



OUTILS, ENSEIGNEMENTS ET PRATIQUES DE LA COOPÉRATION POUR LE DÉVELOPPEMENT

En pratique

DEVENIR UNE ORGANISATION APPRENANTE ET AXÉE SUR LES DONNÉES

Messages clés

Cordaid a mis au point des mécanismes en vue de devenir une organisation apprenante et axée sur les données. L'intégration de l'apprentissage à différents niveaux au sein de l'organisation contribue à promouvoir une culture de l'apprentissage et de prise de décision axée sur les résultats. Pour encourager l'appropriation des sujets et favoriser l'adoption d'approches interactives en matière d'apprentissage, celui-ci doit être fondé sur les besoins. Tirer des enseignements de résultats doit aller de pair avec l'adaptabilité des programmations et l'élaboration d'une stratégie.

Mots-clés

[Cadre institutionnel](#) | [Innovation](#) | [Apprentissage et gestion des connaissances](#)

Partenaire clé

[Organisation de la société civile](#)

Défi

[Cordaid](#) souhaitait stimuler l'apprentissage sur les projets en vue de renforcer l'expertise dans tous ses bureaux et pour l'ensemble de son personnel et d'exploiter les résultats à des fins de programmation et de prise de décision stratégique. L'organisation avait conscience qu'il lui fallait stimuler l'apprentissage par les pairs et fixer des normes minimales d'apprentissage pour renforcer la qualité des résultats et l'expertise de son personnel. Cordaid a vu cette réorganisation comme une opportunité d'intégrer les enseignements tirés des résultats dans une Unité de la stratégie au niveau de l'organisation.

Approche

Cordaid a pris trois mesures en vue de la création d'une organisation axée sur les données :

- Elle a rédigé une politique assortie de principes directeurs en vue de sa mise en œuvre pratique afin de stimuler l'apprentissage par les pairs, par l'intermédiaire de **communautés de pratique** (CoP) destinées à renforcer l'expertise du personnel et de **communautés d'expertise** (CoE) visant à stimuler l'innovation. Les communautés d'expertise sont en concurrence pour obtenir des ressources

organisationnelles en vue de mettre en œuvre leurs idées, leurs résultats étant partagés au sein de l'organisation et en dehors.

- Cordaid a inclus **l'apprentissage par projet** dans ses normes minimales de Planification, Suivi, Évaluation, Redevabilité et Apprentissage (PMEAL) aux fins de garantir que tous les projets procèdent à un examen critique de leurs progrès et intègrent les enseignements qu'ils en ont tiré dans les programmations.
- Cordaid a modifié sa structure institutionnelle en créant une **nouvelle Unité de la stratégie**, dans laquelle les résultats sont analysés et exploités pour éclairer les gestionnaires à tous les niveaux.

Résultats

Tous les projets s'engagent désormais à intégrer les enseignements tirés des résultats dans leur suivi des projets et dans leur prise de décision. Auparavant, cela ne se produisait que si un partenaire de la coopération pour le développement en faisait la demande, ou bien sur une base ad hoc. Les partenaires sont désormais également priés de prendre part à toute activité de revue pour garantir l'appropriation des résultats par toute l'équipe du projet.

Cela fait maintenant 2 ou 3 ans que les communautés de pratique sont en place et couvrent un large spectre de sujets. Les rencontres régulières entre les communautés de pratique de PMEAL ont eu pour effet d'améliorer la qualité des données, de développer des pratiques innovantes au sein de la structure (par exemple des lignes directrices sur le suivi à distance) et d'accroître le professionnalisme. Dix communautés d'expertise ont été financées en 2020 ; elles produisent désormais de nouveaux outils, rédigent des publications, élaborent des méthodes de travail et des politiques innovantes (par exemple une politique de localisation).

Une Unité de la stratégie, de la communication et de l'innovation a été créée en janvier 2021. Elle élabore des tableaux de bord personnalisés à l'intention des gestionnaires et combinant les informations issues de différentes bases de données. Cette Unité a également conçu une nouvelle stratégie pluriannuelle qui fait appel à une étude d'impact tirée de l'ancienne stratégie et à un programme d'apprentissage. L'Unité de la stratégie fait le lien entre d'un côté, les stratégies organisationnelles et de l'autre, le suivi, l'évaluation, l'apprentissage et la communication.

Enseignements tirés

L'expérience de Cordaid a permis de tirer un certain nombre d'enseignements précieux pour la création d'une organisation apprenante et axée sur les données. En particulier :

- **L'apprentissage doit être fondé sur les besoins.** Il est important de susciter l'appropriation des sujets et les démarches d'apprentissage.
- **Les collègues aiment apprendre les uns des autres** et adopter de bonnes pratiques.
- **L'apprentissage** sur les projets et les résultats organisationnels **doit correspondre à une programmation adaptative** afin de pouvoir appliquer les leçons apprises.
- **Les communautés** (de pratique/d'expertise) **centrées sur un sujet en particulier ont une utilité** lorsqu'elles vont de pair avec la formulation conjointe du cahier des charges et des objectifs.
- **L'intégration de l'apprentissage à différents niveaux** au sein de l'organisation **contribue à encourager une culture apprenante** et une prise de décision axée sur les résultats.

- **Considérer l'apprentissage comme un projet génère de l'engagement et des outils** susceptibles d'être partagés au sein de l'organisation et en dehors, en vue d'être améliorés. Ce qui précède s'applique à l'apprentissage par l'intermédiaire de communautés d'expertise en tant que projet doté d'un budget et de résultats – comme par exemple une innovation – et de biens – tels que des outils et des approches éprouvées. Le projet doit suivre un processus concurrentiel d'appel d'offres.

Informations supplémentaires

Personne à contacter : Dianne van Oosterhout, Responsable PMEAL, Cordaid : Dianne.vanOosterhout@cordaid.org.

Ressources de l'OCDE

OCDE, *Résultats de la coopération pour le développement*, <https://www.oecd.org/fr/cad/resultats-developpement>.

OCDE, *Principes directeurs du CAD de l'OCDE : Gestion axée sur les résultats en matière de développement durable*, https://www.oecd-ilibrary.org/development/gestion-axee-sur-les-resultats-en-matiere-de-developpement-durable_20eee248-fr.

Dernière mise à jour : 16-11-2022