



L'Alliance pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire Stratégie « Apprentissage et développement » 2021-2023

Apprentissage et développement au sein de l'Alliance

L'Alliance pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire a pour mission d'aider les acteurs humanitaires à mettre en œuvre des interventions efficaces et de qualité en matière de protection de l'enfance dans les situations de crise humanitaire. Dans le cadre de ce mandat, la stratégie 2021-2023 de l'Alliance vise à faire en sorte que l'ensemble du système humanitaire reconnaisse le rôle central de la protection de l'enfance et qu'il considère les enfants et leur protection comme une priorité. Pour atteindre cet objectif, l'Alliance met en avant quatre priorités stratégiques qui doivent guider son action : l'adaptation aux particularités locales, la prévention, l'intégration et la collaboration intersectorielles, et la redevabilité envers les enfants, y compris en ce qui concerne leur participation.

La stratégie pour 2021-2023 met particulièrement l'accent sur le rôle de l'Alliance en matière de renforcement des capacités, d'apprentissage et de développement. Si l'Alliance privilégie ces thématiques, c'est parce qu'elle reconnaît l'importance de développer ses capacités à mettre en œuvre des programmes fiables et performants dans toutes les situations où des interventions de protection de l'enfance sont menées.

Les efforts en matière d'apprentissage et de développement sont essentiels à la réussite de la mission de l'Alliance en ceci qu'ils favorisent le renforcement et le partage des connaissances, compétences et attitudes des praticiens du secteur humanitaire chargés de la protection de l'enfance et travaillant à des niveaux divers et dans différents contextes, conformément à ce que préconise le [Cadre de compétences pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire](#), l'objectif étant que les [Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire \(SMPE\)](#) soient respectés. Cet engagement s'inscrit dans une approche à long terme destinée à appuyer le perfectionnement des praticiens de l'aide humanitaire en vue de contribuer à la mise en œuvre des priorités stratégiques de l'Alliance et ainsi d'améliorer les résultats obtenus en faveur des enfants et des familles dans les situations de crise humanitaire.

En collaboration avec le domaine de responsabilité Protection de l'enfance du Groupe mondial de la protection, le HCR, et l'ensemble des membres de l'Alliance, le groupe de travail « Apprentissage et développement » coordonnera et pilotera les efforts déployés par l'Alliance



pour cartographier les forces et les faiblesses en matière de capacités, définir les priorités et les orientations stratégiques concernant le renforcement des capacités, favoriser les possibilités de partage des capacités, créer des initiatives et des supports d'apprentissage en présentiel et à distance, mettre en place une coopération avec les établissements d'enseignement supérieur visant à professionnaliser le personnel de la protection de l'enfance, et prodiguer des conseils et des recommandations sur la conception et la mise en œuvre des apprentissages.

Notre but est de permettre aux praticiens de la protection de l'enfance dans l'action humanitaire d'avoir accès à des initiatives d'apprentissage et de développement de qualité favorisant l'amélioration et le partage des compétences, et d'en tirer parti.

Pour y parvenir, le groupe de travail « Apprentissage et développement » a fixé des objectifs spécifiques pour la période 2021-2023. Ces objectifs sont les suivants :

- L'apprentissage et le développement sont abordés de manière stratégique, par l'intermédiaire d'une approche structurée et fondée sur les compétences, en vue de garantir la qualité et la pertinence des contenus proposés aux praticiens de la protection de l'enfance dans l'action humanitaire ;
- Les acteurs de la protection de l'enfance dans l'action humanitaire bénéficient d'un accès élargi aux possibilités d'apprentissage et de développement aux niveaux international, régional et national ;
- Les praticiens de la protection de l'enfance dans l'action humanitaire ont davantage d'occasions de partager leurs apprentissages dans le cadre d'événements et de communautés organisés ;
- La coopération avec les établissements d'enseignement supérieur s'intensifie, et les praticiens de la protection de l'enfance dans l'action humanitaire bénéficient d'un accès accru à l'enseignement supérieur ;
- Les autres groupes de travail et équipes spéciales de l'Alliance sont soutenus dans l'élaboration et le déploiement d'activités de qualité permettant le renforcement des capacités.

Le groupe de travail « Apprentissage et développement » collaborera avec tous les autres groupes de travail, les équipes spéciales et les initiatives de l'Alliance afin de mener à bien cette stratégie, tout en apportant son appui aux actions de renforcement des capacités menées dans l'ensemble du secteur.

Il convient de reconnaître les liens étroits qui unissent la gestion des connaissances et l'apprentissage et le développement, ces fonctions servant toutes deux un objectif fondamental : améliorer le flux des connaissances pour accroître la performance. Les équipes



« Gestion des connaissances » et « Apprentissage et développement » de l'Alliance s'efforceront de travailler conjointement, en particulier dans les cas où les approches classiques de gestion des connaissances sont des moteurs de l'apprentissage informel, par exemple dans le cadre des communautés de pratique et de l'édition de contenus.

Notre approche en matière d'apprentissage et de développement

Le processus d'apprentissage et de développement consiste à déterminer et satisfaire les besoins de formation des individus afin que ces derniers puissent améliorer leurs performances dans leurs fonctions actuelles et futures (développement professionnel).

On assimile souvent l'apprentissage et le développement à la conception et l'animation (ou le suivi) de formations, alors que les activités d'apprentissage et de développement peuvent également être menées sous bien d'autres formes. Le groupe de travail « Apprentissage et développement » préconise l'adoption d'une approche globale, laquelle est exposée dans le présent document.

En outre, nous entendons faire accepter l'idée que l'apprentissage et le développement sont le fruit d'un processus conjoint, au cours duquel la personne qui anime la formation et la personne qui y participe ont toutes les deux la possibilité d'apprendre et d'enseigner par l'intermédiaire de leur interaction. C'est en nous appuyant sur cette approche et sur les forces de notre communauté de praticiens que nous travaillerons à déconstruire les dynamiques de pouvoir qui sous-tendent habituellement le renforcement des capacités dans le secteur humanitaire.

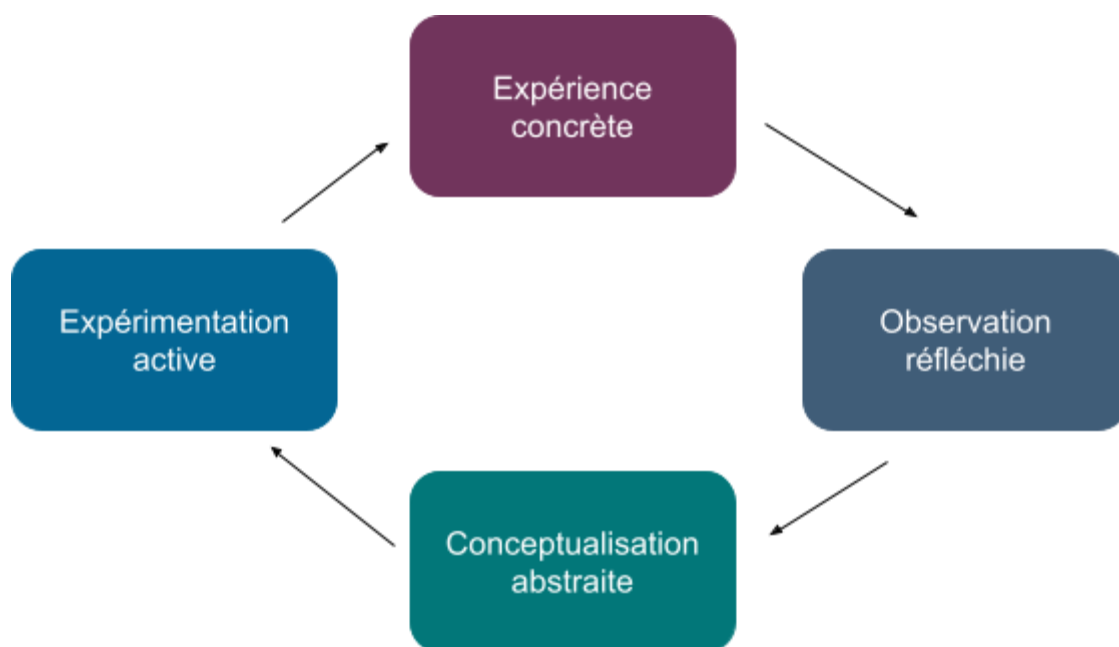
Apprendre au-delà de la formation

Le groupe de travail « Apprentissage et développement » s'est fixé l'objectif de guider et d'aider les groupes de travail, les équipes spéciales et les initiatives de l'Alliance afin qu'ils adoptent un état d'esprit tourné vers l'apprentissage, et non plus uniquement vers la formation. La conceptualisation et l'élaboration de nos activités d'apprentissage et de développement seront de plus en plus axées sur l'apprenant(e), dont les besoins seront au cœur de nos processus décisionnels.

Cette évolution sera guidée par deux théories clés : le cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb¹ et le modèle 70/20/10².

Théorie de l'apprentissage

Notre action dans le domaine de l'apprentissage et du développement s'appuie sur les théories relatives à l'apprentissage des adultes, en particulier celle du cycle d'apprentissage expérientiel de Kolb.



Bien qu'il soit possible de partir de n'importe quel point du cycle, on commence le plus souvent par l'« expérience concrète », au cours de laquelle l'apprenant(e) participe activement à une tâche. Cette étape est suivie d'une phase d'« observation réfléchie », qui consiste à prendre du recul par rapport à la tâche et à examiner ce qui a été vécu et réalisé. Vient ensuite la « conceptualisation abstraite », dont l'objet est de donner un sens à ce qui s'est produit en repérant des schémas récurrents, des connexions et des rapports dans différentes situations. Dans un contexte de formation, c'est souvent à ce stade que les formateurs introduisent les éléments théoriques. Généralement, l'étape finale du cycle d'apprentissage consiste à mettre en pratique ce qui a été acquis : c'est l'« expérimentation active ». Cette expérimentation

¹ Source : David Kolb, *Experiential Learning: Experience As The Source Of Learning And Development*, 1984.

² Arets, J., Jennings, C. et Heijnen, V., [70:20:10 into Action](#), 2016.



génère à son tour de nouvelles expériences formatrices qui relancent un nouveau cycle d'apprentissage.

D'après le modèle proposé par Kolb, un processus d'apprentissage optimal suppose la mise en œuvre des quatre phases susmentionnées en réponse à des situations spécifiques. Cela correspond à notre approche expérientielle de l'apprentissage.

Stratégie d'apprentissage

En matière d'apprentissage chez l'adulte, le groupe de travail « Apprentissage et développement » préconise l'utilisation du modèle 70/20/10, qu'il s'efforce de mettre en application :

Où se passe l'apprentissage ?

70 % Apprentissage expérientiel	20 % Apprentissage social	10 % Apprentissage formel
---	-------------------------------------	-------------------------------------

Voici des exemples d'activités d'apprentissage et de développement classées par catégorie :

70 % Activités d'apprentissage expérientiel	20 % Activités d'apprentissage social	10 % Activités d'apprentissage formel
<ul style="list-style-type: none">• Missions de perfectionnement• Détachements• Exercice d'une fonction par intérim ou remplacement• Stage d'observation• Résolution de problèmes en groupe• Élargissement des responsabilités• Élargissement de l'autorité	<ul style="list-style-type: none">• Discussions• Mentorat et mentorat inversé• Formuler et recevoir des observations• Entrer en contact avec des réseaux• Discuter du bilan d'un projet	<ul style="list-style-type: none">• Cours• Modules de formation• Ateliers• Apprentissage en ligne• Webinaires• Lecture



Bien que le rôle de l'Alliance soit de produire des conseils techniques et du matériel d'apprentissage pertinent, les activités d'apprentissage formelles ne garantissent pas à elles seules une expérience d'apprentissage complète et efficace. L'application de cet apprentissage relève de la responsabilité des agences / membres de l'Alliance, mais il est essentiel que nous encourageons et soutenons nos collègues et membres à combiner les opportunités d'apprentissage formelles que nous offrons avec des opportunités d'apprentissage social et expérientiel qui peuvent avoir lieu dans des contextes et des lieux de travail spécifiques.

Notons que les composantes de cette approche se chevauchent : les activités d'apprentissage formel peuvent faire intervenir de l'apprentissage social, les systèmes de mentorat peuvent être formalisés, etc. Ces pourcentages doivent servir de référence pour la mise en place d'une approche globale en matière d'apprentissage et de développement.

Les activités d'apprentissage formel conçues et approuvées par l'Alliance doivent être conçues en gardant à l'esprit le modèle 70:20:10 et doivent soutenir l'apprentissage en cours d'emploi. Ils devraient:

- Inclure des activités d'apprentissage participatif et de partage d'expériences;
- Défier les participants;
- Se connecter aux mécanismes d'apprentissage social de l'Alliance;
- Inclure des outils qui soutiennent l'application de l'apprentissage dans sa propre pratique professionnelle;
- Encourager la connexion et le suivi avec les participants quelques mois après l'événement d'apprentissage, pour examiner l'utilisation et l'utilité de l'initiative d'apprentissage.

Nos principes en matière d'apprentissage

La mise en œuvre de notre approche en matière d'apprentissage et de développement sera guidée par les principes suivants et les activités qui y sont associées :

- Mettre l'accent sur les compétences et les besoins



- Se concentrer sur l'apprenant(e)
- Privilégier la qualité
- S'appuyer sur des données probantes

Mettre l'accent sur les compétences et les besoins : Les activités d'apprentissage et de développement que nous menons doivent être conçues pour aider les apprenants à acquérir un ensemble de compétences précises qui leur permettront de faire preuve d'efficacité dans leur fonction, leur emploi ou leur situation. Il convient de déterminer les compétences ou aptitudes requises au moyen d'une évaluation des besoins de l'apprenant(e), dont les résultats doivent être utilisés pour la conception des activités d'apprentissage et de développement, notamment la définition des objectifs d'apprentissage, en faisant explicitement référence au [Cadre de compétences pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire](#).

En basant nos interventions en faveur de l'apprentissage sur le Cadre de compétences pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire ainsi que sur les lacunes à combler en matière de compétences et de capacités – ces lacunes ayant été recensées par les praticiens grâce aux évaluations des besoins de l'apprenant(e) – nous pouvons établir des liens avec la pratique, les acquis d'apprentissage et les résultats obtenus.

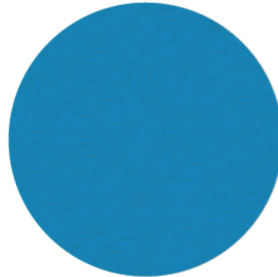
La stratégie de l'Alliance en matière d'apprentissage et de développement est essentiellement axée sur des compétences techniques, de manière à garantir le respect des Standards minimums pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire (SMPE). Les valeurs demeurent le fondement de nos activités, et les compétences humanitaires principales en sont un élément complémentaire.



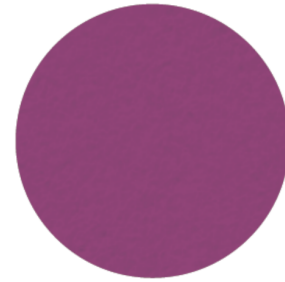
Structure du cadre de compétences



Compétences
techniques



Valeurs
fondamentales



Compétences
humanitaires principales

Actions

En vue de promouvoir le principe d'un apprentissage basé sur les compétences et les besoins, le groupe de travail « Apprentissage et développement » entend :

- Traduire et diffuser le Cadre de compétences pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire ;
- Proposer des formations et des orientations sur l'utilisation du Cadre de compétences pour la protection de l'enfance dans l'action humanitaire ;
- Encourager les groupes de travail et les équipes spéciales à s'appuyer sur les analyses de capacité existantes lorsqu'ils prennent des décisions relatives aux activités d'apprentissage et de développement, et fournir des recommandations basées sur les forces et les faiblesses qui y sont mises en évidence ;
- Aider les groupes de travail et les équipes spéciales de l'Alliance à concevoir et à réaliser des évaluations portant sur les forces et les faiblesses en matière de capacités, puis à en analyser les résultats ;
- Prodiguer des conseils techniques (mentorat) dans le domaine de l'apprentissage et du développement aux membres de l'Alliance ne disposant pas de personnel spécialisé.

Se concentrer sur l'apprenant(e) : Les activités d'apprentissage et de développement seront axées en priorité sur ce que l'apprenant(e) doit être capable de faire. Elles seront conçues et



mises en œuvre de manière à atteindre cet objectif, y compris au moyen d'une création conjointe.

L'apprentissage par les pairs sera encouragé et intégré aux activités en vue de promouvoir le partage de capacités (toute possibilité de développer les capacités d'autrui en partageant ses propres connaissances ou expériences). Dans la mesure du possible, il s'agira d'adopter une stratégie d'adaptation aux particularités locales et de « décolonisation » de l'aide humanitaire, en exploitant les forces décelées au sein de nos communautés de praticiens.

Note sur le partage de capacités

Dans le domaine de l'apprentissage et du développement, le partage de capacités désigne le transfert de connaissances, de compétences et de savoir-faire entre personnes et entre organisations, par des voies formelles et informelles. Ce processus s'appuie principalement sur des échanges entre pairs, suggérant une stratégie à contre-courant des approches descendantes.

Sur le plan organisationnel, le partage de capacités consiste à aligner les surplus de capacités sur les excès de demande à l'échelle d'un ensemble d'organisations ou de services au sein duquel une organisation ou un service qui fait face à des besoins importants dans un domaine d'expertise donné peut emprunter l'expertise requise à une autre organisation ou à un autre service disposant de capacités supérieures à ses propres besoins.

Dans le cadre de notre approche en matière d'apprentissage et de développement, c'est la première de ces deux définitions qui s'applique, mais lorsque le terme est employé dans d'autres forums, il est important d'en préciser le sens exact.

Dans quels cas faut-il partager les capacités ?

Lorsqu'on doit transmettre des informations essentielles, par exemple les détails d'une nouvelle politique, une importante théorie en rapport avec le sujet traité, ou des instructions



pour un exercice ultérieur, le partage de capacités n'est généralement pas l'option à privilégier.

Il faut également tenir compte de la disposition du public concerné à accepter une telle approche. Les participants ont-ils la volonté de se livrer à ces échanges ? Se sentent-ils à l'aise à cette idée ? Se sentent-ils suffisamment en confiance et proches du reste du groupe pour franchir le cap ? Les autres participants sont-ils prêts à apprendre de l'expérience d'autres personnes ?

Que peut-on faire pour promouvoir les approches fondées sur le partage de capacités ?

– Veiller à ce que l'analyse des lacunes en matière de capacités soit complétée par une cartographie des forces permettant de recenser des sources potentielles pour le partage d'expertise technique, de connaissances contextuelles ou de compétences pratiques ;

– Inviter de nouvelles personnes à s'exprimer pour permettre le partage de connaissances et d'expériences différentes ;

– Encourager la poursuite des échanges, par exemple en demandant aux personnes participant à votre formation ou webinaire comment elles comptent partager ce qu'elles ont appris.

Nous nous attellerons à l'organisation d'événements et de communautés de travail permettant le partage de capacités entre les praticiens de la protection de l'enfance dans l'action humanitaire. Il pourra s'agir de communautés de pratique, de rapports ou d'études de cas présentant des enseignements tirés, d'analyses a posteriori ou de bilans de projets, de mentorat entre pairs, de groupes de discussion, ou encore d'échanges de conseils ou d'observations.

Nos environnements d'apprentissage seront des lieux où les praticiens de la protection de l'enfance dans l'action humanitaire seront mis au défi et encouragés à atteindre un niveau plus élevé de réflexion, de compréhension et de mise en pratique, le tout au sein d'une communauté sûre et bienveillante.



Actions

En vue de promouvoir une approche centrée sur l'apprenant(e), le groupe de travail « Apprentissage et développement » entend :

- Faire participer les praticiens à la conception des nouvelles initiatives en matière d'apprentissage ;
- Accompagner la mise en place et le fonctionnement d'une communauté de pratique spécifique au secteur de la protection de l'enfance dans l'action humanitaire ;
- Organiser des événements interorganisations destinés à promouvoir le partage de connaissances et d'expériences ;
- Organiser régulièrement des séances « portes ouvertes » sur l'apprentissage et le développement afin que les membres puissent se faire aider pour mettre en œuvre l'apprentissage au-delà de la formation.

Privilégier la qualité : Les activités d'apprentissage et de développement se distingueront par leur qualité : elles seront bien définies, pertinentes, et leur conception ainsi que leur mise en œuvre seront adaptées à l'apprentissage des adultes. Il conviendra en particulier de tenir compte des points suivants :

- Les apprenants ont besoin de savoir ce qu'ils vont apprendre et pourquoi, mais aussi comment l'apprentissage se déroulera ;
- L'expérience (y compris les erreurs) doit constituer la base des activités ;
- L'apprentissage est plus utile et intéressant lorsqu'il est en rapport direct avec ce que vit l'apprenant(e) ;
- L'apprentissage doit se concentrer sur les problèmes et non sur les contenus.

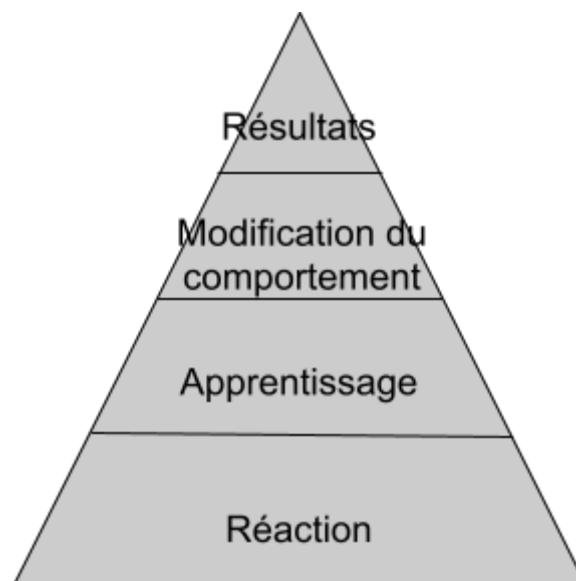
Pour répondre aux besoins des adultes, la conception des initiatives d'apprentissage et de développement doit être solidement ancrée dans l'expérience et ménager la possibilité de réfléchir, d'analyser et de tester de nouvelles idées. C'est pourquoi notre approche s'appuie majoritairement (à hauteur de 70 %) sur l'apprentissage expérientiel.

Actions

En vue de promouvoir le principe de qualité, le groupe de travail « Apprentissage et développement » entend :

- Aider les groupes de travail et les équipes spéciales de l'Alliance à coordonner, à élaborer et à déployer de nouveaux contenus d'apprentissage ;
- Encourager l'adaptation de l'apprentissage en fonction des modalités de mise en œuvre, du public visé et du contexte (par exemple, l'aide aux populations réfugiées) ;
- Proposer un modèle de procédure pour la mise au point de nouvelles formations ;
- Fournir des orientations et des outils pour la mise en œuvre des autres initiatives d'apprentissage.

S'appuyer sur des données probantes : Le plan de travail actuel (2021-2023) du groupe de travail « Apprentissage et développement » prévoit notamment la mise en place, en collaboration avec le groupe de travail « Analyse, Évaluation et Preuves », d'un cadre de suivi et d'évaluation pour l'apprentissage et le développement. Lorsque nous mesurons la réussite des activités d'apprentissage et de développement menées par l'Alliance, nous devons tenir compte des quatre niveaux d'évaluation du modèle de Kirkpatrick³. Dans ce modèle, chaque niveau revêt une importance particulière et influe sur le ou les niveaux supérieurs.



Niveau 1 – Réaction : Les participants réagissent-ils positivement à l'expérience d'apprentissage ?

³ Kirkpatrick, D. L., *Evaluating Training Programs: the Four Levels*, Berrett-Koehler, San Francisco, 1994.



Niveau 2 – Apprentissage : Les participants acquièrent-ils de nouvelles informations et connaissances ?

Niveau 3 – Modification du comportement : Les participants modifient-ils leur comportement à la lumière de ce qu'ils ont appris ?

Niveau 4 – Résultats : Les nouveaux comportements produisent-ils des résultats ou des effets bénéfiques pour l'organisation, l'intervention ou la population cible ?

Actions

En vue de promouvoir une approche fondée sur des données probantes, le groupe de travail « Apprentissage et développement » entend :

- Encourager la prise en considération de ce modèle d'évaluation dans le cadre de toutes les initiatives de l'Alliance visant au renforcement des capacités ;
- Mettre en place un cadre de suivi et d'évaluation pour l'apprentissage et le développement en collaboration avec le groupe de travail « Analyse, Évaluation et Preuves ».