

Priorités, Plans et Culture : Trois éléments de l'apprentissage continu

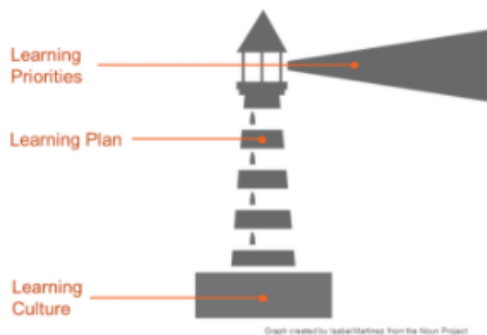
Traduction libre du texte de Olivia Wright¹

L'idée que les organisations devraient apprendre et s'adapter rapidement aux changements n'est pas nouvelle. Depuis de nombreuses années, les leaders d'opinion et experts ont soutenu que si les organisations veulent être plus efficaces pour aborder des problèmes complexes, ils ont besoin de mécanismes d'apprentissage intentionnels. Ces processus les aident à répondre mieux aux changements conjecturels et à l'interne à être plus agiles, flexibles et répondre de manière opportune et adaptée à ce qui se présente à eux.

Dans les années 90, le livre de Peter M. Senge «*la Cinquième Discipline*», a mis en évidence le besoin pour les organisations d'être des «organisations apprenantes». Plus récemment, des penseurs influents dans le domaine de la philanthropie comme Patricia Patrizi, Elizabeth Heid Thompson, Julia Coffman et Tanya Beer ont décrit l'apprentissage comme une stratégie dont les fondements devraient être un moyen de s'adapter à la complexité et l'incertitude.

Trois éléments pour soutenir l'apprentissage continu:

1. Les **priorités d'apprentissage** qui sont co-crées et convenues collectivement
2. Les **plans d'apprentissage** qui déterminent l'ensemble de processus et des activités exigées pour créer un cycle continu de dialogue et de réflexion
3. La **culture de l'apprentissage** qui permet l'ouverture, la confiance et la prise de risques



Pour illustrer ces éléments, imaginons un phare. La lanterne, en tournant sur son axe, met en lumière les priorités d'apprentissage. Le plan d'apprentissage est représenté par la tour qui sert à élever la lumière. Plus haute est la tour, plus grand est le champ de vision - tout comme le sont les processus et activités pour un apprentissage efficace. Les bases sont un environnement solide fait de confiance et

d'ouverture sur lesquelles s'appuiera le travail de l'organisation.

¹ Traduction libre de Three elements of continuous learning : Priorities, Plans and Culture <http://www.collaborationforimpact.com/the-three-elements-of-continuous-learning-priorities-plans-and-culture/>

Ces trois éléments sont essentiels pour la formation continue et travaille en synergie. S'il manque un élément, cela limite l'efficacité du processus entier. Un programme et une infrastructure forte de formation continue ne seront efficaces que si les partenaires se font mutuellement confiance. De même, une culture d'apprentissage solide ne sera efficace que si il y a une compréhension claire des priorités ou des ressources suffisantes pour soutenir l'apprentissage.

Pour mieux comprendre pourquoi ces éléments sont importants, approfondissons chacun d'entre eux.

1) Les priorités d'apprentissage

Une formation continue efficace exige un ensemble explicite et convenu des priorités d'apprentissage. Ces priorités devraient être en phase avec la mission et la vision de l'organisation ou initiative à l'œuvre. Pour favoriser l'appropriation et l'adhésion, il est important que toutes les parties prenantes (leaders, membres communautaires et praticiens) et groupes participants prennent part à l'identification des priorités.

Une façon de développer des priorités d'apprentissage est de créer un ensemble de questions qui correspondent à ce que les partenaires veulent apprendre au cours des prochaines à venir. Un facilitateur tiers pourrait être mieux équipé pour amener les différentes parties prenantes à co-crée ces priorités. Formuler les priorités sous forme de questions peut aider les partenaires à se concentrer sur les sujets qui suscitent leur curiosité ou ceux qui les aideront à prendre de meilleures décisions. Les priorités pourraient se répartir en trois catégories:

- **Opérationnelle :**
 1. De quelles façons soutenons-nous ou freinons-nous la collaboration de nos partenaires?
 2. Que pouvons-nous faire pour que nos groupes de travail soient plus efficaces ?
 3. Dans quelle mesure les leaders et les influenceurs des efforts défendent le travail et amènent de nouvelles parties prenantes autour de la table ?
- **Évaluation de l'atteinte des objectifs :**
 1. Dans quelle mesure et de quelles façons changeons-nous la culture dans notre secteur d'activité vers de meilleurs impacts?
 2. Quelles pratiques se sont avérées efficaces comme dans notre secteur d'activité?
 3. Dans quelle mesure le comité de coordination et les groupes de travail progressent vers leurs buts?
- **Changements de conjoncture qui affectent l'effort de notre mission :**
 1. Comment les partenaires s'adaptent-ils aux exigences de la nouvelle conjoncture ?
 2. Est-ce que le financement augmente ou diminue dans notre secteur d'activités ?
 3. D'où proviennent les changements rencontrés?

2) Plan d'apprentissage

Le plan d'apprentissage devrait inclure un ensemble de processus et activités qui permettraient aux partenaires de créer un dialogue constructif, d'interpréter les données et de générer des idées relativement aux priorités d'apprentissage. Le plan devrait aussi inclure des occasions d'apprendre dans l'infrastructure actuelle (par exemple, des réunions d'équipe, des réunions de comité de pilotage, des réunions de groupe de travail, etc.) et permettre la création de nouvelles opportunités d'apprentissage et de réflexion collective.

Les efforts et informations pour refléter et apprendre collectivement devrait venir d'une collecte de données formelle et informelle, par exemple :

1. Des expériences quotidiennes des membres et parties prenantes : réfléchir aux défis de la mise en œuvre d'un programme de mentorat ou partager des pratiques efficaces pour collaborer avec d'autres établissements d'enseignement supérieur.

2. De la collecte de données formelles : utiliser des données rassemblées et les conclusions d'un processus d'évaluation formel afin de discuter du progrès fait jusqu'à présent ou pour mettre en évidence des changements potentiels aux stratégies exposées dans l'agenda commun.

3. Prendre le pouls à partir du contexte et de la communauté : demander aux leaders communautaires de parler des implications potentielles du travail dans une circonscription spécifique, ou d'utiliser un article publié comme point de départ pour discuter des sujets pertinents pour le travail commun.

L'ajout de temps pour apprendre les uns des autres aux réunions semble simple, mais exige l'intentionnalité et l'engagement de la direction et des parties prenantes. Pour créer un plan d'apprentissage, commencer par voir toutes les réunions et rassemblements que la communauté a déjà entrepris et décider du moment le plus approprié pour ajouter du temps pour la réflexion et l'apprentissage. Pour ce faire, vous pourriez :

- Allouer du temps pour l'apprentissage et la réflexion pendant les réunions de l'équipe de base
- Réserver du temps au début des réunions de groupe de travail ou d'équipe collaborative pour discuter **ce qui a va bien** et **des principaux défis** pour favoriser la collaboration et réduire la duplication ou reproduction de stratégies peu porteuses
- Inviter des leaders communautaires à des réunions de comité de pilotage afin d'entendre les besoins de la communauté et de savoir dans quelle mesure nos mission, initiative et activités sont alignées.

Vous pourriez avoir besoin d'ajouter de nouvelles activités d'apprentissage pour donner du temps supplémentaire pour la réflexion sur les priorités d'apprentissage. Par exemple, étudiez les propositions suivantes :

- Convoquer les partenaires pour une retraite tous les six mois pour discuter de ce qu'ils ont collectivement appris sur les priorités d'apprentissages, parler des faits

saillants et des conclusions des rapports d'évaluation ou encore des changements potentiels à apporter à nos stratégies

- Donner des séances d'apprentissage par téléphone, sur une base mensuelle, lorsque les partenaires peuvent apprendre d'experts sur différents sujets
- Prolonger les réunions d'équipe régulières de 30 minutes tous les six mois pour réfléchir sur des données rassemblées dans le cadre des activités d'évaluation

Beaucoup d'efforts des initiatives de l'Impact Collectif sont des ressources limitées, c'est pourquoi il est important d'utiliser d'abord les structures actuelles. Il est aussi important de souligner que l'apprentissage continu ne sera efficace que grâce à une soigneuse planification et un investissement en temps et ressources nécessaires.

3) Culture organisationnelle

Une culture d'apprentissage forte est un des piliers de la formation continue. Il permet aux partenaires de s'engager ouvertement et de manière efficace dans la réflexion et le dialogue constructifs. Cela contribue aussi à créer un environnement propice à la remise en question des hypothèses pour voir émerger de nouvelles idées et pratiques et affiner les stratégies déployées.

Quoiqu'il y ait beaucoup d'ingrédients importants pour une culture d'apprentissage forte, je voudrais en souligner trois qui sont particulièrement pertinentes pour des efforts de l'impact collectif :

1. Ouverture, confiance et prise de risques

Un environnement où les partenaires se font confiance et qui sont enclins à être vulnérables et à partager ce qui va bien et ce qui va moins bien dans leur travail est crucial pour une formation continue efficace. Cependant, bâtir la confiance peut être un défi dans un milieu ou au sein d'initiatives constitués de partenaires ou organisations différents qui viennent de secteurs différents et qui ont des intérêts différents.

Le domaine de l'apprentissage organisationnel suggère différentes façons de créer des normes culturelles pour bâtir confiance et ouverture au sein des groupes. Une des pratiques suggérées est de rappeler, au début de chaque session d'apprentissage, que l'objectif de la réunion est d'apprendre les uns des autres, que les informations partagées pendant la session sont confidentielles et que rien ne sera rendu public sans l'accord de tout le monde.

Une autre pratique consiste à créer une entente de collaboration pour les conversations (par exemple, honorer et respecter la diversité de chacun dans la pièce; prendre des risques ensemble pour faire avancer le travail, consentir à écouter les autres même si on n'est pas d'accord). Cela peut aider les partenaires à créer un programme commun et garder tout le monde concentré sur la mise en pratique de discussions et de réflexions saines. Les participants peuvent aussi prendre un moment pour définir ensemble la différence entre débat et dialogue pour assurer que tout le monde s'engage dans des conversations productives.

Bâtir la confiance prend du temps et peut être favorisé par la mise en place de règles claires d'interaction et en permettant aux partenaires de s'impliquer de façon formelle et informelle dans des espaces où ils peuvent nouer des liens.

2. Capacité à obtenir une rétroaction constructive des membres et parties prenantes

Les efforts d'impact collectifs ne peuvent pas aborder des problèmes sociaux complexes de manière efficace sans intégrer les voix, avis et priorités des membres de la communauté et des parties prenantes. Dans une culture d'apprentissage forte, les membres doivent avoir la compétence, capacité et compréhension des systèmes d'oppression en place pour s'engager de manière efficace. Les membres de la communauté peuvent fournir des aperçus des besoins de la communauté et des solutions potentielles. Ils peuvent aussi établir le fait qu'il y a progression ou non dans l'atteinte des objectifs visés.

Il existe multiples façons de rassembler la rétroaction et la perspective des membres de la communauté. Parfois il s'agit d'inviter régulièrement des leaders communautaires ou des participants de programme aux réunions, ou encore de développer des boucles de rétroactions pour créer des canaux de communication spécifique entre communautés. Le plus important est de garder en tête que la rétroaction sera plus efficace s'il elle réunit des membres régulièrement et qu'elle est une conversation à double sens. Chacun écoute l'autre et apprend de l'autre.

3. Leadership qui soutient et favorise l'apprentissage, l'expérimentation et la transparence

Le leadership interne et organisationnel peut faire une grande différence dans la construction d'une forte culture d'apprentissage. Voici quelques suggestions à mettre de l'avant pour favoriser une culture d'apprentissage, issues des initiatives d'Impact Collectif :

- Faire preuve d'engagement véritable face à l'apprentissage en utilisant un langage qui favorise l'apprentissage au quotidien. Dire des choses comme «planifions une autre rencontre où nous allons en apprendre davantage sur ce sujet» peut envoyer un message puissant au groupe et qui montre l'engagement de la direction à l'apprentissage continu.
- Accepter l'échec en partageant des exemples où cela ne s'est pas passé comme prévu et dire ce que l'on a appris de cette expérience.
- Faire preuve d'engagement face à l'apprentissage continu en fournissant des ressources financières, humaines et de renforcement des capacités suffisantes pour l'évaluation et l'apprentissage continu.

En modelant et en soutenant la réflexion et l'utilisation de données, les leaders peuvent donner le ton et favoriser une culture d'apprentissage au sein de leur organisation et des partenaires et parties prenantes.

Les trois éléments de l'apprentissage continu se renforcent mutuellement et permettent de créer un cercle vertueux d'apprentissage et d'amélioration stratégique de nos initiatives. Je crois que les efforts seront d'autant plus efficaces si ils décident de ce qu'ils veulent apprendre, comment et quand ils vont apprendre et développer une culture qui favorise la réflexion et l'apprentissage. Il reste encore beaucoup à faire pour mieux comprendre comment faire une formation continue de manière efficace mais j'espère que les notions avancées permettent de donner un point de départ.