soit le plan de développement et évaluation individualisé, a permis de guider les personnes intéressées dans tous les pays où opère PMA à se fixer des objectifs d'apprentissage et à développer un plan d'action pour les atteindre. L>IDEP est devenu le document de référence pour évoquer le développement professionnel des membres de l'équipe, initiant des dialogues plus concrets entre les apprenant•es et leurs superviseur•es/collaborateur•ices. L'approche IDEP a également permis à PMA de se focaliser sur l'apprentissage auto-dirigé¹. Sachant que le projet ne disposait pas d'assez de temps, ni de moyens pour offrir des opportunités d'apprentissage formelles répondant à tous les objectifs de tous et toutes les apprenant•es, l'équipe de TKX à PMA s'est attelée à aider les apprenant•es à s'aider eux et elles-mêmes. L'équipe de PMA a ainsi mis à disposition de chaque membre les ressources existantes tirées de guides disponibles gratuitement, de tutoriels sur YouTube et de webinaires, en fonction des objectifs que chaque personne s'était fixés dans son IDEP.

Décentraliser les responsabilités et les compétences

PMA s'est délibérément focalisé sur la **décentralisation des responsabilités et compétences** de manière générale, et leur transfert aux équipes basées dans les pays partenaires de PMA. Des efforts conséquents ont été entrepris pour créer et perfectionner une liste centralisée de compétences techniques requises pour exécuter les enquêtes PMA, et pour recueillir les supports d'apprentissage liés à ces compétences. À partir de ce répertoire initial, **la bibliothèque de TKX** a été créée, formant un corpus de ressources internes et externes destinées à faciliter l'apprentissage. Au fur et à mesure que les bénéficiaires de l'apprentissage structuré ont été de mieux en mieux compris, PMA a davantage mis l'accent sur les capacités d'action et l'autonomie des organisations partenaires : PMA (à travers TKX) a soutenu la décentralisation à travers le transfert de compétences spécifiques, en évaluant la transférabilité de chaque tâche, en confirmant les compétences requises pour les mener à bien, et en créant des opportunités de renforcement de compétences pertinentes pour les tâches les plus faciles à transférer. Ces efforts de décentralisation sont devenus la pierre angulaire du projet PMA et de la manière dont PMA a opéré.

¹ « L'apprentissage auto-dirigé est une forme d'apprentissage selon laquelle la conceptualisation, conception, conduite et évaluation d'un projet d'apprentissage sont dirigés par l'apprenant•e. Cela ne veut pas dire que l'apprentissage auto-dirigé doit être conduit de manière isolée. Les apprenant•es peuvent travailler de manière auto-dirigée tout en s'impliquant dans des groupes de travail, à condition que cela soit leur choix, qu'ils/elles considèrent propice à leurs processus d'apprentissage. » Brookfield, S.D. (2009). Self-Directed Learning. In: Maclean, R., Wilson, D. (eds) International Handbook of Education for the Changing World of Work. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-1-4020-5281-1_172

Le programme TKX

TKX était appelé au départ TCB, pour « *Technical Capacity-Building* », soit l'initiative de renforcement des compétences techniques, avant d'être renommé TKX, pour « *Technical Knowledge eXchange* » ou l'échange des connaissances techniques, reconnaissant l'importance non seulement des efforts existants en matière d'échange de connaissances mais aussi de leur visibilité.

Un apprentissage structuré, individualisé, engagé

L'initiative TKX a permis de structurer les efforts des apprenant•es et de documenter de manière systématique l'apprentissage des compétences essentielles à PMA. Ces deux efforts ont soutenu le transfert de compétences et de responsabilités, renforçant l'objectif plus large de décentraliser le projet. TKX a travaillé avec les équipes partenaires et chaque apprenant•e pour établir leurs objectifs d'apprentissage technique et les aider à atteindre leurs objectifs. La participation à TKX était libre et volontaire, avec le soutien et les encouragements des superviseur•es.

NB: En parallèle de TKX, le partenaire de PMA, Jhpiego, a lancé en 2019 un programme d'évaluation des capacités organisationnelles connu sous l'acronyme OCA (« Organizational Capacity Assessment ») avec les organisations partenaires de PMA. OCA s'est focalisé sur l'apprentissage organisationnel et l'évaluation des capacités opérationnelles de l'organisation. L'objectif d'OCA était que les organisations remplissent les standards organisationnels requis pour recevoir et gérer directement des financements.

Les efforts de décolonisation à travers l'apprentissage

L'initiative TKX a adopté une approche de décolonisation de l'apprentissage de manière à la fois directe et indirecte, en se focalisant notamment sur ses efforts de décentralisation. Nous avons cultivé l'appropriation locale des tâches essentielles de PMA en les transférant du siège basé aux États-Unis vers les pays partenaires, en organisant et soutenant des échanges de réciprocité et des initiatives d'apprentissage qui ont contribué à une certaine redistribution du pouvoir. Nous avons poursuivi ces efforts de décentralisation en 2021, lorsque nous avons restructuré nos initiatives de renforcement de compétences et d'apprentissage pour les recentrer sur les efforts de décentralisation. L'objectif était de transférer progressivement toutes les responsabilités pertinentes du programme aux pays partenaires. Dans le cadre de ce travail, nous avons aussi identifié et communiqué de manière transparente les responsabilités qui ne pouvaient pas être transférées, pour des raisons de standardisation au niveau international et d'efficacité.

L'intégration de TKX dans les opérations de l'organisation

L'initiative TKX s'est développée en s'intégrant peu à peu aux opérations plus générales de l'organisation. Cette intégration a été possible en grande partie grâce à deux facteurs reposant sur les membres de PMA. D'abord, des membres de l'équipe ont reconnu la valeur sur le court et le long terme de structurer l'apprentissage dans le cadre d'une décolonisation délibérée de la production des connaissances. En outre, la direction de PMA a soutenu le temps consacré par certains salarié•es à la coordination de ces efforts.

Nos normes directrices

Nous avons mis en œuvre l'initiative TKX en appliquant deux normes directrices :

- **Équité linguistique dans l'apprentissage** – *en organisant, entre autres, des réunions en anglais et en français simultanément, en établissant des standards de traduction et d'interprétariat. Bien que cet objectif d'équité ait des implications budgétaires, nous considérons qu'il s'agit là d'une condition sine qua non au bon développement du travail entre des équipes multilingues.*
- **Utilisation des outils de collaboration virtuels** – *en offrant, entre autres, des sessions hebdomadaires de soutien technique virtuel, en organisant et modérant des forums de collaboration virtuels pour partager des ressources et poser des questions (Slack), et en créant et partageant des vidéos sur YouTube, qui peuvent être visualisées en streaming même dans des contextes à faible bande passante.*

Les éléments de TKX et leur évolution

L'initiative TKX a opéré et évolué grâce à différents outils et méthodologies, tout en répondant aux besoins, opportunités et retours d'expériences, suivant des principes fondamentaux pour rendre les efforts menés efficaces et leur donner du sens.

Dans cette section, nous présentons les outils et méthodes clés sur lesquels repose l'initiative TKX. Nous avons organisé ces outils et méthodes par principe, en illustrant *notre* façon de transformer ces principes en action pour soutenir l'apprentissage.

Principe 1 : Documenter et partager les connaissances existantes

Soutenir l'apprentissage de chacun et chacune prend du temps et requiert beaucoup d'expertise. Nous avons documenté et transmis les connaissances existantes de notre organisation et de nos partenaires à travers des outils, des formations et d'autres méthodes, afin de rendre ces connaissances et informations facilement accessibles.

Nous avons commencé par enregistrer de nombreuses formations individuelles, groupes de travail et réunions de coaching en les conservant dans la **bibliothèque de TKX**, afin de nous y référer et de partager ces ressources avec d'autres personnes souhaitant acquérir des compétences similaires, sans avoir à trouver un ou une experte du sujet ni à devoir organiser une nouvelle réunion. Au fil du temps, sont venus s'ajouter à ce répertoire des outils et ressources créés par nos partenaires, ou développés à partir de l'expérience et de l'expertise de nos partenaires. Mécanisme d'organisation simple et centralisé pour les ressources d'apprentissage, la **bibliothèque de TKX**, organisée sur Google Sheets, a permis de démocratiser efficacement l'accès aux ressources, d'encourager l'apprentissage auto-dirigé, et d'identifier et combler les lacunes dans les ressources d'apprentissage offertes.

	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	Folder / Dossier HyperlinkType(C)	Link	Technical Skill Category / Catégorie de capacité technique categoryFilter(E)	Technical Skill / Compétence technique categoryFilter	Skills Custodian / Gardien/ienne des Compétences* "Who to reach out to with"	Language / Langue BotType	Developed by Développé par	State / Etat	Description
57	ODK Team Protocols	https://www.dropbox.com/sh/7p1ah88de...	I. Questionnaire updates during traini I. Mises à jour du questionnaire pend	I2. Document changes (ODK form change log) I2. Documenter les modifications (journal de modification du formulaire ODK)	James	EN, FR	ODK Programming / E	Ready, evolving	A template to Un modèle à changements
58	ODK Team Protocols	https://www.dropbox.com/sh/7p1ah88de...	I. Questionnaire updates during traini I. Mises à jour du questionnaire pend	I2. Document changes (ODK form change log) I2. Documenter les modifications (journal de modification du formulaire ODK)	James	EN, FR	ODK Programming / E	Ready, evolving	How to use O Comment utili
59	PMA RE and Supervisor manuals	https://www.dropbox.com/sh/9r7be4rdu...	L. Field staff training materials develo L. Développement de matériel de for	L1. Prepare/update survey manuals for field staff L1. Préparer/mettre à jour les manuels d'enquête pour le personnel de terrain	Shulin (Shani for French)		Survey Operations		Template trai Modèles de n PMA
60	PMA Training Tools Basket (for field staff trainings)	https://www.dropbox.com/sh/y9tk3k0f6q...	L. Field staff training materials develo L. Développement de matériel de for	L1. Prepare training materials L2. Préparer le matériel de formation	Shulin (Shani for French)	EN, FR	Survey Operations	Ready, evolving	Repository of my use, aids trainings (bot Dépôt de ma nationales pe préparer et c terrain (à la f)
61									

Principe 2 : Veiller à ce que l'apprentissage cible à la fois ce que l'apprenant doit connaître pour son travail actuel et ce qu'il/elle veut apprendre pour ses projets en cours ou à venir.

Les apprenant•es sont à la fois des employé•es qui ont besoin d'effectuer les tâches qui leur sont confiées et des personnes qui ont leurs propres centres d'intérêt et sources de motivation. Nous avons tenu à ce que l'apprentissage de nos collaborateur•ices couvre à la fois ce qu'ils et elles *devaient* savoir compte tenu de leurs rôles et responsabilités, et ce qu'ils/elles *voulaient* apprendre – que ce soit pour mener de nouveaux projets dans leurs fonctions actuelles, pour faire avancer leur carrière ou simplement pour apprendre quelque chose de nouveau. Nous avons également tenu à répondre aux demandes de nos organisations partenaires pour comprendre pourquoi certaines tâches centrales doivent demeurer au sein de l'Unité technique (UT), de manière centralisée.

La **Liste des tâches et compétences** organisationnelles est un outil clé reflétant ce principe. Cette liste nous a permis non seulement de définir les ressources d'apprentissage qui devaient être créées en priorité, étant donné le temps limité que nous pouvions consacrer à ce travail, mais elle a aussi servi de feuille de route aux efforts de décentralisation. En outre, certains membres de l'équipe ont fait remarquer que créer ces supports d'apprentissage leur a permis de développer leurs propres connaissances et d'approfondir leur compréhension de ces processus. Une autre activité, l'**Atelier de définition des objectifs**, organisé virtuellement sur une durée de deux heures, a permis de soutenir des efforts d'apprentissage ciblés pour aider les apprenant•es à identifier, prioriser, mesurer les progrès et planifier quelle approche adopter pour acquérir certaines compétences clés. Les compétences ciblées ont été regroupées et organisées, puis ont permis d'identifier des thèmes techniques pour les nouveaux **Clubs d'Objectifs**. Le fait d'organiser un atelier spécifiquement dédié à la définition des objectifs de chaque apprenant•e nous a permis de leur apporter de meilleurs conseils, de générer des outils tels que la Fiche de définition des objectifs, et de consacrer du temps à la réflexion collective et personnelle.

Principe 3 : Soutenir l'apprentissage de manière continue

Bien souvent, les organisations donnent la priorité à des événements d'apprentissage ou de partage de connaissances ponctuels, qui ont tendance à être structurés, intenses et délimités dans le temps. Puis, aucun effort d'apprentissage intentionnel n'est vraiment mené jusqu'au prochain événement ponctuel. Cette approche ignore la valeur de l'apprentissage continu, et les différentes formes que l'apprentissage peut prendre : à la fois structuré et non structuré, formel et informel. Avec TKX, nous avons tenté d'encourager et de soutenir l'apprentissage dans toutes ses formes, tout au long de l'année, et à travers les différents cycles du projet.

PMA a organisé des **bootcamps** annuels à partir de 2014. Ces ateliers de trois jours ont permis l'apprentissage structuré, la collaboration et l'échange de connaissances et d'expériences, ainsi que le networking et le renforcement de l'esprit d'équipe. Ces *bootcamps* se sont principalement focalisés sur les compétences techniques fondamentales du projet, comme la gestion et l'analyse des données, ou encore les opérations liées à la conduite d'enquêtes, mais ils ont commencé plus récemment à proposer davantage de sessions sur le développement des compétences « chaudes » (les compétences dites « douces », ou les « *soft skills* » en anglais).

Entre les *bootcamps* annuels, qui nécessitent beaucoup de préparation, nous avons soutenu l'apprentissage continu à travers des **réunions check-in** (*de bilan*) avec les apprenant•es, les espaces de réflexion sur les progrès accomplis et les défis à relever. Nous avons aussi organisé les **Clubs d'Objectifs** permettant l'apprentissage entre pairs autour de centres d'intérêts communs. Enfin, PMA a créé un **Hub de l'Afrique de l'Ouest** servant de ressources aux partenaires francophones pour la diffusion de connaissances techniques ; dirigé par l'équipe de PMA Burkina Faso, le Hub continue de faciliter l'apprentissage entre les partenaires francophones de PMA dans la région.

Principe 4 : Intégrer l'apprentissage intentionnel aux manières de faire de PMA et continuer à mettre en lumière l'apprentissage pour en assurer la visibilité

Bien qu'on apprend naturellement en avançant, faire de l'apprentissage une pratique intentionnelle et visible permet de maximiser les opportunités d'acquisition de connaissances. L'initiative TKX a veillé à intégrer l'apprentissage intentionnel aux manières de faire de PMA, tout en mettant en lumière les apprentissages pour en assurer la visibilité.

Parmi les outils et méthodes clés reflétant ce principe, on compte la nomination de **conseillers et conseillères en apprentissage** au sein de l'équipe centrale de PMA basée à l'université de Johns Hopkins, la publication d'un **bulletin d'informations** trimestriel bilingue, et l'organisation de **sessions d'apprentissage** destinées à l'équipe centrale de PMA. Les conseiller•es ont servi de lien entre les équipes techniques et les apprenant•es que ces dernières soutenaient, tout en représentant la voix des équipes techniques dans la conception et la prise de décision liées à TKX. Le bulletin trimestriel nous a permis de diffuser les apprentissages, de les mettre en lumière ; dans ce bulletin, nous avons partagé des ressources et approches d'apprentissage, annoncé les événements et opportunités d'apprentissage à venir, et célébré le travail hors pair des « *Apprenant•es du trimestre* ». Enfin, les sessions d'apprentissage destinées au personnel de PMA nous ont permis de soutenir les objectifs non seulement des équipes partenaires mais aussi de l'équipe centrale de PMA, lui permettant de renforcer les compétences de coaching et de facilitation de ses membres pour les *bootcamps* et autres fonctions liées au soutien de l'apprentissage.

Principe 5 : Renforcer la capacité d'action et l'autonomie des personnes pour diriger leur propre apprentissage

À la lumière des évolutions technologiques, de la culture du travail et des rôles professionnels émergents, l'une des principales compétences recherchées au XXIème siècle est la capacité à apprendre. Malheureusement, la préférence longtemps accordée aux diplômes universitaires, aux formations ponctuelles et aux objectifs d'apprentissage dictés par la hiérarchie n'a fait que miner la valeur et l'idée même d'autonomie et de capacité d'action des apprenant•es. Ainsi, l'initiative TKX a souhaité aider les apprenant•es à améliorer leur aptitude à apprendre, indépendamment de la compétence ou du secteur. Cet investissement dans la capacité d'action et l'autonomie de l'apprenant•e a rendu service à PMA tout au long de son existence et continuera de rendre service aux apprenant•es tout au long de leurs carrières.

Les efforts de TKX autour de l'**apprentissage auto-dirigé**, à la fois *comment* y arriver (identifier les ressources, demander de l'aide, appliquer les acquis et prendre le temps de la réflexion, etc.) et les opportunités qu'il présente aux apprenant•es (ex : définir et diriger votre PROPRE apprentissage! avancer à votre propre rythme!) ont représenté un investissement d'une immense valeur, et ont généré des progrès à minima graduels. L'apprentissage auto-dirigé est une compétence qui transcende la temporalité, le travail et la titularité du projet; il reflète un investissement de PMA dans l'apprenant•e lui/elle-même, au-delà de la place qu'il/elle occupe et de la durée de sa fonction au sein du projet. Il est aussi essentiel de collaborer avec un ou une spécialiste de l'apprentissage à l'âge adulte et d'identifier un ou une gardienne de l'apprentissage au sein du projet pour veiller à ce que les concepts fondamentaux soient mis en œuvre, et que le potentiel d'apprentissage des participant•es soit reconnu et réalisé.

L'art d'apprendre à apprendre

Nos 6 leçons essentielles : Ce que nous avons appris sur l'apprentissage à PMA

À travers une série de sessions de réflexion internes, nous avons réfléchi à ce que nous avons appris sur l'apprentissage à PMA. Nous avons distillé nos idées clés en six leçons, que nous proposons ci-dessous comme pistes de réflexion pour poursuivre la discussion sur comment soutenir et améliorer les efforts d'apprentissage intentionnels :

1. Créer une culture de l'apprentissage n'est pas une mince affaire.

Cela nécessite un groupe de personnes intentionnées et motivées agissant comme moteur de l'apprentissage pour le faire avancer. Lorsque les membres d'une organisation sont occupés ou lorsque les personnes qui défendaient ou coordonnaient les efforts d'apprentissage quittent l'organisation, ces types d'efforts sont les premiers à passer à la trappe.

2. Le temps et les financements dédiés à l'apprentissage souffrent de restrictions chroniques.

L'apprentissage prend du temps. Il faut du temps pour coordonner les efforts d'apprentissage, pour créer et trouver des ressources et supports d'apprentissage, pour apprendre et soutenir les efforts d'apprentissage des autres, coacher et conseiller, etc. L'apprentissage *ne peut se passer* de financements dédiés, à la fois pour donner au personnel

le temps dont il a besoin pour organiser et s'impliquer dans l'apprentissage de manière formelle, mais aussi pour faire appel à de l'expertise et des ressources externes, ou encore pour rassembler les apprenant•es lors de rencontres présentiels.

3. La collaboration marquée par les inégalités de pouvoir fait de l'échange véritable un défi.

Comme c'est le cas de nombreuses initiatives de développement international, le travail de PMA a été établi selon des objectifs de performance et d'apprentissage unidirectionnels : « nous leur enseignons x pour qu'ils fassent y ». L'absence d'objectifs d'apprentissage et de performance multidirectionnels peut rendre difficile de tisser de vrais échanges et d'en intégrer les apprentissages de manière structurée, et de justifier les efforts allant dans ce sens.

4. Les activités d'apprentissage peuvent être conçues de manière à susciter l'engagement et la motivation.

On apprend plus facilement en s'amusant. Même si les activités d'apprentissage ne sont pas toutes considérées comme amusantes, le fait d'inclure des éléments ludiques et interactifs aux sessions d'apprentissage augmente les chances de rendre cette expérience mémorable et que les apprenant•es retiennent leurs nouvelles connaissances.

5. Les bons systèmes et outils peuvent soutenir l'apprentissage.

Notre *Liste de compétences* a été d'une valeur inestimable pour guider nos efforts d'apprentissage (individuels, collectifs et organisationnels). Certains outils et approches permettant d'organiser les efforts d'apprentissage, comme la fiche de définition des objectifs et les réunions de mise à jour peuvent aider à motiver les apprenant•es à user de leurs capacités au profit de leur propre apprentissage. Enfin, le fait de rassembler, conserver, sélectionner et partager nos apprentissages avec nos apprenant•es nous a permis de trouver un équilibre entre le sentiment d'un manque de ressources et d'une surcharge ou même une confusion, lorsqu'on essaie d'exploiter ces ressources.

6. Définir et mesurer les succès en matière d'apprentissage n'est pas évident.

Mesurer et évaluer les progrès en matière d'apprentissage peut se faire selon différentes approches et sous différentes formes. Il n'existe aucune mesure unique du succès pouvant refléter les véritables progrès accomplis en matière d'apprentissage, et les retours d'expérience qualitatifs sont essentiels à la fois pour comprendre les progrès et améliorer les programmes liés aux connaissances.

Vous voulez en savoir plus sur TKX ?

STLR (Ressources de formation et d'apprentissage pour les enquêtes)

Inspirez-vous de l'expertise de PMA en matière d'enquête et explorez nos ressources sur la formation et l'apprentissage en consultant la nouvelle page [PMA STLR](#) de notre site internet.

STLR est une collection d'outils que nous avons créée pour renforcer la formation de nos enquêtrices, améliorer les compétences de nos facilitateur•ices et soutenir l'apprentissage continu de notre équipe chargée des enquêtes PMA. Parcourez ces ressources pour évaluer ce que vous pourriez adopter ou adapter à vos équipes, vos questionnaires et vos besoins d'apprentissage particuliers.

Suivez-nous !

Inscrivez-vous à la newsletter de PMA, et suivez-nous sur [X](#), [Facebook](#) et [Instagram](#).