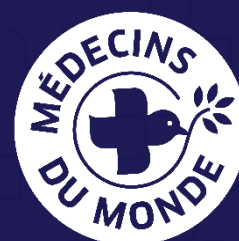


# Revue transversale des processus d'apprentissage et de redevabilité expérientiels de Médecins du Monde France

**EVALUATIONS / CAPITALISATIONS  
MODELISATIONS / ETUDES D'IMPACT**

**Juillet 2022**

**RESUME EXECUTIF**



## RESUME EXECUTIF

**Introduction.** La présente revue propose d'appréhender dans quelle mesure, de quelle manière et à quels niveaux les Processus d'Apprentissage et de Redevabilité Expérimentiels (PARE) sont mobilisés au sein de Médecins du Monde France (MdM-F) et interroge leur utilité afin d'en tirer le meilleur parti pour la réalisation de notre mandat social.

**Objectif.** Faire un état des lieux consolidé et actualisé des PARE mis en œuvre à MdM-F s'appuyant sur un descriptif statistique de l'existant et une analyse critique des usages et pratiques de notre Association dans le domaine. Il s'agira également de disposer de constats consolidés et de perspectives pour assier le bénéfice des démarches d'apprentissage dans nos processus existants d'aide à la décision stratégique, de pilotage opérationnel, de redevabilité et d'amélioration de nos pratiques.

**Méthode.** La revue transversale a été réalisée sur la base d'un exercice de référencement des PARE finalisés, d'une analyse statistique descriptive des données référencées et d'une analyse narrative argumentée des résultats basée sur une revue documentaire interne et bibliographique externe. Les analyses et résultats s'appuient sur un total de 111 PARE recensés dans le cadre de cette étude, ils ont été finalisés entre 2008 et 2020 et concernent 81 projets, programmes ou autres objets.

**Résultats et constats.** Les analyses font état d'une montée en puissance des PARE généralisée à tous les niveaux de l'Association et particulièrement marquée au cours de la période la plus récente, soit 2018-2020 (43,2% du total des PARE). La part majoritaire des capitalisations (52,1% des PARE toutes périodes confondues) est symptomatique d'un investissement dans les PARE motivé en premier lieu par une finalité d'apprentissage et dans une « démarche qualité ». Loin d'une standardisation des pratiques, les analyses font état du recours à un large panel d'approches conceptuelles évolutives et ajustées aux besoins d'apprentissages qui peuvent aussi être mobilisées en réponse à des objectifs stratégiques (modélisations, étude d'impact) ou, à un niveau meso ou macro, en réponse à une demande croissante en interne sur la cohérence globale de nos interventions (PARE « à champs large »). Par ailleurs, une certaine dimension stratégique a pu être identifiée pour certains projets qui ont eu recours à différentes formes – sérielle, simultanée, mixte – de répétitions de PARE (23,5% des 81 projets et programmes). La décision de réaliser des PARE est sujette à un évident effet « volumes opérationnels », leurs fréquences de mise en œuvre étant liées aux nombres de projets et aux volumes de financement des Opérations France et internationales. Toutefois, l'effet volume n'explique pas tout : d'autres leviers participent à leur réalisation, notamment des choix stratégiques et la disponibilité de financements. Au cours de la période la plus récente (2018-2022), MdM-F a su préserver un équilibre entre garder l'initiative des apprentissages auxquels elle aspire (52,1% des PARE sont réalisées à l'initiative de MdM-F) sans déroger à ses obligations envers les bailleurs auxquels l'Association est redevable (42,1% des PARE réalisées), lui garantissant une indépendance quant au choix des expériences qu'elle souhaite formaliser. Mais la montée en puissance du nombre des PARE pose inévitablement la question des ressources qui doivent y être consacrées : dans un contexte de ressources forcément limitées, toutes les intentions de PARE n'ont pas pu être concrétisées du fait des arbitrages qui ont été nécessaires entre les différents projets demandeurs. Ces considérations sont exacerbées au niveaux collectifs (meso et macro) par l'existence de « trous dans la raquette » quant au spectre thématique couvert par nos PARE, sous-exploitant leur potentiel pour alimenter nos stratégies thématiques et nos plaidoyers.

**Discussions.** La diffusion et la valorisation est un enjeu clef qui fait partie intégrante de la réalisation des PARE. Des avancées notables ont pu être constatées au cours de la période la plus récente, tant au niveau micro (chaque projet) que meso et macro (diffusion large en interne). Néanmoins, la possibilité de partager les PARE reste contrainte au préalable de leur disponibilité, ce que l'absence actuelle de dispositif autonome interne de référencement systématique et de centralisation ne garantit pas, et les progrès réalisés pourraient être transcendés pour « apprendre jusqu'au bout » : aller au-delà du simple partage et impulser un état d'esprit propice à la réflexivité interne à l'Association. Il semble également nécessaire de renforcer le suivi des recommandations : en se focalisant sur la production de nouveaux apprentissages expérimentiels, il est possible que MdM-F se détache d'un regard rétrospectif et analytique sur ses expériences passées. En cela, les outils ne feront pas tout : pour « apprendre de ce que l'on sait déjà », il sera nécessaire d'établir un

mécanisme qui garantisse la prise en compte des conclusions et recommandations dans la prise de décisions stratégiques et les orientations opérationnelles. Il a également été suggéré de mieux « **apprendre de nos apprentissages** » en consolidant ceux existants pour en tirer de nouvelles connaissances, plus transversales et utilisables à un niveau davantage macro, qui viendraient renforcer nos expertises, nourrir nos plaidoyers ou aider à la décision stratégique. Au-delà des défis méthodologiques posés pour permettre cette consolidation, le fait que la décision de quoi évaluer ou capitaliser ne soit actuellement pas suffisamment placée à un niveau stratégique et collectif peut se traduire par un manque d'influence des PARE sur la décision ou le plaidoyer. Le fait est qu'il n'existe aujourd'hui ni mécanisme ni cadre permettant d'« **apprendre stratégiquement et collectivement** » en proposant une vision collective et partagée des PARE à réaliser. Si le Plan stratégique 2016-2020 semble avoir en partie joué ce rôle, il n'a pas remplacé un plan d'action pluriannuel global et cohérent. L'utilité des PARE est un enjeu majeur qui sera influencé par la demande initiant le processus ainsi que par son portage par des parties prenantes motivées, tout au long du processus et aux différents échelons concernés. En cela, nos instances décisionnelles pourraient jouer un rôle davantage central dans la planification et la programmation stratégique de ce qui devrait être évalué ou capitalisé. Enfin, la période la plus récente a vu grandir ou émerger plusieurs types d'attentes en interne, sur la cohérence des interventions au regards de nos engagements associatifs ou pour le pilotage transversal des opérations par les résultats. Face à ces demandes plurielles de redevabilité en interne, et confrontées à nos obligations et exigences de redevabilité en externe, ces évolutions récentes sont symptomatiques de notre nécessité à « **apprendre à être redevable** » et interrogent la contribution attendue des PARE en la mettant en regard avec d'autres dispositifs de production et de gestion d'information orientés sur les résultats.

**Conclusion.** MdM-F a su se doter d'un cadre « **accompagnant** » qui s'est traduit par la montée en puissance des PARE au cours de la période la plus récente et qui a permis d'asseoir la pertinence des apprentissages dans une démarche qualité et de renforcement de nos pratiques. Mais l'Association ne dispose **pas encore d'un cadre « structurant »** qui permettrait de transcender l'utilité des PARE dans toutes ses dimensions et de faire la bascule d'une production de connaissances à la construction des savoirs expérientiels partagés et collectifs.

## Recommandations

### Au niveau micro (projet ou PARE)

- Etayer le panel des outils supports disponibles pour la mise en œuvre des PARE
- Développer un dispositif d'appréciation de la qualité des PARE
- Systématiser la planification cohérente des PARE pour asseoir leur dimension stratégique et anticiper les ressources budgétaires nécessaires

### Au niveau meso (ensemble de projets ou ensemble de PARE)

- Structurer les modalités de programmation transversale des PARE
- Explorer de nouvelles méthodologies et approches conceptuelles pour la réalisation de PARE
- Explorer les possibilités de mécanismes de consolidation des apprentissages existants
- Renforcer le panel des outils et dispositifs favorisant l'accessibilité, la diffusion et la valorisation des PARE
- Développer des modalités, espaces et temps d'échanges collectifs en interne
- Renforcer le processus de suivi des recommandations des PARE
- Améliorer la diffusion et la valorisation en externe

### Au niveau macro (Association MdM-F)

- Produire un plan d'action pluriannuel « apprentissage et redevabilité »
- Développer une politique « Suivi, Evaluation, Redevabilité, Apprentissage » (SERA) interne à MdM-F
- Finaliser le travail de clarification des concepts autour de la gestion des connaissances
- Développer un dispositif institutionnel et autonome de référencement systématique des PARE
- Intégrer les PARE et leurs caractéristiques au sein du dispositif de macro-pilotage opérationnel à venir
- Renforcer le(s) dispositif(s) et cadres(s) institutionnel(s) de suivi-monitoring transversal



Juillet 2022