

# Apprentissage par l'action pour les acteurs humanitaires de première ligne : un dossier de ressources



**APPRENTISSAGE PAR L'ACTION**

**5** ALNAP  
1997 - 2022

---

ALNAP est un réseau mondial d'ONG, d'organisations des Nations Unies, de membres du Mouvement de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge, de donateurs, d'universitaires, de réseaux et de consultants qui s'emploie à améliorer l'action humanitaire en renforçant l'apprentissage.

[www.alnap.org](http://www.alnap.org)

### À propos des auteurs

Ce dossier de ressources a été rédigé par Jennifer Doherty, responsable de la recherche chez ALNAP, et Amelie Sundberg, ancienne responsable de la recherche chez ALNAP, avec la contribution d'Alice Obrecht, responsable de la recherche et de l'impact chez ALNAP.

### Remerciements

Les auteurs tiennent à remercier Christine Abbott et Cheryl Brook du Center for Action Learning (C-alf), Ruth Cook et Nick Wright d'Action Learning Associates (ALA), et Francesca d'Emidio, Joanna Knight et Alice Robinson de The Research People pour leur collaboration engagée et passionnée sur ce projet. C-alf, Grace Evans et Intrac ont réuni la recherche initiale en matière de méthodologie et d'étude de cas. La formation à l'apprentissage par l'action dans les projets pilotes a été assurée par l'ALA, et le suivi et l'évaluation des projets pilotes ont été conçus et menés par The Research People.

Les idées et l'engagement du groupe de pilotage du projet ont été inestimables ; merci à Sheree Bennett (IRC), Tarana Duhuat (Solidarités International), Sean Healy (MSF), Shehu Markus (CRUDAN), Emmanuelle Maisonnave (Solidarités International), Louise Mooney (Oxfam), Solomon Tarfa (CRUDAN), et Suliane Tillon (Solidarités International), ainsi qu'aux personnes qui ont donné de leur temps pour tester et évaluer les outils initiaux.

Nous tenons à remercier Abdikani Abdilahi (SOSTA), Mohamed Bulle Abdille (WASDA), Nura Abubakar (MSF Nigeria), Sundus Ahmad Alsmadi (Solidarités International), Ali Regah Ahmed (Oxfam Somalia), Nasiru Muhammad Altine (MSF Nigeria), Aminu Mohammed Anka (MSF Nigeria), John Asema (MSF Nigeria), James Bamwesa (AVRD), Maryam Babangida (MSF Nigeria), Mairamou Bouba Yasmine (Solidarités International), Yoann Duprat (Solidarités International), Shilan Faisal Hussien (Better World Organisation), Mohamed Haibe (Oxfam Somalia), Muktar Hassen (Oxfam Somalia), Omer Jama Farah (TASCO), Mawlid Kalinle (Oxfam Somalia), Shehu Markus (CRUDAN), Maryam Muhammad

(MSF Nigeria), Normaliza Mohd Nasir (Mercy Malaysia), Zar Ni (Raft Myanmar), Haby Sy Savané (Solidarités International), Pavithira Selvaras (Mercy Malaysia), Stephen Tamba (SHALOM, Inc.), Aneirin Wenner (Solidarités International) et Abdirashid Yousuf (Oxfam Somalia). Les citations et exemples fournis par les personnes participant aux projets pilotes sont présentés de façon anonyme ou avec d'autres noms tout au long de cette ressource.

Au sein du secrétariat d'ALNAP, nous remercions Maria Gili et Danny Liu pour leur important travail de communication. Enfin, Catriona Foley, Charlotte Skinner, Justine Kavanagh et Emmeline Kerkvliet ont fourni une aide à la recherche continue tout au long du projet, sans laquelle ce document n'aurait pas été possible.

Les opinions exprimées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement celles des membres d'ALNAP.

### Suggestion de citation

Doherty, J. et Sundberg, A. avec Obrecht, A. (2022) *Apprentissage par l'action pour les acteurs humanitaires de première ligne : un dossier de ressources*. Document d'ALNAP. Londres : ODI/ALNAP.

ISBN 978-1-913526-08-5

© ALNAP/ODI 2022. Cette œuvre est sous licence Creative Commons Attribution-non commerciale (CC BY-NC 4.0).

Gestion des communications par Maria Gili  
Révision par Hannah Caddick et Anna Brown  
Conception et composition par Soapbox,  
[www.designbysoapbox.com](http://www.designbysoapbox.com)

**Si vous avez des commentaires ou des questions sur cette ressource, veuillez nous envoyer un e-mail à [actionlearning@alnap.org](mailto:actionlearning@alnap.org)**

# Le but de ce dossier de ressources

Les connaissances du personnel de première ligne - à savoir les personnes directement impliquées dans la mise en œuvre et le suivi des programmes - sont fondamentales pour une bonne action humanitaire. Ces personnes prennent des décisions et résolvent des problèmes chaque jour dans leur travail avec les populations touchées par la crise. Les interactions qu'elles ont avec les communautés génèrent des informations importantes sur la manière de mettre en œuvre les projets le plus efficacement possible pour répondre aux besoins locaux. Les décisions découlant de ces connaissances dérivées de l'expérience peuvent être aussi précieuses que les décisions prises grâce à des preuves plus formelles et explicites (Campbell et Knox-Clarke, 2019).

Cependant, l'optimisation du potentiel de l'apprentissage de première ligne s'accompagne de défis :

1. Le personnel de première ligne a généralement peu d'opportunités pour réfléchir à son propre apprentissage. Les processus de suivi et d'évaluation existants ont tendance à suivre les priorités de l'organisation ou des donateurs. Ils ne donnent pas l'opportunité au personnel de première ligne d'identifier ou de résoudre les problèmes par eux-mêmes pendant la mise en œuvre.
2. En raison de la nature complexe et de l'évolution rapide des contextes humanitaires, les projets planifiés peuvent devoir être adaptés pour répondre aux besoins changeants des populations. Des changements efficaces et opportuns sont plus difficiles à réaliser lorsque les connaissances du personnel le plus proche des communautés ne sont pas optimisées et respectées au sein d'une organisation.
3. Souvent, les connaissances du personnel de première ligne ne sont pas partagées régulièrement entre pairs ou avec les supérieurs. Cela signifie que les expériences de mise en œuvre d'un projet ne sont pas utilisées de manière adéquate pour améliorer les résultats d'autres projets en cours ou futurs. Le partage et la valorisation de ces connaissances pourraient conduire à des projets plus efficaces et à des gains d'efficacité dans toute l'organisation.

Malgré l'importance centrale de ces connaissances pour une programmation efficace, l'apprentissage de première ligne a toujours été mal soutenu (ALNAP 2003 ; HLA/Tanner 2016). Ce dossier de ressources vise à renforcer l'apprentissage de première ligne en introduisant « l'apprentissage par l'action » comme une approche simple pour partager des connaissances et résoudre des problèmes dans des environnements à l'évolution rapide. Le dossier est destiné au personnel de programme qui met en œuvre des projets, au personnel chargé des rôles de suivi, d'évaluation, de redevabilité et d'apprentissage (MEAL) qui collecte des données et évalue les projets, et aux chefs d'équipe ou aux responsables qui travaillent avec eux. Les personnes, les équipes de projet ou les groupes inter-organisationnels et inter-agences peuvent tous utiliser cette approche.

Cette approche d'apprentissage par l'action est adaptée aux travailleurs humanitaires. ALNAP a **examiné** des décennies d'expérience d'experts et des centaines d'articles de recherche pour concevoir l'approche. Ce dossier de ressources intègre l'apprentissage d'un projet pilote de l'approche impliquant 26 personnes de 12 organisations, y compris des organisations et du personnel locaux et internationaux. Ce dossier fournit un guide détaillé pour utiliser l'apprentissage par l'action et adapter l'approche aux besoins des différentes personnes et organisations.

L'approche d'apprentissage par l'action est un outil puissant permettant au personnel de première ligne de prendre le contrôle de son propre apprentissage, comme l'a expliqué un participant du projet pilote :

« ... vous pouvez l'utiliser [l'apprentissage par l'action] pour réaliser le potentiel des autres. ... vous pouvez l'utiliser [l'apprentissage par l'action] pour réaliser le potentiel des autres. Vous pouvez voir ce qui est caché en elle. C'est comme une « révélation » pour la personne qui comprend et voit ce qu'elle peut accomplir... Dans l'apprentissage par l'action, l'animateur est juste là pour « vous donner un coup de pouce » pour vous exprimer, vous développer, faire ressortir les bonnes choses qui sommeillent en vous. »<sup>1</sup>

# Que contient ce dossier de ressources ?

SECTION 1

SECTION 2

SECTION 3

SECTION 4

# Une brève introduction à l'apprentissage par l'action

Cette section représente la *base* du dossier de ressources. Elle présente la technique d'apprentissage par l'action et décrit certains des avantages pour les acteurs humanitaires de première ligne. Cette section vous aidera à décider si l'apprentissage par l'action est quelque chose que vous souhaitez utiliser pour soutenir l'apprentissage et la résolution de problèmes.

Le reste du dossier de ressources fournit des détails sur la manière de mettre en œuvre des exercices et d'adapter l'apprentissage par l'action à votre propre contexte personnel et organisationnel.

PASSEZ À...

# Qu'est-ce que l'apprentissage par l'action ?

L'apprentissage par l'action est une approche simple de **l'apprentissage par la pratique**. Il se concentre sur la résolution de problèmes et l'apprentissage lié aux problèmes rencontrés par les personnes **au moment où ils se produisent**. De cette façon, l'apprentissage se produit au moment où il est le plus nécessaire : il peut être utilisé pour apporter des modifications pratiques aux projets et aux processus pendant la mise en œuvre.

L'approche de l'apprentissage par l'action **permet aux personnes** de trouver leurs propres solutions et de générer leur propre apprentissage. Cela implique d'inciter **les pairs à poser des questions** pour aider une personnes à réfléchir aux défis.

La démarche est fondée sur **deux hypothèses** :

1. Les gens apprennent mieux lorsqu'ils combinent réflexion et action pratique. Si nous nous engageons dans un cycle de « réflexion-action-réflexion-action », au fil du temps, nous trouverons les meilleures façons de résoudre nos problèmes.
2. Au lieu d'essayer de donner immédiatement la réponse à une question, nous devrions d'abord poser plus de questions. Cela nous aide à mieux comprendre la question ou le problème et peut apporter des réponses utiles inattendues.

L'apprentissage par l'action se déroule en **petits groupes** de collègues (cinq ou six est un bon nombre). Ce format permet une discussion ouverte et une prise en compte des problèmes et défis importants à mesure qu'ils se présentent pour les praticiens humanitaires individuels. La durée de la discussion peut varier en fonction de la complexité des problèmes et du temps disponible. Mais **45 minutes** est le temps minimum recommandé pour un exercice d'apprentissage par l'action. Les sessions plus longues peuvent durer **jusqu'à deux heures**.

## À qui s'adresse l'apprentissage par l'action ?

Vous n'avez pas besoin d'expérience spécifique pour apprendre à utiliser cette approche. L'apprentissage par l'action s'adresse à toute personne dans n'importe quel domaine thématique qui souhaite améliorer son travail pendant qu'elle le fait, par la réflexion et la discussion.

Le dossier de ressources s'adresse principalement au personnel de première ligne - ceux qui mettent en œuvre ou surveillent les projets dans les communautés - et à leurs responsables. Cependant, d'autres collègues peuvent trouver l'approche utile pour stimuler les discussions d'apprentissage avec le personnel de leur organisation. Par exemple, ce dossier a fait l'objet d'un projet pilote avec des membres des services de santé communautaires, des coordinateurs MEAL et des cadres supérieurs de différentes organisations humanitaires.

La **Section 3** examine les différentes manières dont les personnes, les équipes et les organisations peuvent utiliser l'approche pour soutenir leur apprentissage.

# Pourquoi l'apprentissage par l'action est-il utile pour le personnel humanitaire de première ligne ?

Traditionnellement, le secteur humanitaire a valorisé la « connaissance » en termes d'informations rendues « explicites » dans les supports de formation ou les manuels publiés par le siège, et non la connaissance « tacite » du personnel de première ligne qui découle du constat sur le terrain, de l'action et de l'interaction. Cependant, cette connaissance tacite peut être essentielle pour résoudre les défis quotidiens des projets et assurer la mise en œuvre efficace des projets.

Souvent, les connaissances tacites ne sont pas valorisées et appliquées de la meilleure façon possible car le personnel de première ligne est trop occupé pour se concentrer sur l'apprentissage. L'apprentissage par l'action est une approche qui peut vous aider à maximiser le potentiel de vos connaissances de première ligne de différentes manières :

1. Il vous offre l'opportunité d'identifier ce qui est important en fonction de ce que vous voyez au quotidien. Cela peut inclure des choses qui ne semblent pas importantes pour le personnel qui n'est pas directement impliqué dans la mise en œuvre des projets.
2. Cela peut avoir un impact immédiat sur les projets humanitaires. Ce type d'impact ne se produit pas lorsque vous ne faites le point qu'après la mise en œuvre, par exemple lors d'un processus d'évaluation formel un an plus tard.
3. C'est rapide. Le processus contient des étapes simples qui ne nécessitent pas beaucoup de planification et de ressources. Vous pouvez même l'utiliser sur place en cas de problème ou de défi !

## En quoi l'apprentissage par l'action peut-il vous aider ?

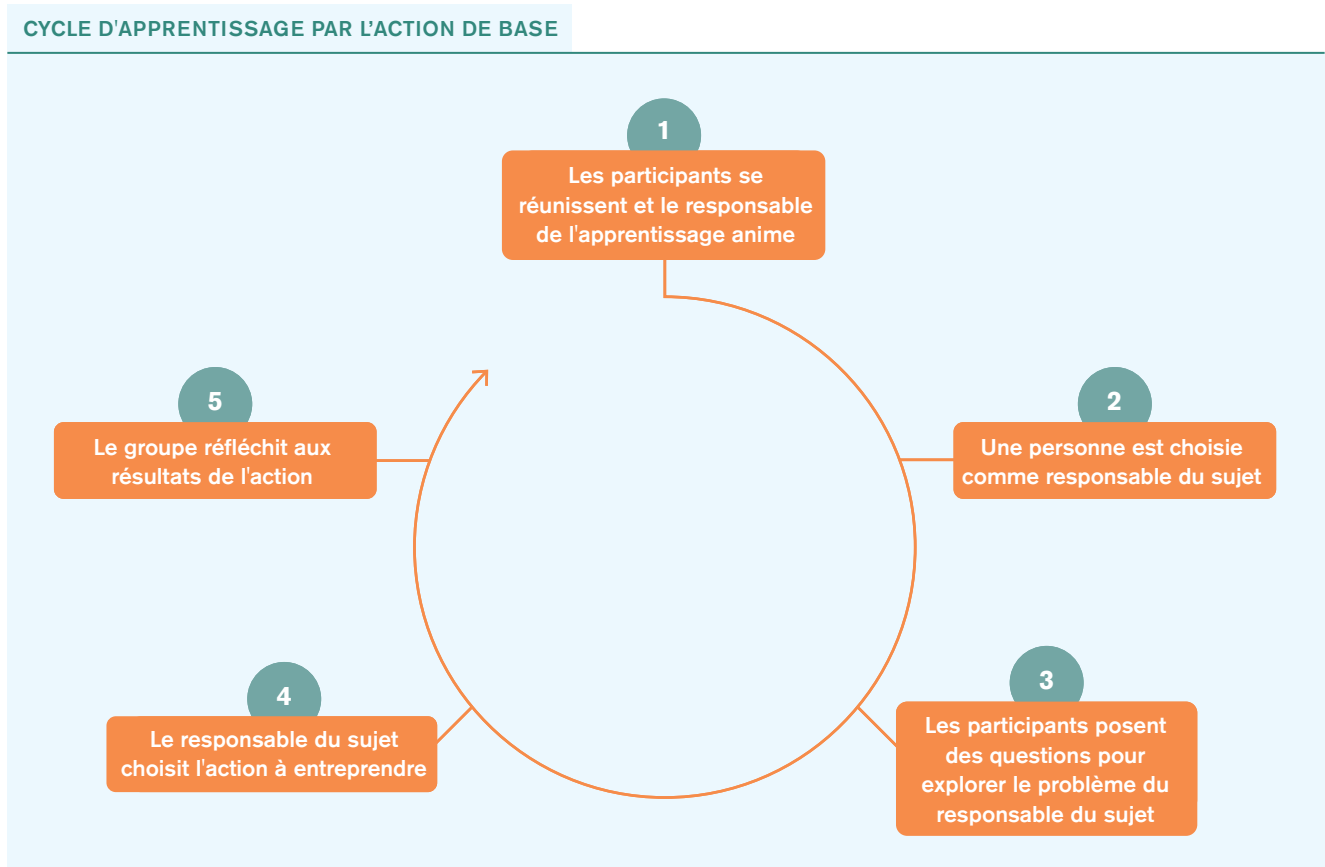
Les exemples suivants des résultats de l'apprentissage par l'action démontrent son potentiel. Ils ont été partagés par les personnes qui ont aidé à l'élaboration de ce dossier.



L'APPRENTISSAGE PAR L'ACTION PEUT VOUS AIDER À	EXEMPLE	CITATION
<p><b>Stimuler l'apprentissage, la réflexion et la résolution active de problèmes au sein de votre équipe</b></p> <p>En consacrant du temps lors d'une réunion pour interroger votre équipe sur ses défis et lui donner un espace pour réfléchir à sa situation, vous pouvez stimuler un travail d'équipe efficace et générer de nouvelles idées.</p>	<p>Sameera a utilisé l'apprentissage par l'action lors d'une réunion avec son équipe et a découvert qu'ils avaient des difficultés à recueillir les commentaires des populations touchées. En posant plus de questions pour comprendre le problème et en donnant à toute l'équipe un espace pour réfléchir aux solutions, ils ont eu l'idée de créer des formulaires de commentaires pour mieux comprendre, suivre et résoudre les problèmes soulevés par les populations concernées.</p>	<p>« Quand ils ont commencé à partager leurs problèmes, difficultés et défis, j'ai vraiment découvert qu'il y avait certaines choses dont je n'étais pas consciente. Lorsque nous avons commencé, lorsque nous avons choisi le problème, lorsque nous avons commencé à explorer les défis et qu'ils ont commencé à parler de leurs solutions, j'ai été vraiment surprise car ils avaient vraiment de bonnes idées. Avant, ils n'avaient pas la « parole », ils n'avaient pas la possibilité de parler. Quand ils l'ont eu, ils ont proposé des idées dont je n'avais jamais entendu parler. C'était donc un très bon exercice ! »<sup>2</sup></p>
<p><b>Apprendre du succès de vos collègues pour améliorer votre propre travail</b></p> <p>En fournissant un espace régulier permettant aux personnes de partager ce qui s'est bien passé dans leur travail, les pairs peuvent apprendre des expériences positives des autres et identifier comment créer du succès dans leur propre travail. Les pairs peuvent poser des questions d'approfondissement pour mieux comprendre ce que leur collègue a fait, ce qui n'est pas possible avec les manuels de bonnes pratiques.</p>	<p>Au cours d'une session d'apprentissage par l'action en ligne, le personnel de MEAL travaillant dans différents bureaux régionaux d'une ONGI a appris comment un collègue avait créé un système permettant de gagner du temps pour analyser les informations de suivi. La nouvelle technique a généré des informations claires qui pouvaient être facilement ajustées lorsque de nouvelles informations arrivaient. Les autres membres du personnel - tous basés dans des pays différents - n'en auraient pas bénéficié sans partager les réussites lors d'une session d'apprentissage par l'action.</p>	<p>« Il y a toujours un problème. Donc c'est génial quand vous bénéficiez de plus d'idées. Par exemple, [un participant] a suggéré d'avoir une boîte à outils dans laquelle vous effectuez l'analyse au départ, puis vous appuyez sur « Actualiser », et toutes les autres analyses sont effectuées automatiquement. Je fais ça maintenant. Et tout ça c'était grâce à la session, grâce à l'idée de cette personne et parce que nous avons appliqué ce que cette personne suggérait. »<sup>3</sup></p>
<p><b>Co-créez des solutions aux problèmes collectifs avec des personnes extérieures à votre organisation</b></p> <p>En utilisant des techniques d'apprentissage par l'action avec des personnes extérieures à votre organisation, vous pouvez mettre en commun différentes idées, expériences et perspectives pour trouver les bonnes solutions.</p>	<p>Les animateurs de santé communautaire ont utilisé l'apprentissage par l'action avec les communautés touchées par la crise en Afrique de l'Ouest pour s'attaquer au problème de la malnutrition chez les enfants. En fournissant un espace et une structure aux membres de la communauté pour discuter des questions, une nouvelle solution a été trouvée pour créer un supplément plus nutritif en utilisant les ressources disponibles localement. Cette expérience a également souligné l'importance de l'écoute des connaissances de la communauté.</p>	<p>« La différence est que je leur ai permis d'explorer librement, de s'exprimer librement et je leur ai permis de prendre librement des décisions par eux-mêmes. Parfois, nous faisons des suppositions car, quand vous regardez quelqu'un, vous supposez que cette personne n'aurait rien de bon à apporter, surtout quand il n'y a rien de bon dans leur situation. À cause de notre propre mentalité, nous pouvons supposer cela. (Mais, croyez-moi) : Lorsque vous appliquez cette méthodologie d'apprentissage par l'action, en particulier l'exercice collaboratif, c'est vraiment utile. Je dois souligner que je crois que tout le monde sur cette Terre a son propre potentiel, mais parfois nous n'utilisons pas les bonnes méthodes, la méthodologie appropriée pour en bénéficier. »<sup>4</sup></p>
<p><b>Soutenir le partage régulier d'informations entre les pratiques MEAL formelles</b></p> <p>En organisant de courtes sessions d'apprentissage par l'action tout au long du cycle du projet, vous pouvez partager des informations utiles sur la mise en œuvre et les progrès plus régulièrement plutôt que seulement lors des examens à mi-parcours et des évaluations de fin de projet. Cela permet un apprentissage lorsque les informations peuvent faire la différence pour les projets en cours.</p>	<p>Patrick a commencé à utiliser l'apprentissage par l'action avec son équipe et l'a trouvé pratique et opportun.</p>	<p>« [L'équipe] passait d'[une] manière traditionnelle de mener l'apprentissage dans nos programmes humanitaires où nous organisons une ou deux sessions par an. Maintenant, grâce aux directives claires contenues dans l'apprentissage par l'action, je suis en mesure d'organiser une session rapide pour tout problème d'apprentissage sur le terrain. Cela aide à promouvoir une solution rapide aux problèmes. »<sup>5</sup></p>

# Les éléments clés de l'apprentissage par l'action

Ce diagramme donne un aperçu simple de l'approche d'apprentissage par l'action. Plus de détails sur la manière exacte dont vous pouvez mettre en œuvre les différentes étapes sont fournis dans les [exercices de la Section 2](#).



Le processus de base de l'apprentissage par l'action peut être décrit en cinq étapes.

## Étape 1

Un groupe de travailleurs de première ligne se réunit pour mener l'exercice d'apprentissage par l'action. Une personne est choisie au début comme responsable de l'apprentissage. Son rôle est d'animer et de faciliter le processus.

## Étape 2

Chaque exercice d'apprentissage par l'action se concentre sur une seule personne et sur le problème, le défi ou la réussite qu'elle a choisi. Cette personne est le responsable du sujet. Vous pourriez convenir de la personne qui sera le responsable du sujet avant la réunion - cela peut être utile si vous vous réunissez régulièrement et que vous souhaitez donner à chacun son tour. Ou vous pouvez organiser un « tour d'enchères » pour choisir un sujet, comme décrit dans les exercices détaillés. Le responsable du sujet partagera ensuite son problème avec le groupe.

### Étape 3

Les participants posent des questions au responsable du sujet pour l'aider à réfléchir plus profondément au problème et à le considérer sous différents angles.

Ces questions doivent aider le responsable du sujet à réfléchir aux facteurs du problème, à ce qu'il en pense et à ce qu'il (ou d'autres personnes) pourrait faire pour modifier ou tirer des leçons de la situation.

**Note :** Dans l'apprentissage par l'action traditionnel, les participants **ne posent que des questions, ils n'offrent jamais de solutions**. Il s'agit d'aider le responsable du sujet à développer ses propres compétences en matière de résolution de problèmes et de réflexion. Ce n'est peut-être pas toujours la meilleure approche pour votre groupe ou le sujet spécifique. Vous verrez quelques variations dans les exercices qui permettent également aux participants de proposer des solutions.

#### **Pourquoi les questions sont-elles si importantes ?**

Souvent, les gens essaient de résoudre des problèmes en suggérant des idées, des commentaires et des solutions à la personne qui a le problème. En posant d'abord plus de questions, plutôt que de se précipiter pour discuter de solutions, nous pouvons inciter la personne ayant le problème à réfléchir aux aspects de sa situation qu'elle n'a pas pris en compte. Cela est souvent très efficace pour générer des solutions pertinentes ou innovantes. Cela aide également les personnes à se sentir autonomes en trouvant leurs propres solutions au problème et en choisissant leurs prochaines étapes.

### Étape 4

À la fin de l'exercice d'apprentissage par l'action, le responsable du sujet doit choisir une action qu'il entreprendra pour résoudre son problème ou, dans le cas d'une réussite, comment il pourrait reproduire ce succès à l'avenir. En informant le groupe, les autres participants peuvent tenir le responsable du sujet responsable de la mise en œuvre de l'action convenue après la réunion.

#### **Considérez votre action comme une expérience**

Au lieu que les cadres supérieurs délèguent des actions, le responsable du sujet choisit sa propre action à entreprendre à la fin de la réunion. Vous pouvez considérer cela comme une expérience : vous ne savez pas si cela fonctionnera tant que vous n'aurez pas essayé ! Une fois que vous avez essayé l'action, vous pouvez réfléchir avec le groupe pour décider si cela a fonctionné, vous a aidé à progresser ou a créé de nouveaux défis à relever. Toutes les actions ne résoudront pas votre problème, mais réfléchir aux résultats peut vous aider à aller dans la bonne direction.

### Étape 5

Lors de la prochaine réunion, le groupe devrait réfléchir à l'effet de la mise en œuvre des actions de la dernière réunion. Il est possible que le problème ait été résolu et que le groupe puisse passer à un nouveau sujet avec un nouveau responsable de sujet.

Si ce n'est pas le cas, le groupe devra peut-être poser plus de questions et déterminer si une nouvelle action est nécessaire pour progresser davantage.

Ce cycle simple devrait vous donner une bonne idée des étapes de base de l'apprentissage par l'action. Mais vous vous demandez peut-être exactement comment mettre en œuvre les différentes étapes. La [Section 2](#) vous fournira des instructions détaillées pour mener trois exercices différents.

Vous vous demandez peut-être également comment vous pouvez intégrer des réunions supplémentaires à votre emploi du temps chargé et vous engager à maintenir un cycle sur plus d'une session ! La [Section 3 contient des idées pour adapter l'apprentissage par l'action](#) au temps et aux ressources dont vous et votre organisation disposez.

Vous pouvez intégrer ces exercices dans vos réunions existantes ou vous pouvez effectuer un exercice ponctuel qui n'implique pas un engagement régulier. Vous pouvez également adapter les étapes en fonction du temps dont vous disposez. Par exemple, si le groupe n'a pas le temps de se réunir pour réfléchir à l'apprentissage après la mise en œuvre de l'action, le responsable du sujet peut parler avec un autre collègue ou un responsable. Il pourrait même faire une réflexion en solo en repensant à certaines des questions posées et des actions discutées lors de la première réunion.

### Trois rôles différents pour l'apprentissage par l'action

Vous aurez remarqué dans la description ci-dessus qu'il y a trois rôles différents que les gens jouent dans une réunion d'apprentissage par l'action :

1. Un **responsable de l'apprentissage** qui organise la réunion et anime toute la session.
2. Un **responsable de sujet** qui partage son problème, son défi ou sa réussite pour en discuter.
3. Quatre ou cinq **participants** qui posent des questions utiles au responsable du sujet pour l'aider à trouver des solutions ou à en tirer des leçons utiles.

Chacun de ces rôles est tout aussi important dans une séance d'apprentissage par l'action. Au sein de votre groupe, vous pouvez jouer à tour de rôle chacun de ces rôles dans différentes sessions.

### **Avez-vous l'impression que l'apprentissage par l'action pourrait fonctionner pour vous ? Alors lisez la suite !**

Le reste du dossier vous aidera à :

- Comprendre comment animer des exercices d'apprentissage par l'action en tant que responsable de l'apprentissage.
- Savoir comment apporter des problèmes et des défis utiles à vos pairs en tant que responsable de sujet.
- Apprendre à participer à l'apprentissage par l'action de manière efficace en posant des questions utiles à vos pairs.
- Choisir entre trois exercices d'apprentissage par l'action pour résoudre des défis et partager des connaissances.
- Envisager des moyens d'adapter l'apprentissage par l'action à vos besoins et à votre organisation.
- Préparer les sessions et garder une trace de l'apprentissage à l'aide de documents simples.

# Apprentissage par l'action en pratique : un guide étape par étape

Maintenant que vous connaissez les bases de l'apprentissage par l'action et la manière dont il peut vous aider, vous et votre équipe, à apprendre, vous êtes prêt à découvrir plus en détail les étapes de mise en œuvre de l'apprentissage par l'action.

Cette section contient des informations pour vous aider à jouer les trois différents rôles nécessaires pour une réunion d'apprentissage par l'action (responsable de l'apprentissage, responsable du sujet et participants). Elle contient trois exercices d'apprentissage par l'action différents. Une grille explique également les différences entre les trois exercices et les situations dans lesquelles ils peuvent être les plus utiles.

Vous pouvez utiliser ces ressources en ligne si vous le souhaitez, mais elles peuvent également être imprimées pour faciliter leur utilisation dans une session d'apprentissage par l'action.

PASSEZ À...

# Guide pour les responsables de l'apprentissage

- Le responsable de l'apprentissage est la personne qui rend possible l'apprentissage par l'action ! Il organise les séances et s'assure que les exercices sont effectués correctement.
- Il n'y a qu'un seul responsable de l'apprentissage pour chaque exercice, mais vous pouvez changer de responsable de l'apprentissage entre différents exercices et sujets. L'important est d'avoir quelqu'un qui comprend les responsabilités du rôle et peut bien animer la séance.
- Le responsable de l'apprentissage doit lire cette section avant la session d'apprentissage par l'action pour l'aider à se préparer à animer la session.
- Le responsable de l'apprentissage doit également lire les conseils destinés aux responsables de sujet et aux participants afin de s'assurer de pouvoir garder tout le monde sur la bonne voie lors de la réunion.
- Le responsable de l'apprentissage doit lire l'exercice qu'il utilisera au cours de la session.

## Responsabilités du responsable de l'apprentissage :

- Organiser la réunion et s'assurer que tous les participants savent où et quand elle a lieu.
- Envisager d'envoyer des documents au groupe avant la réunion (par exemple Guide pour le responsable de l'apprentissage, Guide pour les participants, Brief du responsable du sujet). Ils peuvent également être imprimés et distribués lors de la réunion.
- Aider le groupe à convenir de règles de base collectives au début de la réunion et encourager tout le monde à les suivre tout au long de la réunion.
- Guider les participants pour qu'ils suivent les différentes étapes de l'exercice choisi.
- S'assurer que le groupe envisage des sujets exploitables et pose des questions utiles.
- Respecter le timing de la réunion en invitant poliment les participants à passer au point suivant si nécessaire.
- Favoriser une atmosphère constructive et inclusive pour tous les participants.
- Prendre des notes sur les problèmes importants et les suggestions qui ont été partagés et les actions qui ont été convenues.
- Encourager le responsable du sujet à effectuer l'action convenue après la réunion.

Certains de ces points sont explicites, mais d'autres nécessitent plus d'explications...

## Aider le groupe à établir des règles de base

Quel que soit l'exercice d'apprentissage par l'action utilisé, une chose qui est commune est la nécessité d'établir des règles de base.

Les approches d'apprentissage par l'action nécessitent un haut niveau de confiance. L'établissement de règles de base est essentiel pour instaurer la confiance et créer un environnement d'apprentissage positif.

Le responsable de l'apprentissage doit demander au groupe de suggérer et d'approuver conjointement certaines règles de base pour la session que tout le monde acceptera d'adopter et de suivre. Quelques exemples :

- **Confidentialité** – les questions abordées au cours de la session ne doivent pas être révélées en dehors.
- Tout le monde doit **s'impliquer** et **écouter activement**.
- Tous les participants doivent éviter de juger ; c'est un lieu sûr où il est possible d'admettre **des besoins, faiblesses et erreurs**.
- **Ponctualité** – l'activité doit commencer et se terminer à l'heure.
- Les participants doivent s'assurer que tout le monde est **inclus** et capable de **participer de manière égale** à la discussion.

Ces règles existent pour que tous les participants puissent aider à créer un environnement propice au partage et à l'apprentissage. Votre travail en tant que responsable de l'apprentissage consiste à rappeler aux participants que chacun est responsable pour que tout le monde se sente en sécurité, écouté et respecté - il ne s'agit pas de votre seule responsabilité !

Pour en savoir plus sur l'importance des règles de base pour créer des espaces inclusifs et sûrs dans différents contextes, consultez la [Section 3](#).

## Le responsable de l'apprentissage doit essayer de ne pas :

- Donner des réponses aux questions ou des solutions aux problèmes.
- Apporter beaucoup d'idées, de théories, de concepts et d'informations.
- Dominer la réunion.
- Permettre aux participants de s'écarter des étapes de l'exercice.

L'un des plus grands défis en tant que responsable de l'apprentissage est de guider la discussion et non de fournir ses propres idées et solutions. Cela peut être délicat pour les personnes qui ont beaucoup d'idées. Mais il est important que le responsable de l'apprentissage concentre son énergie sur l'orientation des participants et le bon déroulement de la séance. Si le responsable de l'apprentissage agit comme l'un des participants à la réunion, il est très facile que l'ensemble de l'exercice dérape et que des opportunités d'apprentissage soient manquées. Un autre inconvénient potentiel est que la contribution d'un responsable de l'apprentissage peut finir par être prioritaire par rapport à celle des autres participants en raison du pouvoir qu'il détient dans l'orientation de la discussion. Ceci est un problème car les contributions de chacun doivent être considérées comme tout aussi importantes.

### **Le responsable de l'apprentissage peut-il poser des questions ou proposer des solutions ?**

Dans de rares cas, il peut être nécessaire pendant la session d'apprentissage par l'action que le responsable de l'apprentissage pose ses propres questions (ou propose des solutions potentielles dans l'exercice collaboratif). Cela peut être utile si le responsable de l'apprentissage possède une expertise et une expérience uniques sur un sujet qui n'a pas été couvert par les autres participants ou s'il est directement impliqué dans le problème faisant l'objet de discussion. Dans les sessions d'apprentissage par l'action typiques, cela ne serait pas autorisé. Mais dans un environnement humanitaire, le personnel de première ligne est confronté à des problèmes qui peuvent affecter la vie des communautés touchées par la crise. Les conséquences pourraient être graves si la personne dans la pièce ayant l'idée la plus efficace garde le silence.

Dans ces rares occasions, le responsable de l'apprentissage peut ajouter une question ou une solution potentielle dans la conversation si aucun autre participant n'a déjà couvert ce point important particulier. Ou il pourrait proposer de faire un suivi avec le responsable du sujet en dehors de la réunion. Mais n'oubliez pas que participer à la discussion en tant que responsable de l'apprentissage doit être l'exception plutôt que la règle !



# Guide pour les responsables de sujet

- Les participants doivent essayer de lire cette section avant la session d'apprentissage par l'action pour les aider à préparer un sujet utile. Vous n'avez peut-être pas convenu avant la réunion qui sera le responsable du sujet. Dans une telle situation, tous les membres du groupe doivent être conscients de ce qui est attendu du responsable du sujet au cas où ils auraient besoin de présenter un sujet.
- Il ne sera pas toujours possible de lire à l'avance, c'est pourquoi le responsable de l'apprentissage doit également être conscient du contenu de ce guide et être en mesure d'encourager les participants à choisir des sujets appropriés.
- Le responsable de l'apprentissage peut souhaiter imprimer ces conseils et les partager avec le groupe avant ou pendant la réunion.

## Choisir un sujet exploitable

Au début de chaque session, tous les participants auront la possibilité de soulever un sujet qu'ils souhaitent aborder au cours de la session. Il s'agit d'une question, d'un défi ou d'un problème que le participant aimerait que les autres l'aident à résoudre, ou il peut s'agir d'une réussite qu'il aimerait partager avec le groupe.

Voici des exemples du type de **défis** ou de **problèmes** partagés par le personnel de première ligne qui a participé au projet pilote de ce dossier :

- « En tant qu'équipe MEAL, nous recueillons beaucoup d'informations. Mais nous avons du mal à amener le personnel du programme à s'impliquer dans les résultats car ils sont occupés à mettre en œuvre d'autres projets. Comment pouvons-nous partager cet apprentissage avec eux pour améliorer les projets ? »
- « Nous avons distribué de la nourriture dans une communauté, mais les enfants souffrent toujours de malnutrition. Comment pouvons-nous changer cette situation ? »

Voici des exemples du type de **réussite** partagées par le personnel de première ligne qui a participé au projet pilote de ce dossier :

- « Nous avons des problèmes pour impliquer les hommes dans les services de santé que nous fournissons aux communautés. Alors nous avons créé des séances de santé uniquement pour les hommes et avons essayé de créer une bonne expérience, ce qui a incité davantage d'hommes à accéder aux services. »
- « Nous obtenons tellement de données de suivi et d'évaluation pour différents projets, mais il faut beaucoup de temps pour analyser les données pour les nombreux rapports que nous devons élaborer. J'ai constaté qu'une grande partie des informations requises dans les rapports étaient les mêmes d'un projet à l'autre. J'ai donc créé une feuille de calcul avec des formules capables d'analyser tout ce dont nous avons besoin. Il me suffit de rafraîchir la page lorsque de nouvelles données arrivent et cela me donne les informations dont j'ai besoin pour les rapports. C'est vraiment un gain de temps. »

## Critères pour « un sujet d'apprentissage »

### 1. Le participant doit être capable de prendre une action qui influence le sujet.

Exemple : « La faim est un énorme défi en Somalie » est un sujet important, mais il est trop vaste pour que les individus aient beaucoup d'influence dessus et il ne sera pas résolu en quelques heures de discussion. Cependant, « Comment mon équipe peut-elle être plus efficace pour transporter des colis alimentaires vers des communautés éloignées ? » est un sujet utile. Le responsable du sujet a un rôle et une influence potentiels dans la situation.

### 2. Le sujet doit être « la propriété » du participant qui le présente. Celui-ci doit parler de son expérience personnelle concernant le sujet.

Exemple : Le sujet présenté est potentiellement exploitable, mais le responsable du sujet n'est pas directement impliqué dans le problème : « Je suis responsable MEAL et j'ai remarqué que l'équipe du logement avait du mal à négocier l'accès durable à la propriété avec les propriétaires locaux. » Bien que cela décrive un problème au sein de l'organisation, ce n'est pas un problème que ce responsable de sujet peut facilement influencer depuis sa position dans une autre équipe.

En comparaison, le responsable du sujet serait en mesure d'influencer le problème dans ce scénario : « Je suis coordinateur de l'éducation dans les situations d'urgences et j'ai constaté une faible fréquentation lors de nos séances du matin pour les enfants. Que puis-je faire pour attirer plus d'enfants dans notre centre ? »

### 3. Si le sujet est une question, un défi ou un problème, il doit être possible de le traiter dans les délais et les contraintes des donateurs du projet.

Exemple : Vous avez peut-être reçu des plaintes de la communauté locale selon lesquelles tous les bénéficiaires n'ont pas reçu l'aide au logement que vous avez fournie. Cependant, il ne reste plus d'argent pour ce projet, qui se termine. Il serait important d'examiner les leçons apprises sur la budgétisation, l'approvisionnement et la communication avec les communautés dans le cadre du projet MEAL. Mais cela n'est pas si utile de le faire dans le cadre d'une session d'apprentissage par l'action parce qu'il n'y a pas le temps ou l'autorité nécessaires pour prendre des mesures concernant la livraison ultérieure des kits de logement.

Au lieu de cela, vous pourriez présenter un problème connexe : « Je crains que les relations avec la communauté ne se soient détériorées et je veux apprendre à les améliorer afin que nous soyons dans une bonne position pour le prochain projet qui s'y déroulera. » Il s'agit d'un problème sur lequel vous pouvez encore influencer en utilisant l'apprentissage par l'action pour explorer des stratégies de renforcement de la confiance dans la communauté.

Vous pouvez utiliser le [brief du responsable du sujet dans la Section 4](#) pour réfléchir à un sujet à apporter à la réunion.

## Posséder votre sujet et votre action

En tant que responsable du sujet, toutes les discussions de la réunion seront dirigées vers vous. Vous possédez le sujet que vous apportez. Vous êtes également responsable du choix et de la mise en œuvre de l'action à laquelle vous vous engagez à la fin de la réunion.

Les questions posées par les autres participants vous aideront à réfléchir à votre problème, à votre défi ou à votre réussite. Ils peuvent vous fournir de nouvelles idées utiles. Mais vous devez toujours être sûr(e) de contrôler ce qui se passe avec votre sujet et ce que vous ferez après la réunion.

# Guide pour les participants actifs

- Les participants doivent essayer de lire cette section avant la session d'apprentissage par l'action pour les aider à préparer des questions utiles.
- Tous les participants sont des participants actifs. En tant que participant, vous devez être engagé dans la discussion même si vous ne posez pas de question à chaque fois.
- Il ne sera pas toujours possible de lire à l'avance, c'est pourquoi le responsable de l'apprentissage doit également être conscient du contenu de ce guide et être en mesure d'encourager les participants à poser des questions appropriées.
- Le responsable de l'apprentissage peut souhaiter imprimer ces conseils et les partager avec le groupe avant ou pendant la réunion.

## Poser des questions utiles

Le rôle le plus important des participants à l'apprentissage par l'action est de poser des questions pour aider le responsable du sujet à réfléchir efficacement à son problème. Au lieu de se précipiter pour proposer des solutions, les questions des participants peuvent inciter le responsable du sujet à réfléchir plus en profondeur au problème - ou à trouver une nouvelle perspective qui peut l'aider à atteindre une solution qu'il n'aurait pas trouvée de lui-même.

### Quels types de questions ?

Trois principaux types de questions sont utilisés dans l'apprentissage par l'action pour aider les participants à envisager leur problème d'une manière différente ou nouvelle. Ce sont des questions **de réflexion**, **de ressenti** ou **de volonté**.

Vous trouverez ci-dessous une liste d'exemples de questions comme point de départ. Ces listes ne sont en aucun cas exhaustives. Vous pouvez être créatif et proposer des questions qui conviennent à votre session d'apprentissage spécifique. Les questions sont principalement rédigées au présent, ce qui aidera à résoudre les problèmes et les défis actuels. Si vous utilisez l'apprentissage par l'action pour explorer les facteurs des réussites qui se sont produites dans le passé, vous pouvez utiliser des questions similaires mais au passé.

### Questions de « réflexion »

Ces types de questions visent à explorer et à découvrir des faits, des données, des informations, des hypothèses et des récits. Vous pouvez les considérer comme des questions de « détective ». Lorsque vous posez vos propres questions de « réflexion », n'oubliez pas qu'elles cherchent à obtenir plus de détails sur les faits de la situation problématique.

- Qu'avez-vous fait jusqu'à présent pour résoudre ce problème ?
- Que vous disent les bénéficiaires de l'aide ?
- Y a-t-il différents facteurs de communication et culturels impliqués ?

- Combien de temps consacrez-vous à ce problème ? De combien de temps disposez-vous pour le projet ?
- Qui d'autre est impliqué ? Quelles sont les parties prenantes concernant ce problème ?
- En quoi ce problème est-il important ?
- De l'aide de qui avez-vous besoin ? Quels pouvoir et intérêt ont-ils dans le problème ?
- Qui a le pouvoir de décision sur cette situation ?

### Questions de « ressenti »

Les questions et les problèmes auxquels nous sommes confrontés dans notre travail ont souvent une composante liée à la motivation ou aux « sentiments ». Les questions de « ressenti » aident les gens à réfléchir. Elles encouragent des approches empathiques concernant le problème en posant des questions sur les émotions et en remettant en question les hypothèses qu'un responsable de sujet pourrait avoir. Lorsque vous posez vos propres questions de « ressenti », n'oubliez pas qu'elles cherchent à obtenir plus de détails sur les sentiments de la personne à propos de la situation.

- Pourquoi ce défi est-il important pour vous ?
- Que pensez-vous des questions qui vous ont été posées dans ce groupe ?
- Quelles autres raisons pourraient expliquer pourquoi ils ont fait cela ?
- Seriez-vous surpris si d'autres ressentaient la même chose / ou autre ?
- Qu'avez-vous ressenti en entendant cela ?
- Si j'étais dans cette situation, je serais en colère, et vous ?
- Qu'est-ce qui vous empêche de ...?
- Comment cela affecte-t-il votre équipe ?

### Questions de « volonté »

Ces types de questions portent sur l'avenir et la planification. L'idée est de réfléchir, faire le point, trouver une direction et fixer des objectifs. Vous pouvez les considérer comme des questions « proactives ». Lorsque vous posez vos propres questions de « volonté », n'oubliez pas qu'elles sont orientées vers l'action.

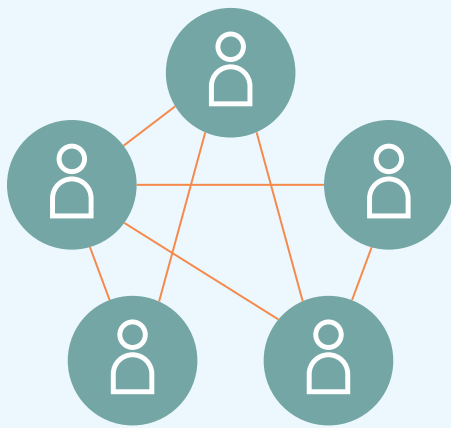
- De quelle aide pourriez-vous avoir besoin ?
- Comment obtiendrez-vous ce soutien ?
- Que pourrions-nous faire de plus ou de moins ?
- Comment déciderez-vous des mesures à prendre ?
- Quelles étapes identifiez-vous ? Que ferez-vous ensuite ?

- Pouvez-vous décrire comment les choses se passeront dans un mois ?
- Quelles alternatives existe-t-il ?
- Quel serait le meilleur scénario ? À quoi ressemblerait une situation satisfaisante ?

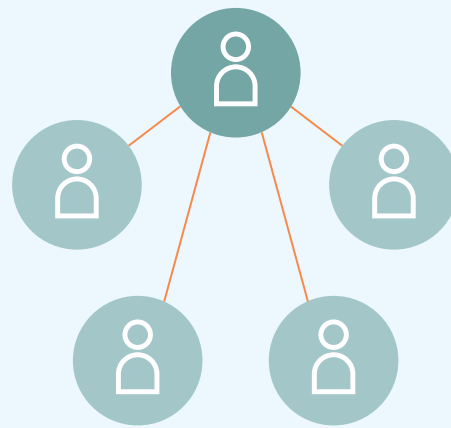
### Adressez votre question au responsable du sujet

Lorsqu'ils discutent de problèmes ou essaient de les résoudre, les gens ont tendance à diriger le dialogue vers plusieurs personnes différentes dans le groupe, ce qui revient à passer le sujet à d'autres. Dans une session d'apprentissage par l'action, vous devez adresser toutes vos questions au responsable du sujet plutôt qu'aux autres participants. De cette façon, la conversation ne va que dans une seule direction pour chaque problème. Vous pouvez voir cette différence illustrée dans la figure ci-dessous. Une réunion d'apprentissage par l'action peut aborder plusieurs problèmes, mais il n'y a toujours qu'un seul responsable de sujet pour chaque problème.

#### REPÉRER LA DIFFÉRENCE



**A. Réunion type/discussion en focus group**



**B. Session d'apprentissage par l'action**




# Trois exercices d'apprentissage par l'action et leurs utilisations

Maintenant que vous connaissez les bases de l'apprentissage par l'action et les différents rôles impliqués, vous pouvez en savoir plus sur les différents exercices et comment les utiliser. Les instructions étape par étape peuvent aider les responsables de l'apprentissage à guider les sessions et les participants à suivre l'exercice. Vous pouvez les imprimer pour les avoir à portée de main !

Les trois types d'exercices d'apprentissage par l'action inclus dans ce dossier sont :

- Classique
- Collaboratif
- Positif

Tous les exercices fonctionnent mieux avec un groupe de **cinq ou six personnes** et nécessitent **au moins 45 minutes**. Chaque approche a des caractéristiques légèrement différentes et un objectif différent. Utilisez la grille ci-dessous pour vous aider à décider quel exercice convient le mieux à votre réunion d'apprentissage par l'action. Cela dépendra de qui sont vos participants et de ce qu'ils veulent retirer de la réunion. Par exemple, les collègues peuvent simplement vouloir un espace pour réfléchir à un problème par eux-mêmes, ou ils peuvent être vraiment coincés et avoir besoin de suggestions d'autres personnes, ou ils peuvent avoir un apprentissage positif à partager avec leurs collègues.

TYPE D'EXERCICE	CARACTÉRISTIQUES PRINCIPALES	OBJECTIF SPÉCIFIQUE –
<b>Classique</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le responsable du sujet présente un <i>problème/défi</i> à résoudre</li> <li>▪ Le problème/défi est en cours</li> <li>▪ Les participants posent des <i>questions</i> au responsable du sujet pour aider à <i>résoudre le problème</i>. Ils n'offrent pas de solutions potentielles</li> <li>▪ Le responsable du sujet choisit une action à partir de ses <i>propres idées</i> à la suite de la discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stimule l'apprentissage</li> <li>▪ Résout les problèmes nécessitant une action immédiate, permettant d'apporter des corrections aux programmes pendant la mise en œuvre</li> <li>▪ Permet au personnel de réfléchir et de trouver ses propres solutions, renforçant ainsi la confiance et le pouvoir d'action</li> </ul>
<b>Collaboratif</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le responsable du sujet présente un <i>problème/défi</i> à résoudre</li> <li>▪ Le problème/défi est <i>en cours</i></li> <li>▪ Les participants posent des <i>questions</i> au responsable du sujet pour aider à <i>résoudre le problème</i>. Ils <i>fournissent également des solutions potentielles</i></li> <li>▪ Le responsable du sujet choisit une action à partir de ses <i>propres idées</i> <b>ou</b> <i>les idées de ses collègues</i> à la suite de la discussion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stimule l'apprentissage</li> <li>▪ Résout les problèmes nécessitant une action immédiate, permettant d'apporter des corrections aux programmes pendant la mise en œuvre</li> <li>▪ Trouve la solution lorsque le responsable du sujet est bloqué et a besoin de nouvelles idées</li> <li>▪ Stimule le travail d'équipe et résout les problèmes communs</li> </ul>
<b>Positif</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le responsable du sujet a une <i>réussite</i> concernant un projet qui s'est bien déroulé ou a surmonté un défi</li> <li>▪ La réussite s'est produite dans le passé, mais est <i>pertinente pour le travail en cours ou futur de ses collègues</i></li> <li>▪ Les participants posent des <i>questions</i> au responsable du sujet pour aider à <i>identifier les enseignements à tirer</i></li> <li>▪ Les participants considèrent <i>les enseignements pertinents</i> à tirer de la réussite <i>qu'ils pourraient utiliser à l'avenir</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partage les leçons du passé à utiliser dans des projets en cours ou futurs</li> <li>▪ Identifie les facteurs qui ont fait que les choses fonctionnent</li> <li>▪ Facilite les processus de relais lorsque quelqu'un quitte l'équipe ou l'organisation</li> </ul>

## Exercice 1 : Session classique d'apprentissage par l'action

### Utilisez cet exercice pour :

- Stimuler l'apprentissage.
- Résoudre les problèmes qui nécessitent une action maintenant.
- Donner à chaque employé les moyens de réfléchir et de trouver ses propres solutions.

**Rôles :** Responsable de l'apprentissage, Responsable de sujet et Participants.

**Ressources :** 5 à 6 personnes.

**Facultatif :** Stylo, papier, tableau à feuilles mobiles ou tableau blanc.

**Durée :** Au moins 45 minutes.

**Formulaires de prise de notes :** Brief du responsable du sujet ; Journal d'apprentissage classique/collaboratif ; Journal de bord des cycles d'apprentissage.

## Déroulement de cette session

### Étape 1 Introduction

Le responsable de l'apprentissage souhaite la bienvenue à l'ensemble du groupe. Le responsable de l'apprentissage explique l'objectif de la session ainsi que le processus et les objectifs de l'apprentissage par l'action, y compris l'objectif spécifique de l'exercice classique. Il doit demander à chacun de se présenter et encourager les gens à se sentir à l'aise.

### Étape 2 Établir les règles de base

Le responsable de l'apprentissage se charge d'aider le groupe à créer une liste de règles de base. Il est important que le groupe les formule conjointement et les approuve. Consultez le [Guide pour les responsables de l'apprentissage](#) si vous avez besoin d'aide pour définir des règles de base.

### Étape 3 Présenter les sujets d'apprentissage

Le responsable de l'apprentissage demande à chacun de partager brièvement son sujet d'apprentissage : une question, un problème ou un défi. Chaque introduction d'un sujet d'apprentissage devrait durer au **maximum** cinq minutes. Le responsable de l'apprentissage doit rappeler à chacun comment choisir un sujet utile en se référant au [Guide pour les participants actifs](#).

Au cours de cette phase de partage, personne ne doit poser de questions ni interrompre. Uniquement si l'intervention de la personne qui partage se prolonge dans le temps, le responsable de l'apprentissage doit lui demander poliment de conclure rapidement.

#### Étape 4 Choisir le sujet d'apprentissage par lequel commencer

Une fois que tout le monde a fini de partager et **avant de faire autre chose (discuter ou poser des questions)**, le groupe doit décider s'il y a suffisamment de temps pour discuter de toutes les réussites et combien de temps à allouer à chacune d'elles ou s'il est préférable de se concentrer uniquement sur une réussite dans le temps disponible.

Chacun des sujets est précieux parce qu'un participant l'a identifié comme important. Alors, comment devriez-vous hiérarchiser équitablement les sujets à discuter ?

Le responsable de l'apprentissage peut aider le groupe à choisir *ensemble* un sujet d'apprentissage en les incitant à réfléchir aux questions suivantes :

- Quel sujet est plus « urgent » ? Quelles seront les conséquences si un sujet est traité ultérieurement ? Pourriez-vous classer les sujets par ordre d'urgence ou en fonction du temps ?
- Quelle est la complexité du sujet et de combien de temps disposez-vous ? Si vous ne savez même pas quel est réellement le problème ou la question, il vous faudra probablement plus de temps. Donc, si vous avez accepté de vous réunir dans cette session pendant seulement 45 minutes, vous devrez peut-être garder ce sujet complexe pour une autre session.

Exemple : si un problème est lié à la réponse à un afflux soudain de réfugiés et qu'un autre est lié à un défi à plus long terme – comme une relation avec un partenaire externe – vous pouvez choisir de commencer par le premier et de résoudre le deuxième problème dans la session suivante.

#### Étape 5 Clarifier le problème

Cette étape implique une courte série de questions. Les membres du groupe posent des questions **pour pouvoir comprendre suffisamment le sujet pour poser des questions utiles au responsable du sujet**. Le responsable du sujet répond du mieux qu'il peut à chaque question.

Cette étape permet de s'assurer que tous les membres du groupe ont compris le problème, en fonction des explications du responsable du sujet. Considérez cette étape comme un court exercice de vérification des faits. Le responsable de l'apprentissage devrait poliment empêcher les participants de poser des questions sur la façon dont le problème pourrait être traité.

Il peut être utile pour le responsable du sujet de reformuler le problème en une phrase à la fin de ce processus, pour s'assurer que tout le monde a bien compris avant de continuer.

#### Étape 6 Explorer le problème

Cette étape implique une plus longue série de questions adressées au responsable du sujet. Elle vise à permettre au titulaire du sujet de réfléchir au problème, ou à son rôle par rapport au problème, plus profondément ou plus largement.

Chaque personne peut poser des questions mais pas nécessairement à son tour ; une personne qui a posé une question peut poser une ou plusieurs questions de suivi, si cela semble être utile pour le responsable du sujet. Le responsable du sujet peut vouloir écrire certaines des questions afin qu'il puisse garder une trace.



Le responsable de l'apprentissage doit vérifier si la série de questions semble utile pour le responsable du sujet. Si une personne posant des questions domine la session, le responsable de l'apprentissage peut encourager les autres à participer en proposant des questions dans différents domaines. Tout le monde ne pose pas de questions à chaque séance – mais chacun contribue à l'apprentissage par une écoute attentive.

Si nécessaire, le responsable de l'apprentissage peut rappeler aux participants la gamme de questions utiles qu'ils peuvent poser, y compris des questions de réflexion, de ressenti et de volonté. Le responsable de l'apprentissage peut suggérer de consulter le [Guide pour les participants actifs](#) pour identifier quelques exemples de questions. Les participants peuvent s'en inspirer et les adapter au sujet abordé.

Au cours de cette étape, le responsable du sujet est libre de répondre à toutes les questions qu'il juge utiles. Si le responsable du sujet préfère ne pas répondre, il peut simplement remercier la personne qui a posé la question et l'écrire pour une réflexion future.

### Étape 7 Envisager les actions possibles

À ce stade, le responsable de l'apprentissage invite les participants à poser davantage de questions qui aideront le responsable du sujet à décider des actions à entreprendre après la réunion.

Les participants **ne proposent pas** d'actions. Au lieu de cela, le responsable de l'apprentissage doit encourager les participants à poser des questions qui aident le responsable du sujet à réfléchir aux actions possibles et à la manière de les mettre en œuvre. Les participants doivent se concentrer sur les questions **de volonté** pour cette section.

Les meilleures actions sont souvent SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définies). Au fur et à mesure que le responsable du sujet suggère différentes actions à entreprendre, les participants peuvent l'aider à déterminer si les actions répondent aux critères SMART. Cela aidera le responsable du sujet à développer des actions pratiques à mettre en œuvre.

### Étape 8 Réfléchir et choisir des actions

Le responsable de l'apprentissage invite les participants à réfléchir et à partager ce qu'ils ont appris sur eux-mêmes et/ou sur le problème au cours de la session. Ils peuvent partager leur propre expérience, mais ils ne peuvent pas dire au responsable du sujet quelle action entreprendre.

Chaque membre du groupe parle une fois et à tour de rôle, tandis que le responsable du sujet écoute leurs réflexions. Les participants peuvent également proposer de partager des idées en dehors de la session de groupe, mais le responsable du sujet décide si cela leur serait utile.

Le responsable du sujet est la dernière personne à parler. Il conclut en indiquant au groupe les mesures qu'il prendra pour faire avancer le problème après la réunion.

## Étape 9 Évaluation

Le responsable de l'apprentissage invite les participants à revenir sur la discussion et à identifier ce qui s'est bien passé et ce qui pourrait améliorer la prochaine réunion. Il peut être utile de noter les leçons clés pour le groupe ou de partager des points clés avec d'autres collègues. Mais rappelez-vous de ne rien partager de confidentiel ! Le responsable du sujet, les participants et le responsable de l'apprentissage peuvent chacun utiliser les formulaires de la [Section 4](#) pour prendre des notes ou cette tâche peut être confiée à un volontaire.

### Quelques variantes

Vous pouvez utiliser les étapes de cet exercice d'apprentissage par l'action classique lors d'une seule réunion, ou vous pouvez avoir une série de réunions qui utilisent le même exercice pour aborder différents sujets d'apprentissage.

Si vous organisez des réunions régulières avec le même groupe de personnes, vous pouvez également considérer les points suivants :

- Consacrez un peu de temps au début pour réfléchir aux progrès accomplis depuis la dernière session. Quelles actions de la dernière session le responsable du sujet a-t-il faites par rapport à son sujet ? Comment cette action a-t-elle affecté le problème ? Si nécessaire, le groupe peut effectuer un court exercice d'exploration pour aider le responsable du sujet précédent à choisir une nouvelle action à entreprendre, c'est-à-dire répéter les étapes 6, 7 et 8.
- Examinez les sujets qui ont été partagés lors de la session précédente, mais qui n'ont pas été abordés. Le groupe peut décider s'il souhaite se concentrer sur l'un de ces problèmes précédemment soulevés ou s'il y a de nouveaux sujets qu'il souhaite apporter au groupe. Assurez-vous de choisir quelqu'un qui n'a pas été récemment le responsable du sujet afin que chacun ait la possibilité d'aborder son sujet au cours des réunions.
- Décomposez les grands sujets en sous-sujets. Si le groupe a un problème complexe qui est partagé par plusieurs participants, comme la mise en œuvre d'un nouveau programme, vous pouvez le diviser et attribuer des parties à différents responsables de sujet. Vous pouvez ensuite explorer une autre partie du sujet dans différentes sessions et rendre les problèmes complexes plus faciles à résoudre.

## Exercice 2 : Session collaborative d'apprentissage par l'action

### Utilisez cet exercice pour :

- Stimuler l'apprentissage.
- Résoudre les problèmes qui nécessitent une action maintenant.
- Trouver la solution lorsque le responsable du sujet est bloqué et a besoin de nouvelles idées.
- Stimuler le travail d'équipe et résoudre les problèmes communs.

**Rôles :** Responsable de l'apprentissage, Responsable de sujet et Participants.

**Ressources :** 5 à 6 personnes.

**Facultatif :** Stylo, papier, tableau à feuilles mobiles ou tableau blanc.

**Durée :** Au moins 45 minutes.

**Formulaires de prise de notes :** Brief du responsable du sujet ; Journal d'apprentissage classique/collaboratif ; Journal de bord des cycles d'apprentissage.

## Déroulement de cette session

### Étape 1 Introduction

Le responsable de l'apprentissage souhaite la bienvenue à l'ensemble du groupe. Le responsable de l'apprentissage explique l'objectif de la session ainsi que le processus et les objectifs de l'apprentissage par l'action, y compris l'objectif spécifique de l'exercice collaboratif. Il doit demander à chacun de se présenter et encourager les gens à se sentir à l'aise.

### Étape 2 Établir les règles de base

Le responsable de l'apprentissage se charge d'aider le groupe à créer une liste de règles de base. Il est important que le groupe les formule conjointement et les approuve. Consultez le [Guide pour les responsables de l'apprentissage](#) si vous avez besoin d'aide pour définir des règles de base.

### Étape 3 Présenter les sujets d'apprentissage

Le responsable de l'apprentissage demande à chacun de partager brièvement son sujet d'apprentissage : une question, un problème ou un défi. Chaque introduction d'un sujet d'apprentissage devrait durer au **maximum** cinq minutes. Le responsable de l'apprentissage doit rappeler à chacun comment choisir un sujet utile en se référant au [Guide pour les participants actifs](#).

Au cours de cette phase de partage, personne ne doit poser de questions ni interrompre. Uniquement si l'intervention de la personne qui partage se prolonge dans le temps, le responsable de l'apprentissage doit lui demander poliment de conclure rapidement.

#### Étape 4 Choisir le sujet d'apprentissage par lequel commencer

Une fois que tout le monde a fini de partager et **avant de faire autre chose (discuter ou poser des questions)**, le groupe doit décider s'il y a suffisamment de temps pour discuter de toutes les réussites et combien de temps à allouer à chacune d'elles ou s'il est préférable de se concentrer uniquement sur une réussite dans le temps disponible.

Chacun des sujets est précieux parce qu'un participant l'a identifié comme important. Alors, comment devriez-vous hiérarchiser équitablement les sujets à discuter ?

Le responsable de l'apprentissage peut aider le groupe à choisir *ensemble* un sujet d'apprentissage en les incitant à réfléchir aux questions suivantes :

- Quel sujet est plus « urgent » ? Quelles seront les conséquences si un sujet est traité ultérieurement ? Pourriez-vous classer les sujets par ordre d'urgence ou en fonction du temps ?
- Quelle est la complexité du sujet et de combien de temps disposez-vous ? Si vous ne savez même pas quel est réellement le problème ou la question, il vous faudra probablement plus de temps. Donc, si vous avez accepté de vous réunir dans cette session pendant seulement 45 minutes, vous devrez peut-être garder ce sujet complexe pour une autre session.

**Exemple :** si un problème est lié à la réponse à un afflux soudain de réfugiés et qu'un autre est lié à un défi à plus long terme – comme une relation avec un partenaire externe – vous pouvez choisir de commencer par le premier et de résoudre le deuxième problème dans la session suivante.

#### Étape 5 Clarifier le problème

Cette étape implique une courte série de questions. Les membres du groupe posent des questions **pour pouvoir comprendre suffisamment le sujet pour poser des questions utiles au responsable du sujet**. Le responsable du sujet répond du mieux qu'il peut à chaque question.

Cette étape vise à s'assurer que tous les membres du groupe ont compris le problème, en fonction des explications du responsable du sujet. Considérez cette étape comme un court exercice de vérification des faits. Le responsable de l'apprentissage devrait poliment empêcher les participants de poser des questions sur la façon dont le problème pourrait être traité.

Il peut être utile pour le responsable du sujet de reformuler le problème en une phrase à la fin de ce processus, pour s'assurer que tout le monde a bien compris avant de continuer.

#### Étape 6 Explorer le problème

Cette étape implique une plus longue série de questions adressées au responsable du sujet. Elle vise à permettre au responsable du sujet de réfléchir au problème, ou à son rôle par rapport au problème, plus profondément ou plus largement.

Chaque personne peut poser des questions, mais pas nécessairement à son tour. Une personne qui a posé une question peut poser une ou plusieurs questions de suivi si cela semble être utile pour le responsable du sujet. Le responsable du sujet peut vouloir écrire certaines des questions afin qu'il puisse garder une trace.

Le responsable de l'apprentissage doit vérifier si la série de questions semble utile pour le responsable du sujet. Si une personne posant des questions domine la session, le responsable de l'apprentissage peut encourager les autres à participer en proposant des questions dans différents domaines. Tout le monde ne pose pas de questions à chaque séance – mais chacun contribue à l'apprentissage par une écoute attentive.

Si nécessaire, le responsable de l'apprentissage peut rappeler aux participants la gamme de questions utiles qu'ils peuvent poser, y compris des questions de réflexion, de ressenti et de volonté. Le responsable de l'apprentissage peut suggérer de consulter le [Guide pour les participants actifs](#) pour identifier quelques exemples de questions. Les participants peuvent s'en inspirer et les adapter au sujet abordé.

Au cours de cette étape, le responsable du sujet est libre de répondre à toutes les questions qu'il juge utiles. Si le responsable du sujet préfère ne pas répondre, il peut simplement remercier la personne qui a posé la question et l'écrire pour une réflexion future.

### **Étape 7 Proposer des actions potentielles**

Lors de cette étape, le responsable de l'apprentissage invite les participants à proposer des solutions potentielles au problème présenté par le responsable du sujet. **Contrairement à l'exercice classique, les participants suggèrent des actions que le titulaire du sujet pourrait entreprendre.**

Lorsque plusieurs actions possibles ont été suggérées, le responsable de l'apprentissage doit encourager le responsable du sujet à peser le pour et le contre des différentes suggestions. Les participants peuvent aider le responsable du sujet à réfléchir à ces différents facteurs, y compris à déterminer quelles solutions semblent utiles et lesquelles semblent réalisables.

Les meilleures actions sont souvent SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définies). Au fur et à mesure que les participants et le responsable du sujet suggèrent différentes actions, le responsable de l'apprentissage doit les aider à déterminer si les actions répondent aux critères SMART. Cela aidera le responsable du sujet à développer des actions pratiques à mettre en œuvre.

### **Étape 8 Réfléchir et choisir des actions**

Le responsable de l'apprentissage invite les participants à réfléchir et à partager ce qu'ils ont appris sur eux-mêmes et/ou sur le problème au cours de la session. Les participants peuvent indiquer quelle action serait, selon eux, la plus utile pour résoudre le problème.

Chaque membre du groupe parle une fois et à tour de rôle, tandis que le responsable du sujet écoute leurs réflexions. Les participants peuvent également proposer de partager des idées en dehors de la session de groupe, mais le responsable du sujet décide si cela leur serait utile.

Le responsable du sujet est la dernière personne à parler. Il conclut en indiquant au groupe les mesures qu'il prendra pour faire avancer le problème après la réunion. Il peut s'agir d'une des actions proposées par un autre participant ou d'une nouvelle action imaginée par le responsable du sujet à la suite de la discussion.

## Étape 9 Évaluation

Le responsable de l'apprentissage invite les participants à revenir sur la discussion et à identifier ce qui s'est bien passé et ce qui pourrait améliorer la prochaine réunion. Il peut être utile de noter les leçons clés pour le groupe ou de partager des points clés avec d'autres collègues. Mais rappelez-vous de ne rien partager de confidentiel ! Le responsable du sujet, les participants et le responsable de l'apprentissage peuvent chacun utiliser les formulaires de la [Section 4](#) pour prendre des notes ou cette tâche peut être confiée à un volontaire.

### Quelques variantes

Vous pouvez utiliser ponctuellement l'exercice collaboratif d'apprentissage par l'action lors d'une seule réunion, ou vous pouvez avoir une série de réunions qui utilisent le même exercice pour aborder différents sujets d'apprentissage.

Si vous organisez des réunions régulières avec le même groupe de personnes, vous pouvez également considérer les points suivants :

- Consacrez un peu de temps au début pour réfléchir aux progrès accomplis depuis la dernière session. Quelles actions de la dernière session le responsable du sujet a-t-il faites par rapport à son sujet ? Comment cette action a-t-elle affecté le problème ? Si nécessaire, le groupe peut effectuer un court exercice d'exploration pour aider le responsable du sujet précédent à choisir une nouvelle action à entreprendre, c'est-à-dire répéter les étapes 6, 7 et 8.
- Examinez les sujets qui ont été partagés lors de la session précédente, mais qui n'ont pas été abordés. Le groupe peut décider s'il souhaite se concentrer sur l'un de ces problèmes précédemment soulevés ou s'il y a de nouveaux sujets qu'il souhaite apporter au groupe. Assurez-vous de choisir quelqu'un qui n'a pas été récemment le responsable du sujet afin que chacun ait la possibilité d'aborder son sujet au cours des réunions.
- Décomposez les grands sujets en sous-sujets. Si le groupe a un problème complexe qui est partagé par plusieurs participants, comme la mise en œuvre d'un nouveau programme, vous pouvez le diviser et attribuer des parties à différents responsables de sujet. Vous pouvez ensuite explorer une autre partie du sujet dans différentes sessions et rendre les problèmes complexes plus faciles à résoudre.

## Exercice 3 : Session positive d'apprentissage par l'action

### Utilisez cet exercice pour :

- Partager les leçons du passé à utiliser dans des projets en cours ou futurs.
- Identifier les facteurs qui ont fait que les choses fonctionnent.
- Transférer les connaissances lorsque quelqu'un quitte l'équipe ou l'organisation.

**Rôles :** Responsable de l'apprentissage, Responsable de sujet et Participants.

**Ressources :** 5 à 6 personnes, stylo, papier, tableau à feuilles mobiles ou tableau blanc.

**Durée :** Au moins 45 minutes.

**Formulaires de prise de notes :** Brief du responsable du sujet ; Journal d'apprentissage positif ; Journal de bord des cycles d'apprentissage.

## Déroulement de cette session

### Étape 1 Introduction

Le responsable de l'apprentissage souhaite la bienvenue à l'ensemble du groupe. Le responsable de l'apprentissage explique l'objectif de la session ainsi que le processus et les objectifs de l'apprentissage par l'action, y compris l'objectif spécifique de l'exercice positif. Il doit demander à chacun de se présenter et encourager les gens à se sentir à l'aise.

### Étape 2 Établir les règles de base

Le responsable de l'apprentissage se charge d'aider le groupe à créer une liste de règles de base. Il est important que le groupe les formule conjointement et les approuve. Consultez le [Guide pour les responsables de l'apprentissage](#) si vous avez besoin d'aide pour définir des règles de base.

### Étape 3 Présenter les réussites

Le responsable de l'apprentissage demande à chacun de partager brièvement sa réussite – une situation où quelque chose s'est bien passé ou si un défi a été surmonté. Chaque résumé de réussite devrait durer au **maximum** cinq minutes. Le responsable de l'apprentissage doit rappeler à chacun comment choisir un sujet utile en se référant au [Guide pour les participants actifs](#).

Au cours de cette phase de partage, personne ne doit poser de questions ni interrompre. Uniquement si l'intervention de la personne qui partage se prolonge dans le temps, le responsable de l'apprentissage doit lui demander poliment de conclure rapidement.

#### Étape 4 Choisir le sujet de réussite par lequel commencer

Une fois que tout le monde a fini de partager et **avant de faire autre chose (discuter ou poser des questions)**, le groupe doit décider s'il y a suffisamment de temps pour discuter de toutes les réussites et combien de temps à allouer à chacune d'elles ou s'il est préférable de se concentrer uniquement sur une réussite dans le temps disponible.

Chaque réussite est précieuse parce qu'un participant l'a identifiée comme étant importante. Alors, comment devriez-vous hiérarchiser équitablement les réussites à discuter ?

Le responsable de l'apprentissage peut aider le groupe à choisir *ensemble* une réussite en incitant les participants à réfléchir aux questions suivantes :

- Quelle réussite offre des leçons qui sont les plus opportunes ? Quelles seront les conséquences pour les projets en cours si les enseignements de ce récit de réussite interviennent ? Pourriez-vous classer les récits de réussite par ordre d'urgence ou en fonction du temps ?
- Dans quelle mesure les facteurs de succès dans les récits étaient-ils complexes ? De combien de temps disposez-vous pour en parler ?

#### Étape 5 Clarifier le récit

Cette étape implique une courte série de questions. Les membres du groupe posent des questions pour **pouvoir comprendre suffisamment le récit afin de poser des questions utiles au responsable du sujet**. Le responsable du sujet répond du mieux qu'il peut à chaque question.

Cette étape vise à s'assurer que tous les membres du groupe ont compris la réussite, en fonction des explications du responsable du sujet. Considérez cette étape comme un court exercice de vérification des faits. Le responsable de l'apprentissage devrait poliment empêcher les participants de poser des questions sur la façon dont différents facteurs ont contribué à créer le succès.

Il peut être utile pour le responsable du sujet de reformuler la principale réussite en une phrase à la fin de ce processus, pour s'assurer que tout le monde a bien compris avant de continuer.

#### Étape 6 Découverte des moteurs de réussite

Au cours de cette étape, les participants du groupe sont invités à noter individuellement les facteurs qui, à leur avis, ont rendu le succès possible. S'appuyant sur les contributions du groupe, le responsable de l'apprentissage note ces facteurs et les classe selon deux catégories :

1. Les actions du responsable du sujet.
2. Le contexte ou l'environnement où le succès s'est produit.

Le responsable de l'apprentissage les écrit sur un tableau à feuilles mobiles, un tableau blanc ou une feuille de papier, ou en utilisant une autre méthode de présentation, comme sur l'écran de discussion ou un document projeté à l'écran.

#### Étape 7 Découverte plus approfondie

Les membres du groupe posent d'autres questions concernant le récit sélectionné. De préférence, ces questions devraient être ouvertes et aider à explorer les facteurs de réussite.



Si nécessaire, le responsable de l'apprentissage peut rappeler aux participants la gamme de questions utiles qu'ils peuvent poser, y compris des questions de réflexion, de ressenti et de volonté. Le responsable de l'apprentissage peut suggérer de consulter le [Guide pour les participants actifs](#) pour identifier quelques exemples de questions. Les participants peuvent s'en inspirer et les adapter au sujet abordé. Contrairement aux exercices classiques et collaboratifs, les questions posées dans cet exercice se concentrent principalement sur le passé.

Le responsable du sujet peut écrire chaque question pour garder une trace. Une fois que les participants ont fini de poser leurs questions, le responsable du sujet peut les utiliser pour examiner les facteurs de succès les plus importants et formuler une réponse à ce sujet.

Le responsable du sujet partage cette réponse avec l'ensemble du groupe et explique pourquoi il a identifié ces facteurs comme étant les plus importants.

### Étape 8 Exploration des découvertes

Le responsable de l'apprentissage anime une conversation entre les participants au cours de laquelle ils définissent et partagent leur propre apprentissage à partir du récit de réussite du responsable du sujet. Cela comprend la manière dont ils s'en inspireront pour faire face à leurs propres situations et améliorer leur propre pratique.

### Étape 9 Évaluation

Le responsable de l'apprentissage invite les participants à revenir sur la discussion et à identifier ce qui s'est bien passé et ce qui pourrait améliorer la prochaine réunion. Il peut être utile de noter les leçons importantes pour le groupe ou de partager des points importants avec d'autres collègues. Mais rappelez-vous de ne rien partager de confidentiel ! Le responsable du sujet, les participants et le responsable de l'apprentissage peuvent chacun utiliser les formulaires de la [Section 4](#) pour prendre des notes ou cette tâche peut être confiée à un volontaire.

#### Quelques variantes

Vous pouvez utiliser ponctuellement l'exercice positif d'apprentissage par l'action lors d'une seule réunion, ou vous pouvez avoir une série de réunions qui utilisent le même exercice pour aborder différents sujets d'apprentissage. Parfois, vous aurez un « tour d'enchères » où tout le monde partage un sujet de réussite et le groupe choisit qui sera le responsable du sujet. Dans certains cas, vous avez peut-être identifié un membre du personnel dont le reste du groupe souhaite bénéficier - par exemple, lorsque quelqu'un quitte l'organisation. Voici quelques variantes à prendre en compte, y compris deux façons dont la méthode d'apprentissage par l'action positive peut aider à conserver les connaissances dans l'organisation lorsque le personnel de première ligne s'en va :

- Un collaborateur qui part a souvent une passation de relais individuelle avec son manager ou son remplaçant pour partager son apprentissage. Cela signifie que les autres pairs de l'organisation n'ont pas la possibilité de tirer parti de ses connaissances. Au lieu de cela, vous pouvez

organiser une session d'apprentissage par l'action avec plusieurs membres de l'équipe pour partager ces connaissances plus largement au sein de l'organisation.

- Parfois, il n'y a pas assez de temps pour que le relai ait lieu avant que quelqu'un ne parte. Pour éviter la perte de connaissances, envisagez d'organiser des exercices d'apprentissage par l'action positive à des périodes régulières avec le personnel. Cela peut aider le personnel de première ligne à apprendre régulièrement des succès de chacun tout au long de leur temps de travail ensemble plutôt qu'à la fin.
- Si vous organisez des réunions régulières, envisagez de commencer la réunion avec différents récits de réussite qui ont été partagés lors de la session précédente mais n'ont pas fait l'objet d'une discussion. Le groupe peut décider s'il souhaite se concentrer sur l'un de ces récits précédemment mentionnés ou s'il y a de nouveaux récits que les participants souhaitent apporter au groupe. Assurez-vous de choisir quelqu'un qui n'a pas été récemment le responsable du sujet afin que chacun ait la possibilité de partager sa réussite au cours des réunions.

# Pour un apprentissage par l'action efficace

Maintenant, vous connaissez l'approche d'apprentissage par l'action, les différents rôles et les exercices que vous pouvez utiliser. Mais vous ne savez peut-être pas comment intégrer cette approche à votre travail - ou si elle fonctionnera dans votre organisation et votre contexte spécifiques.

Cette section présente certaines options pour adapter l'approche à différentes situations afin de la rendre plus pratique. Mais n'oubliez pas que cette liste d'options ne couvrira pas toutes les situations. Soyez créatif avec votre propre approche afin d'intégrer les approches d'apprentissage par l'action. C'est vous qui connaissez le mieux votre organisation et votre contexte, alors faites en sorte que l'apprentissage par l'action fonctionne pour vous !

PASSEZ À...

# Différentes façons d'utiliser l'apprentissage par l'action dans votre travail

L'apprentissage par l'action est une approche simple et légère de l'apprentissage qui ne nécessite ni beaucoup de ressources ni beaucoup de temps. De nombreux travailleurs de première ligne peuvent le trouver facile à appliquer. Mais pour certains, trouver le temps de mettre régulièrement en œuvre l'apprentissage par l'action avec des pairs peut s'avérer difficile. Il peut être difficile d'amener les responsables à accepter de consacrer du temps à l'apprentissage, ou il peut être difficile de mettre en œuvre une session participative lorsque des structures hiérarchiques existent. Cette section fournit des conseils sur la façon dont vous pouvez utiliser les éléments de base de l'apprentissage par l'action - en utilisant des questions pour la réflexion et en combinant l'apprentissage avec l'action - et **les faire fonctionner en fonction du temps, de l'espace et de l'environnement de travail dont vous disposez.**

## Utiliser l'apprentissage par l'action au niveau individuel

Peut-être êtes-vous intéressé par l'approche, mais personne dans votre organisation n'est motivé pour pratiquer l'apprentissage par l'action avec vous. Pour le personnel de première ligne, il peut être difficile de convaincre les collègues et les cadres supérieurs de consacrer plus de temps à votre apprentissage. Avez-vous perdu votre temps à lire ce guide ? Absolument pas ! Vous pouvez utiliser l'apprentissage par l'action pour changer votre propre approche de l'apprentissage.

### Posez-vous des questions

Alors que les processus d'apprentissage par l'action reposent traditionnellement sur le dialogue avec les autres, vous pouvez vous poser davantage de questions pour réfléchir à vos propres problèmes ou pour comprendre les facteurs de succès derrière quelque chose de positif que vous avez réalisé. Utilisez certains des exemples de questions du [Guide pour les participants actifs](#) pour structurer votre réflexion. Vous pouvez également utiliser les formulaires de la [Section 4](#) pour vous aider à effectuer un suivi de vos réflexions. Le brief du responsable du sujet et le Journal d'apprentissage positif sont particulièrement utiles pour réfléchir par soi-même.

### Posez des questions à vos pairs pendant la conversation

Si un collègue mentionne un problème dans son travail, posez-lui des questions supplémentaires à l'aide des différents types de questions que vous avez apprises. Ou si quelqu'un mentionne qu'il a réussi quelque chose que vous souhaitez également réaliser, demandez-lui comment il a fait. Par exemple, vous pouvez lui demander quels changements il a apporté ou qui d'autre a été important pour surmonter le défi. Apprendre de vos pairs ne doit pas nécessairement faire partie d'un processus formel. Vous pouvez changer la façon dont vous interagissez en posant plus de questions et en invitant à la réflexion.

### Posez plus de questions à votre équipe

Si vous êtes un responsable, vous pouvez prendre une mesure très simple pour encourager une réflexion responsabilisée parmi votre personnel en utilisant des questions d'apprentissage par l'action. Si un membre de votre équipe vient vous voir

avec un défi dans son travail, au lieu de proposer des solutions, vous pouvez l'aider à réfléchir par lui-même à la situation en lui posant des questions à ce sujet. Par exemple, vous pouvez demander : Qu'avez-vous essayé de faire ? Qui d'autre pourrait être confronté au même défi ? Quelle petite action pourriez-vous entreprendre pour apporter un changement ?

## Intégrer l'apprentissage par l'action dans les réunions existantes

L'apprentissage par l'action dans d'autres secteurs nécessite généralement un petit groupe de pairs qui se réunissent régulièrement juste pour faire des exercices d'apprentissage par l'action. Pour le personnel de première ligne, vous avez peut-être déjà du mal à avoir des réunions essentielles avec vos collègues. Comment pouvez-vous ajouter encore plus de réunions, en particulier celles qui se concentrent sur l'apprentissage plutôt que sur la mise en œuvre ?

S'il s'agit d'un défi au sein de votre organisation, nous vous suggérons d'intégrer des exercices d'apprentissage par l'action dans les réunions existantes. L'approche d'intégration vous permettra, à vous et à vos collègues, d'accéder à de nombreux avantages de l'apprentissage par l'action sans y consacrer beaucoup de temps. Le personnel de première ligne qui a participé au projet pilote de ce dossier de ressources a intégré l'apprentissage par l'action dans les réunions existantes des manières suivantes :

**Réunions d'équipe :** De nombreux responsables se réunissent régulièrement avec leurs équipes pour se concentrer sur la mise en œuvre du projet afin de s'assurer que tout est sur la bonne voie. Parfois, ces réunions se concentrent sur la résolution de problèmes. Souvent, les cadres supérieurs dirigent les réunions, identifient les défis et proposent des solutions. En utilisant un exercice d'apprentissage par l'action, le personnel à tous les niveaux peut soulever un problème, réfléchir sur le sujet et jouer un rôle actif dans la recherche de solutions aux défis. Vous pouvez organiser une série rapide d'apprentissage par l'action classique ou collaboratif pour stimuler la réflexion au sein de l'équipe lors de ces réunions. Vous n'êtes pas obligé d'inclure un exercice dans chaque réunion ; essayez peut-être d'organiser un exercice d'apprentissage par l'action lors de réunions d'équipe une fois par mois.

**Jalons du projet MEAL :** L'un des grands avantages de l'apprentissage par l'action est que vous pouvez générer un apprentissage plus continu entre les étapes MEAL. Mais vous pouvez toujours expérimenter en utilisant des exercices d'apprentissage par l'action à ces moments clés du cycle de projet. Souvent, les réunions d'examen impliquent des présentations par le personnel et des discussions de réflexion limitées par d'autres membres de l'équipe. En utilisant un exercice d'apprentissage par l'action lors de ces réunions, davantage de membres du personnel auront l'occasion de contribuer à l'apprentissage qui pourra ensuite être mis en œuvre à l'étape suivante du projet sous forme d'améliorations ou recueilli dans des rapports et des documents d'apprentissage, pour une intégration dans de futurs projets similaires. Vous pouvez utiliser des exercices d'apprentissage par l'action classiques ou collaboratifs pour identifier et résoudre les problèmes lors de la mise en œuvre d'un projet ou même pour réfléchir aux problèmes potentiels pouvant survenir lors d'une réunion de lancement de projet. Vous pouvez également utiliser un exercice positif pour tirer des enseignements positifs lors des réunions de suivi et d'évaluation. Ou vous pouvez compiler les enseignements (non confidentiels) de vos autres réunions d'apprentissage par l'action et les partager ici.

**Événements de réflexion organisationnelle :** Certaines organisations utilisent des événements d'apprentissage périodiques pour réunir plusieurs membres du personnel de différents bureaux dans un pays ou même de différents pays à travers le monde. Le personnel de première ligne n'a pas toujours la possibilité de partager l'apprentissage dans ces environnements si les cadres supérieurs dominent les discussions. Mais cela peut être une occasion utile pour le personnel de première ligne d'apprendre les uns des autres en posant des questions et en ayant des discussions interactives. Les cadres supérieurs peuvent également apprendre des précieuses connaissances tacites détenues par le personnel de première ligne. Vous pouvez intégrer un exercice d'apprentissage par l'action positive à l'ordre du jour pour encourager le personnel à partager ce qu'il a appris sur ce qui a bien fonctionné dans différents contextes. En utilisant l'approche de questionnement, les participants peuvent tirer des enseignements du responsable du sujet qui sont importants pour leur permettre de comprendre leurs propres projets dans leurs propres contextes. Ou vous pouvez compiler les enseignements (non confidentiels) de vos autres réunions d'apprentissage par l'action et les partager ici.

**Discussions externes :** L'apprentissage par l'action n'est pas seulement un outil à utiliser au sein d'équipes et d'organisations. Au sein du secteur humanitaire, le personnel de différentes organisations peut partager des problèmes similaires ou avoir un apprentissage qui pourrait aider les autres à travailler efficacement. Cette connaissance n'est pas seulement détenue par le personnel de première ligne - les communautés sont également essentielles à une action humanitaire efficace. Les personnes touchées par la crise peuvent voir des défis que le personnel de première ligne n'a pas remarqués, ou elles peuvent avoir des solutions que les organisations humanitaires n'ont pas envisagées. Vous pouvez utiliser des exercices d'apprentissage par l'action dans des groupes de travail interorganisationnels de communautés de pratique pour partager l'apprentissage et résoudre des problèmes. Vous pouvez également essayer de mener un exercice lors des discussions avec les communautés pour encourager la co-appropriation des défis et la co-création de solutions. L'apprentissage par l'action ne nécessite pas beaucoup de temps, de ressources ou de formation ; l'approche peut donc être appliquée dans de nombreux environnements sans planification préalable.

## **Tenir compte de la dynamique du pouvoir, de l'inclusion et des pratiques culturelles**

L'apprentissage par l'action est plus susceptible de produire des réflexions utiles et de nouvelles idées lorsque tous les membres du groupe se sentent respectés et savent que leurs idées et leurs défis seront valorisés. En règle générale, le personnel de première ligne n'est pas autant écouté que les personnes chargées de l'encadrement au sein de l'organisation. En tant que tel, les participants peuvent prendre un certain temps pour développer une volonté d'ouverture et parler librement.

Créer un sentiment d'ouverture et de respect mutuel peut être encore plus difficile dans des contextes où il existe une forte tradition de hiérarchie ou de patriarcat. Certaines personnes peuvent se sentir exclues en raison de leur sexe, de leur âge ou de leur origine ethnique. Cela peut également être difficile lorsque certains membres du personnel ont des handicaps physiques qui pourraient les empêcher de suivre et de participer à des discussions de groupe. Il y a des choses que

le responsable de l'apprentissage peut faire pour améliorer la situation.

Par exemple, vous pouvez mettre en œuvre les options suivantes :

- Passez plus de temps à établir des règles de base axées sur l'inclusion et le respect. Assurez-vous que tout le monde comprend les règles qui ont été convenues et invitez gentiment le groupe à se concentrer sur ces accords mutuels s'ils ne sont pas suivis.
- Explorez les options pour diviser les groupes. Il peut être utile d'avoir des groupes pour différents sexes ou niveaux d'ancienneté organisationnelle pour aider à réduire la dynamique du pouvoir. Cela pourrait être quelque chose que vous essayez au début, puis rassemblez les gens lorsqu'ils sont plus habitués au processus d'apprentissage par l'action.
- Demandez aux participants d'écrire d'abord leurs sujets ou leurs questions, ou demandez-leur d'en discuter avec une autre personne avant de les aborder avec le groupe. Cela peut donner aux gens plus de temps pour réfléchir et exprimer ce qu'ils veulent dire avant de partager avec plus de personnes.
- Pensez à l'avance si des personnes ayant des capacités physiques différentes peuvent participer de manière égale au sein du groupe. Si ce n'est pas le cas, que devez-vous changer ? Par exemple, vous devrez peut-être changer votre façon de vous asseoir pour permettre à quelqu'un qui lit sur les lèvres de voir clairement tout le monde.

Vous devez également tenir compte de la culture **pour choisir des exercices appropriés**. Dans certains contextes où la modestie était importante, il était difficile pour les participants du projet pilote de parler de leur propre réussite lors de l'exercice positif. Au lieu de cela, il peut être utile pour un responsable de l'apprentissage de demander aux participants de parler d'un moment où ils ont vu quelqu'un d'autre surmonter un défi et explorer ces facteurs de réussite.

Aussi, il peut être mal vu d'admettre que vous rencontrez des difficultés dans votre travail, ce qui rend les exercices classiques et collaboratifs plus difficiles à utiliser. Dans ce cas, le responsable de l'apprentissage peut avoir besoin de travailler à la création d'une culture de confiance et de partage au sein du groupe pour éliminer certains de ces obstacles afin de permettre l'apprentissage. Le responsable de l'apprentissage peut essayer de discuter de certains de ses propres défis pour encourager les autres à faire de même.

En fin de compte, c'est vous qui connaissez le mieux votre propre culture, vos collègues et votre organisation. Vous avez la liberté d'adapter l'approche de manière à inclure efficacement et équitablement vos pairs et collègues. Si vous ne savez pas quelle action entreprendre, **demandez à vos collègues et écoutez leurs suggestions sur les changements qui les rendraient plus à l'aise pour participer.**

## Organiser l'apprentissage par l'action à distance

Parfois, les personnes avec lesquelles vous travaillez et dont vous souhaitez apprendre ne sont pas toutes au même endroit. Vous pouvez toujours mener un exercice d'apprentissage par l'action avec ce groupe en utilisant une plate-forme en ligne pour vos discussions. Par exemple, vous pouvez utiliser Zoom, Skype, Google Meet ou d'autres plateformes pour vous rencontrer virtuellement. En effet, le projet pilote de ce dossier s'est déroulé à distance !

Ces plates-formes vous permettent de rassembler des personnes de différents endroits avec une variété d'expériences et d'idées. Les sessions à distance peuvent également avoir lieu lorsque des situations de sécurité ou d'autres restrictions de mouvement rendent difficiles les rassemblements physiques entre collègues.

Cependant, les sessions à distance présentent également des défis en matière de connectivité Internet, d'audiovisuel et de création de liens entre les membres du groupe. Voici quelques éléments à prendre en compte lors de l'apprentissage par l'action à distance :

- Si possible, gardez vos caméras allumées pour favoriser une connexion entre les individus et pour vous assurer que tout le monde participe à la réunion. Cependant, cela n'est pas toujours possible lorsque la connectivité ou la vitesse d'Internet est faible.
- Le responsable de l'apprentissage devra jouer un rôle d'animateur important dans les réunions d'apprentissage par l'action en ligne. Lorsque les gens ne sont pas assis ensemble dans une pièce, il peut être plus difficile de savoir quand les gens veulent parler, s'ils participent à la session et ce qu'ils pensent du sujet. Vous devrez garder une trace de qui a parlé et encourager les gens à partager leurs contributions.
- Une mauvaise connectivité peut amener les personnes à entrer et sortir de la réunion ou le son peut être déformé. Pour aider tout le monde à comprendre la discussion pendant ces interruptions potentielles, le responsable de l'apprentissage et le responsable du sujet peuvent avoir besoin de répéter ce qui a été dit ou de résumer les points clés pour les participants qui ont manqué des parties de la discussion.
- Il peut être nécessaire de demander aux personnes de saisir leurs questions ou suggestions dans la fonction "chat" en cas de problème avec le son.
- Tenez compte des problèmes d'inclusion spécifiques aux plateformes en ligne. Par exemple, les vidéos peuvent aider les gens à lire sur les lèvres ou vous pouvez activer une transcription en temps réel pour que les gens lisent la discussion. Cependant, pour les personnes ayant des problèmes de vue, il sera important d'avoir un son clair.
- La participation à distance peut entraver les liens au sein du groupe. Pour encourager la confiance et l'ouverture, vous devrez peut-être offrir plus de temps aux participants pour qu'ils se présentent et laisser un peu de temps pour que les gens apprennent à se connaître avant l'exercice.



# Des modèles simples pour vous aider à bénéficier de l'apprentissage par l'action

Cette section fournit quatre modèles qui vous aideront à préparer des sessions d'apprentissage par l'action, à prendre des notes pendant une session d'apprentissage par l'action ou à documenter les résultats d'une série de réunions.

Les modèles sont volontairement courts afin de mettre davantage l'accent sur les discussions et les actions de réflexion plutôt que sur la documentation. Cependant, certaines notes peuvent être utiles pour des rappels personnels ou pour partager des points clés de l'apprentissage par l'action avec d'autres collègues. N'oubliez pas de ne pas partager d'informations confidentielles !

Vous pouvez les imprimer et les compléter au besoin en tant que participant. Ou si vous organisez une session d'apprentissage par l'action, vous pouvez les imprimer ou les envoyer à vos collègues à l'avance.

PASSEZ À...

Utilisez ce modèle avant de vous rendre à une réunion d'apprentissage par l'action pour vous aider à vous concentrer sur un sujet, une opportunité ou un problème approprié sur lequel vous souhaitez agir. Passer en revue ces questions peut vous aider à réfléchir davantage aux détails de votre sujet d'apprentissage et à déterminer s'il s'agit du bon type de sujet pour l'exercice d'apprentissage par l'action que vous allez faire.

### À compléter avant la session

DÉCRIVEZ VOTRE SUJET D'APPRENTISSAGE (PROBLÈME, OPPORTUNITÉ, RÉUSSITE OU QUESTION) EN UNE PHRASE

POURQUOI EST-CE IMPORTANT ?

Pour vous :	Pour les autres :

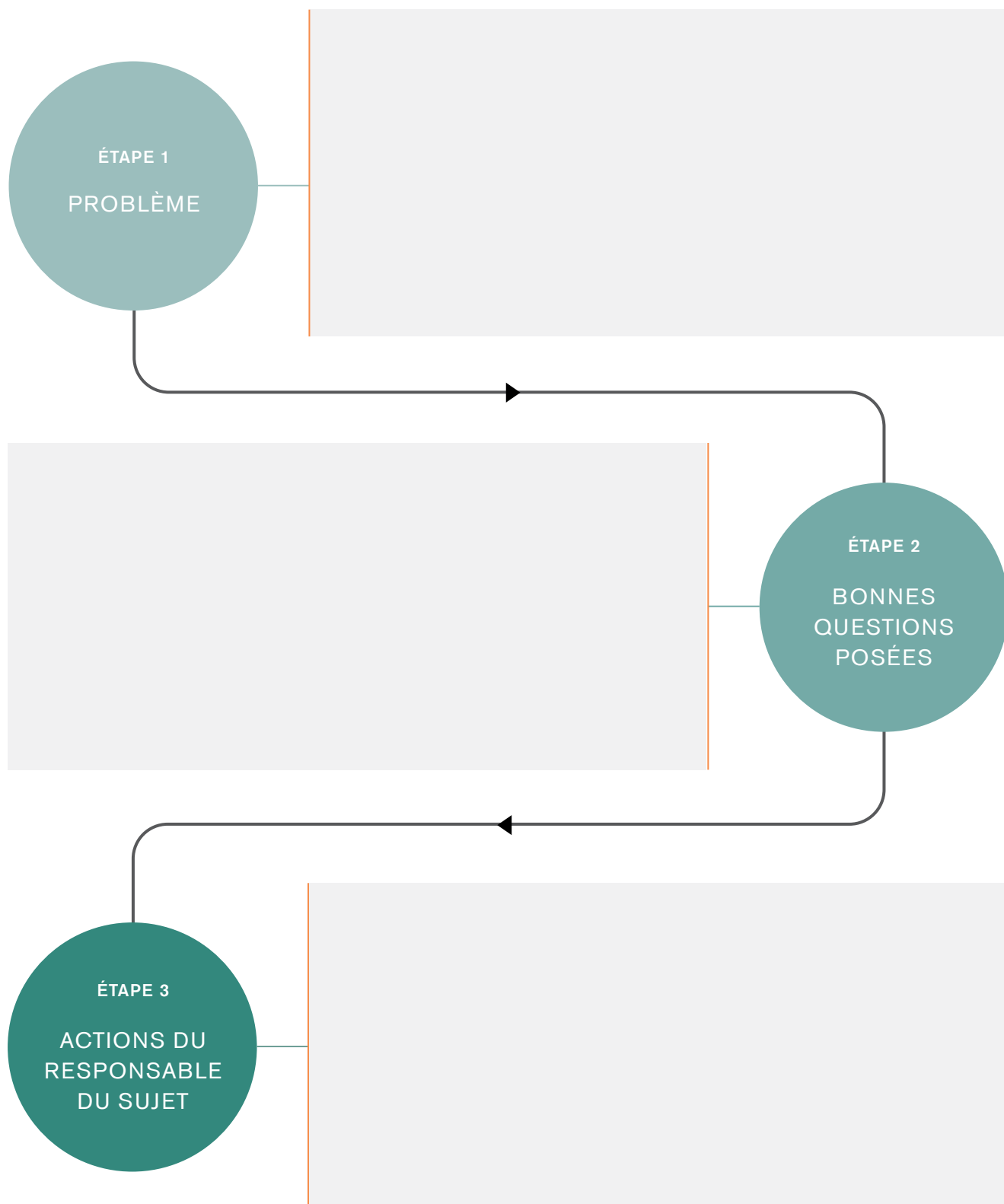
QUI D'AUTRE AIMERAIT VOIR DES PROGRÈS CONCERNANT CE SUJET ?

S'IL S'AGIT D'UN PROBLÈME, QUELS SONT LES AVANTAGES SI CELUI-CI EST RÉDUIT OU RÉSOLU ?

Pour vous :	Pour les autres :

COMMENT RECONNAÎTREZ-VOUS LES PROGRÈS ?

Utilisez ce journal pour documenter la session d'apprentissage par l'action si vous avez utilisé les exercices classiques ou collaboratifs. Vous pouvez garder une trace des questions discutées, des points utiles soulevés et des prochaines étapes qui ont été convenues. Vous pouvez même utiliser ce journal pour réfléchir par vous-même à un problème et vous poser des questions.



Utilisez ce journal pour enregistrer une session d'apprentissage par l'action si l'exercice positif a été utilisé. Vous pouvez enregistrer le sujet d'apprentissage, les facteurs de réussite importants et les apprentissages clés que vous pourriez appliquer à l'avenir. Vous pouvez même utiliser ce journal pour réfléchir à vos propres réussites afin de déterminer pourquoi les choses se sont bien passées et comment vous pouvez reproduire ce succès dans votre futur travail.

## SUJET D'APPRENTISSAGE

Décrivez en 2 ou 3 phrases la réussite ou la force que vous utiliserez pour tirer des enseignements.

## FACTEURS DE SUCCÈS

Facteurs liés à l'action du responsable du sujet.

Facteurs liés au contexte / environnement.

## APPRENTISSAGES CLÉS

Qu'est-ce qui est unique dans l'approche ou la perspective du responsable du sujet qui permet le succès ?

Quelles leçons pouvons-nous appliquer à des situations ou des défis similaires à l'avenir ?

Un simple journal de bord peut être utilisé pour garder une trace des sujets discutés ainsi que des actions convenues et des progrès en termes d'apprentissage. Le journal de bord peut être rempli par le responsable de l'apprentissage au nom du groupe ou par chaque personne qui assiste à la réunion. Ce journal de bord est utile lorsque plusieurs sessions d'apprentissage par l'action sont organisées dans le cadre d'une série de réunions.

## Cycle d'apprentissage

DATE

LIEU

TYPE D'EXERCICE

PERSONNES PRÉSENTES

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 

PROBLÈMES PRÉSENTÉS

- 1
- 2
- 3
- 4

ACTIONS CONVENUES

- 1
- 2
- 3
- 4

TOUT AUTRE POINT CLÉ À RETENIR

## Notes de fin de texte

- 1 Entretien à la fin du projet pilote avec un membre du personnel national de première ligne travaillant dans le domaine de la santé au Nigeria.
- 2 Entretien à la fin du projet pilote avec le personnel de première ligne travaillant dans le cadre de MEAL en Syrie.
- 3 Entretien à la fin du projet pilote avec le personnel de première ligne travaillant dans le cadre de MEAL en Syrie.
- 4 Entretien à la fin du projet pilote avec un membre du personnel national de première ligne travaillant dans le domaine de la santé au Nigeria.
- 5 Entretien à la fin du projet pilote avec un membre du personnel national de première ligne travaillant dans le cadre de MEAL en Somalie.

## Ressources associées

### Références dans ce document

Abbott, C., Brook, C., Evans, G., Obrecht, A. et Sundberg, A. (2019) Apprentissage par l'action et connaissances tacites : une cartographie des approches de l'action humanitaire. Londres : ALNAP/ODI. ([www.alnap.org/help-library/action-learning-and-tacit-knowledge-a-mapping-of-approaches-for-humanitarian-action](http://www.alnap.org/help-library/action-learning-and-tacit-knowledge-a-mapping-of-approaches-for-humanitarian-action)).

ALNAP (2003) Learning by field level workers: ALNAP review of humanitarian action 2003. Londres : ALNAP/ODI. ([www.alnap.org/help-library/learningby-field-level-workers-alnap-review-of-humanitarian-action-in-2003-fieldlevel](http://www.alnap.org/help-library/learningby-field-level-workers-alnap-review-of-humanitarian-action-in-2003-fieldlevel)).

Campbell, L. and Knox Clarke, P. (2019) Beyond assumptions: How humanitarians make operational decisions. ALNAP Study. Londres : ODI/ALNAP.

Doherty, J. (forthcoming) Learning Where it Matters: Piloting action learning with frontline humanitarian staff. Londres : ODI/ALNAP

Tanner, L. (2016) 'Knowledge landscape report'. Londres : Humanitarian Leadership Academy. ([www.alnap.org/help-library/draft-landscape-report](http://www.alnap.org/help-library/draft-landscape-report))

### Pour plus d'informations sur l'utilisation de l'apprentissage par l'action dans votre organisation :

Contactez ALNAP à l'adresse : [actionlearning@alnap.org](mailto:actionlearning@alnap.org)

Contactez les prestataires de formation en apprentissage par l'action, tels que Action Learning Associates ou le Center for Action Learning

## Publications connexes de l'ALNAP

- Partager les connaissances tacites pour les acteurs humanitaires : un dossier de ressources



### ALNAP

Overseas Development Institute  
203 Blackfriars Road  
Londres SE1 8NJ  
Royaume-Uni  
[alnap@alnap.org](mailto:alnap@alnap.org)