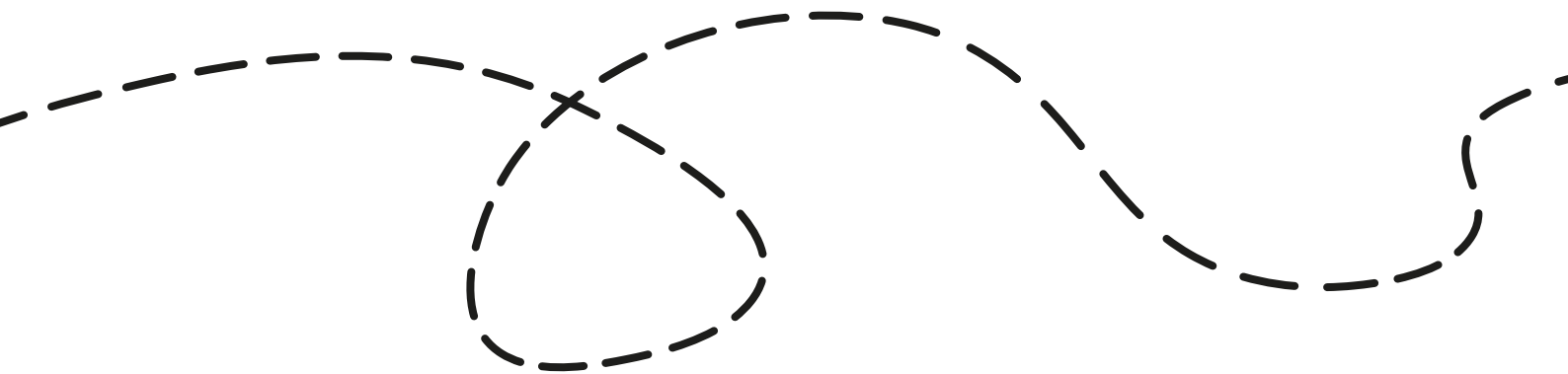


Recueil d'expériences sur les approches orientées changement

Capitalisation issue
du programme Prisme (2014-2018)







INTRODUCTION

Vous souhaitez planifier, suivre et évaluer les changements qui s'opèrent autour de vos actions ? Les approches orientées changement – AOC sont faites pour vous !

À travers le présent recueil d'expériences, vous pourrez vous inspirer d'autres praticiens et praticiennes ayant expérimenté ces approches. Vous serez ainsi en mesure d'éviter certains écueils et d'avoir des conseils concrets, au plus près des réalités de votre projet.

Les fiches d'expériences d'acteurs et d'actrices qui composent ce recueil sont issues du programme Prisme. Porté par le F3E, celui-ci a réuni 14 expérimentations de 10 pays menées par 29 organisations pendant 4 ans. Ces expérimentations ont permis de tester des approches dites « orientées changement » et de capitaliser sur cette expérience chemin faisant.

Ces fiches, produites par les acteurs et actrices de terrain pour leurs pairs, reflètent la diversité des projets et des organisations impliquées dans le programme Prisme.

Elles sont issues d'un atelier d'écriture collectif proposé aux organisations parties prenantes du Prisme en fin de programme. À partir d'une question commune : « Quelle expérience désirez-vous transmettre à des organisations novices souhaitant mettre en œuvre les AOC ? », chaque organisation a dressé le bilan de son expérimentation afin d'identifier une difficulté rencontrée dans la mise en œuvre des AOC et la façon dont elle y a fait face. Les temps de rédaction par expérimentation ont alterné avec des moments de partage en petit groupe. À l'issue des deux jours d'écriture, les participant·e·s ont travaillé par thématique pour constituer un « panier de conseils » issus de leurs expériences.

Ces fiches, chacune dans leur style, reflètent le point de vue des membres du Prisme. Elles vous présentent :

- une difficulté rencontrée dans la mise en œuvre des AOC ;
- ce qui a été fait pour la surmonter ;
- ce qui en a été tiré ;
- des conseils clés issus de cette expérience.

Ces fiches peuvent se lire indépendamment les unes des autres.

Cependant, elles ont été regroupées sous trois parties associées à trois thèmes liés aux défis majeurs dans la mise en œuvre des AOC. L'introduction de chacune de ces parties expose les principaux enseignements tirés et les défis à relever sur le thème donné.



LISTES D'ACRONYMES

AFD	Agence française de développement
AG	Assemblée générale
AGR	Activités génératrices de revenus
AOC	Approches orientées changement
CA	Conseil d'administration
CDC	Conseil de développement local
DLA	Dispositif local d'accompagnement
DSE	Dispositif de suivi-évaluation
ECSI	Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale
ONG	Organisation non-gouvernementale
OSC	Organisation de la société civile
PDC	Plan de développement communal
RAF	Responsable administratif et financier
TDR	Termes de référence
TOC	« <i>Theory of change</i> » ou théorie du changement



SOMMAIRE

PARTIE 1

COMMENT ADAPTER LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT ? 7

- FICHE 1** Adapter les AOC pour rendre une équipe enseignante actrice du changement 10
- FICHE 2** À la recherche des changements et non des outils ! 13
- FICHE 3** Accompagner une réflexion stratégique avec les AOC, c'est possible . . . 16
- FICHE 4** Les AOC ou la complexité de construire un dispositif de suivi orienté changement 19
- FICHE 5** Adapter les AOC pour en faire un outil de dialogue stratégique 22

PARTIE 2

COMMENT IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES ? 27

- FICHE 6** Changer de cap pour semer le changement au sein d'un mouvement paysan 30
- FICHE 7** Composer avec des acteurs et actrices changeant-e-s et un cadre institutionnel figé 33
- FICHE 8** Impliquer les actrices et les acteurs en s'appuyant sur l'existant 36
- FICHE 9** Le turn-over municipal et l'approche orientée changement 38
- FICHE 10** Reconstruire des outils avec les acteurs et les actrices pour valoriser leur implication 41
- FICHE 11** Les AOC : un cap fédérateur dans un contexte incertain 43

PARTIE 3

COMMENT DIFFUSER LES AOC DANS SON ORGANISATION ? 47

- FICHE 12** Chronique d'un enthousiasme fané par les contraintes du quotidien d'une petite association 50
- FICHE 13** Articuler les AOC avec les outils de planification classique au sein d'un réseau 53
- FICHE 14** Changer soi-même pour mieux accompagner et diffuser le changement social 56
- FICHE 15** Déployer les AOC dans le cadre d'un projet européen 59



PARTIE 1

COMMENT ADAPTER LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT ?

DES EXPÉRIENCES À PARTAGER SUR LE SUJET

- FICHE 1** Adapter les AOC pour rendre une équipe enseignante actrice du changement 10
Expérience partagée par Couleurs du Monde et Aide et Action [France]
- FICHE 2** À la recherche des changements et non des outils! 13
Expérience partagée par Afdi et la FUPRO [Bénin]
- FICHE 3** Accompagner une réflexion stratégique avec les AOC, c'est possible 16
Expérience partagée par Fert et Fékama [Madagascar]
- FICHE 4** Les AOC ou la complexité de construire un dispositif de suivi orienté changement 19
Expérience partagée par ACORD et le CCFD-Terre Solidaire [Burundi]
- FICHE 5** Adapter les AOC pour en faire un outil de dialogue stratégique 22
Expérience partagée par le GRET et le GIAC [Congo]



LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Abandonner l'idée d'un outil « ready-made » pour suivre les changements

Au début du programme Prisme, l'ambition des participant·e·s était de disposer d'un dispositif de suivi-évaluation simple et sérieux à la fois. Un dispositif qui permette de mesurer les changements qualitatifs auxquels leur projet aurait contribué et d'en rendre compte à l'ensemble des parties prenantes, en particulier aux bailleurs. Elles et ils souhaitaient développer un outil aussi objectif et exhaustif qu'un dispositif de suivi et d'évaluation classique.

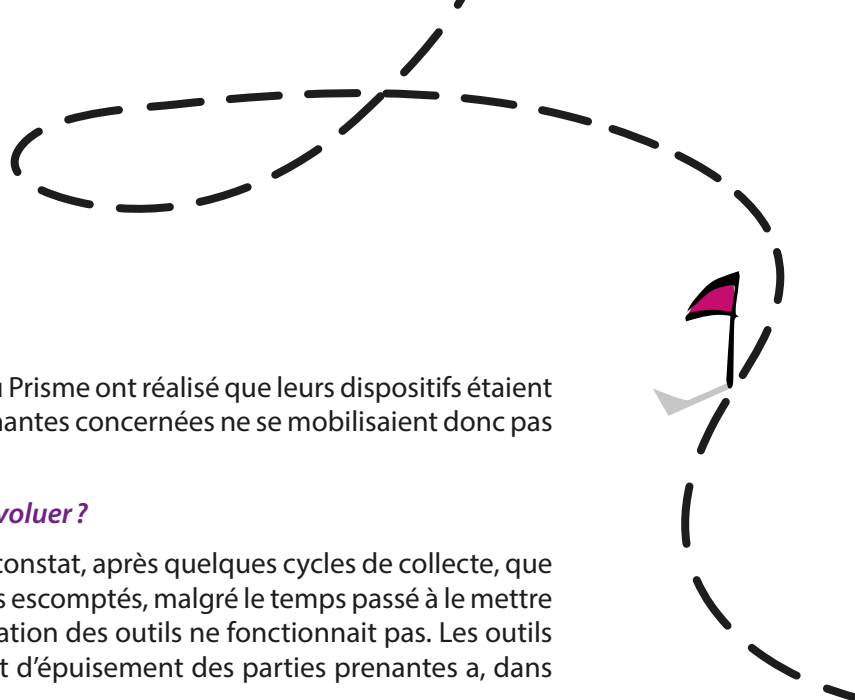
Les approches orientées changement étaient ainsi conçues pour répondre à cette ambition. Elles cherchent à suivre, au-delà des résultats concrets des activités du projet, les changements qualitatifs survenus chez les acteurs et les actrices. Ces changements portent à la fois sur des évolutions de comportement, de relation, d'organisation, d'action et de connaissance : autant de domaines justement difficiles à évaluer avec les outils évaluatifs classiques. Cela peut se faire de différentes manières et les outils orientés changement peuvent être très divers et évoluer en fonction des contextes particuliers où on les utilise.

Donner de la valeur à des perceptions subjectives

Le suivi des changements part le plus souvent, mais pas uniquement, de témoignages et d'observations qui peuvent être en partie subjectifs. Il implique donc de donner la parole, de manière organisée, aux acteurs et actrices clés du projet et de son environnement. Il s'agit aussi de porter un regard pluriel sur le projet, ses parties prenantes, l'environnement et ainsi prêter attention aux petits et grands changements. Le changement étant un processus, son suivi se fait dans la durée. Pour rendre les changements observés plus « tangibles », la recherche d'un équilibre entre les témoignages individuels et/ou collectifs et les indices permettant de les compléter est essentielle. Cet équilibre se fait par tâtonnements successifs, au fur et à mesure des cycles de suivi. L'objectif étant de parvenir à un dispositif souple et sérieux à la fois.

Analyser collectivement les changements

Chaque acteur ou actrice évolue de manière singulière et progressive, selon des petites étapes parfois difficiles à cerner. Pour suivre les changements, il est donc important d'associer les acteurs et actrices concerné·e·s, en particulier parce que chacun·e a sa perception de ce qui change et sa propre appréciation des changements. La question est alors de savoir qui associer, et à quel moment du cycle de suivi, afin que la participation soit durable et enrichissante pour chacun·e.



LES DÉFIS À RELEVER

Au fil des expérimentations, les participant·e·s du Prisme ont réalisé que leurs dispositifs étaient trop difficiles à mettre en œuvre. Les parties prenantes concernées ne se mobilisaient donc pas pour les renseigner.

Accepter un dispositif insatisfaisant ou le faire évoluer ?

Les participant·e·s du Prisme ont souvent fait le constat, après quelques cycles de collecte, que leur dispositif de suivi ne donnait pas les résultats escomptés, malgré le temps passé à le mettre en œuvre. Elles et ils ont réalisé que la multiplication des outils ne fonctionnait pas. Les outils se sont révélés trop techniques et un sentiment d'épuisement des parties prenantes a, dans certains cas, pris le pas sur leur enthousiasme.

Cependant, dans la plupart des expérimentations, les équipes, convaincues par l'intérêt de la démarche, ont persévéré pour trouver une façon satisfaisante de mettre en œuvre ce suivi. En s'appuyant davantage sur l'existant ou en osant reprendre la démarche du début, elles sont parvenues à mettre en œuvre un dispositif fonctionnel.

Les enjeux de quel acteur ou actrice favoriser ?

Ce qui compte dans la mise en œuvre des approches orientées changement, c'est d'adapter la démarche aux enjeux des différent·e·s acteurs et actrices pour qu'elles et ils trouvent un intérêt à consacrer du temps et de l'énergie au dispositif. Or, parfois les AOC étaient davantage portées par un acteur ou une actrice, finalement assez loin du terrain. Les équipes ont alors parcouru tout un cheminement pour recentrer le suivi au plus près des enjeux des acteurs et actrices en charge de la mise en œuvre des projets au quotidien.

Les AOC peuvent-elles concilier suivi technique et pilotage stratégique ?

Une autre difficulté a aussi été de se retrouver avec un dispositif unique de suivi. Les équipes ont eu le souci de ne pas multiplier les outils. La démarche orientée changement développée devait donc à la fois renseigner le suivi des activités et des changements. Certain·e·s acteurs et actrices ont finalement choisi de considérer les AOC plus comme des outils stratégiques que des outils techniques. Elles et ils les ont associées à un suivi-évaluation plus classique. Dans ce cas, les approches orientées changement ne se limitent pas au simple suivi d'activités. Elles alimentent davantage le pilotage stratégique.

Comment rendre le dispositif de suivi participatif au-delà de la phase de co-construction ?

Les participant·e·s du Prisme ont constaté que le dispositif de suivi peut être assimilé à un ensemble d'outils de contrôle si les acteurs et actrices que l'on suit n'ont pas été associé·e·s à leur conception. Prenant conscience de la résistance de certain·e·s à renseigner les outils de suivi, les équipes ont réalisé que ces personnes n'avaient pas été informées de la démarche. Les chemins de changement pour ces acteurs et actrices ont été conçus sans les impliquer. Ce constat a donc conduit à une évolution de la relation entre l'équipe et les acteurs et actrices afin qu'elles et ils soient davantage dans une position de facilitateur·trice d'atteinte de la vision. La mise en débat dans les dispositifs de suivi-évaluation a donc progressivement augmenté. Ces temps d'échanges ont pris des formes très ouvertes et sont devenus des moyens de vérification. Ils ont favorisé l'implication des acteurs et des actrices et ont permis d'alimenter le pilotage stratégique.

FICHE 1

ADAPTER LES AOC POUR RENDRE UNE ÉQUIPE ENSEIGNANTE ACTRICE DU CHANGEMENT



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Cool'eurs du monde est une association bordelaise où je travaille et qui mène notamment des actions d'Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (ECSI) dans les établissements scolaires. C'est une des associations françaises référentes du projet Solide, mené par l'ONG Aide et Action. Ce projet accompagne les acteurs et actrices de l'éducation, en France et en Afrique de l'Ouest, dans le développement de nouvelles approches d'ECSI, basées sur la coopération et la construction de savoirs collectifs autour de thématiques communes.

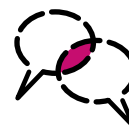
Sur l'année scolaire 2014-2015, nous construisions le projet Solide avec d'autres associations. Nous souhaitions mettre en relation des enfants de différents territoires, en France et à l'international, afin d'échanger sur les thématiques de l'ECSI et de s'engager dans la construction de projets communs. Solide était impliqué dans l'expérimentation des AOC afin d'évaluer les effets des échanges sur les parties prenantes. La même année, nous avons été sollicité-e-s par une école primaire et un collège qui souhaitaient mettre leurs élèves en lien avec l'international. Ces établissements ont donc naturellement intégré le projet et ont été notre terrain d'expérimentation des AOC.

École et AOC : un mariage complexe

En tant qu'association, quand on intervient dans les établissements, il est essentiel de faire du lien entre le corps enseignant et nos interventions. Notre présence doit en effet être en cohérence avec les objectifs pédagogiques scolaires. Mais ce lien n'est pas toujours évident et n'a pas facilité la mise en œuvre des AOC. En effet, dans l'école primaire, nous intervenons sur le temps périscolaire : l'enseignant-e y est absent-e et laisse sa place à d'autres intervenant-e-s qui ne font pas partie de l'éducation nationale. Au collège, nous intervenons sur les temps

de classe avec les enseignant-e-s mais en ayant souvent des priorités différentes. Ce qui nous a obligé à être flexibles et à jongler entre contraintes du programme scolaire et réalisation du projet, notamment concernant les AOC.

QUE S'EST-IL PASSÉ ?



Du fait de ce contexte d'intervention, nous avons fait face à deux types de difficultés sur les années scolaires 2015-2016 et 2016-2017.

Intégrer voire imposer les AOC dans un projet existant

La première année, nous avons construit notre théorie du changement et des outils pour nous permettre de mesurer les effets de l'ECSI sur le public enfant, ce qui était une ambition du projet Solide. Nous nous sommes interrogé-e-s sur « comment utiliser les AOC ? ». Nous avons réajusté à de nombreuses reprises nos outils de suivi sans nous rendre compte que nous perdions parfois de vue le « pourquoi des AOC ? ». Nous nous sommes aperçu-e-s que nous avions souhaité intégrer des AOC dans un projet existant en réponse à une commande externe du projet Solide plus que pour faire face à un besoin de ces établissements scolaires.

En effet, la théorie du changement a été pensée à l'échelle du projet Solide avec pour ambition de la vérifier dans chacun des établissements scolaires. Les enseignant-e-s n'y ayant pas participé, elle ne pouvait s'incarner dans les établissements. N'ayant pas connaissance de la démarche, les enseignant-e-s ne pouvaient pas devenir acteurs et actrices de cette théorie du changement.

Cette « non vision » de l'ensemble des composantes du projet et notamment de la démarche orientée changement s'explique par une appréhension de notre part. Nous craignons que la démarche soit perçue comme une usine à gaz qui demande un investissement et un engagement trop importants. Nous avons donc fait le choix d'ajouter les éléments petit à petit pour ne pas effrayer les équipes enseignantes. Par conséquent, nous étions les seul-e-s à voir la finalité de la démarche engagée. Dépourvu-e-s de cette visibilité, les enseignant-e-s ne pouvaient pas prendre part pleinement au processus.

AOC et activités

Une autre difficulté vient du fait que nos interventions dans les écoles s'effectuaient sous forme de « prestation ». En effet, nous voyions les élèves à une fréquence donnée, pour une période donnée, sur des temps donnés et souvent sans la présence des enseignant-e-s. Dans ce cadre, il était difficile de créer du lien avec le corps enseignant : comment créer une continuité d'une séance à l'autre ? Quelle place gardait le projet entre nos différentes interventions ? Ce sont certaines des questions que nous nous posions. De plus, le temps du périscolaire est un cadre confus pour les enfants : ce n'est pas un temps de classe, ni de garderie. Il est donc difficile d'y faire du lien avec les enseignant-e-s qui ne s'y investissent pas.

De ce fait, les AOC ont été limitées à l'échelle des activités du projet. Elles n'ont pas été réfléchies dans une vision éducative globale à l'échelle de l'établissement. Il serait bien prétentieux de croire que nos seules activités aient conduit à l'atteinte de la vision formulée, axée sur l'éducation au sens large !

Un constat émergeait : nous avons procédé dans le désordre. Nous avons en effet défini des activités avant de construire notre théorie du changement. Or, c'est cette théorie qui devait donner du sens aux activités.

Les projets mis en place dans l'école et le collège se sont terminés sans que nous ayons pu trouver ou créer les leviers nécessaires à une mise en place cohérente des AOC. Néanmoins, ce terrain d'expérimentation a mis en évidence nos erreurs. Nous en avons tiré des leçons utiles pour la suite. Le projet Solide n'étant pas terminé, nous avons souhaité poursuivre notre apprentissage des AOC sur de nouveaux établissements.



QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?

Être au service du projet éducatif porté par les équipes enseignantes

De ces premières expériences, nous avons réalisé que les AOC devaient être au service de l'école, des enseignant-e-s et de leurs enjeux. Cette prise de conscience nous a poussé-e-s à assumer le fait que les enseignant-e-s doivent pleinement être impliqué-e-s. Il est important de leur permettre d'être intégralement parties prenantes afin qu'elles et ils restent acteurs et actrices de leur propre vision.

Le reconnaître a changé ma posture en tant que coordinatrice. En ayant davantage de recul sur la méthode, en la maîtrisant mieux, je me suis sentie plus légitime pour guider une dynamique portée par les équipes enseignantes.

Adapter l'AOC au contexte des enseignant-e-s

Nous nous sommes donc approprié la démarche, en nous autorisant à ne pas l'utiliser de façon linéaire. Nous nous sommes laissé guider selon les besoins, le contexte, tout en maintenant l'« esprit » des AOC. Ces approches ont ainsi constitué une boîte à outils adaptables aux problématiques soulevées par les enseignant-e-s. Elles m'ont permis de les accompagner dans la définition de leur propre théorie du changement, ancrée dans leur contexte. Elles et ils sont alors devenu-e-s les principaux moteurs de la démarche engagée.

Ce changement de paradigme a permis aux enseignant-e-s de visualiser un horizon plus large, intégrant à la fois les activités du projet Solide, mais aussi toutes les autres actions menées en dehors du projet et qui concourent à la même vision. Ceci a donné une cohérence globale, valorisant le travail mené par les enseignant-e-s. Elles et ils ont ainsi pris conscience d'être des acteurs et actrices de changement.



NOS CONSEILS

- Apprendre une méthode et chercher parallèlement à convaincre et accompagner les acteurs et actrices dans son utilisation : c'est compliqué ! C'est en faisant que l'on apprend, et ce d'autant plus avec les AOC. Se le dire peut aider à relativiser et à accepter que l'on expérimente et que l'on ne va pas aller aussi loin ou faire aussi bien que l'on voudrait dès le premier coup !
- Ensuite, il faut assumer qu'on ne peut pas faire « juste un petit bout » des AOC. Même si on peut avoir l'impression que tout le monde va nous fuir si on présente l'ensemble de la démarche ! Il faut bel et bien la présenter dans son intégralité. Les AOC ne peuvent pas être parcellisées. Ce serait contre-productif, frustrant, etc.
- Il faut accepter que c'est un engagement complet, qui implique d'être autocritique et de repenser ses pratiques. Le public auquel on s'adresse doit en avoir conscience et ce dès le lancement de la démarche.



POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ

- Mathieu CROS, Responsable recherche évaluation et capitalisation, Aide et Action, mathieu.cros@aide-et-action.org
- Pôle ECSI de Cool'eurs du Monde, education@cooleursdumonde.org

FICHE 2

À LA RECHERCHE DES CHANGEMENTS ET NON DES OUTILS !



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE



Le réseau Afdi et la Fupro sont partenaires depuis 2010. Ce partenariat dynamique implique plusieurs organisations paysannes membres de la Fupro et plusieurs Afdi en France. Les échanges professionnels entre agriculteurs-trices ou technicien-ne-s agricoles du Bénin et de la Région Nouvelle-Aquitaine, qui portent sur de nombreuses thématiques, sont très fructueux et riches. Depuis plusieurs années, les deux organisations sont soucieuses de mieux suivre les effets de leurs interventions.

Les AOC au service des « échanges paysans » réunissant des partenaires aux enjeux différents.

En 2014, Afdi et la Fupro sont entrés dans le programme collectif Prisme afin de :

- pour Afdi : apprécier les effets induits des échanges professionnels (Nord-Sud, Sud-Nord), pilier de l'approche d'intervention Afdi, et tester un dispositif de suivi qui pourrait également être diffusé au sein du réseau ;
- pour la Fupro : tester un DSE innovant orienté changement dans l'espoir de le systématiser à tous les champs d'interventions et services (techniques, économiques, dialogue avec l'État) du réseau de la Fupro et de ses membres.

QUE S'EST-IL PASSÉ ?



À l'occasion d'un premier atelier (Bordeaux, 2014), puis surtout d'un deuxième au Bénin (2015), Afdi et la Fupro ont élaboré ensemble une vision et des chemins de changement prenant en compte ces attentes.

La vision était très ambitieuse. Elle souhaitait apprécier les changements induits par les échanges professionnels sur le renforcement des capacités individuelles et collectives tant sur la Fupro que sur Afdi, tant au Bénin qu'en France. Nous nous sommes lancé-e-s avec enthousiasme dans cette expérimentation visant *in fine* comme effets que « les connaissances et compétences acquises par les échanges soient diffusées au sein des organisations partenaires tant au Nord qu'au Sud ».

De plus, suivre les effets d'une pratique ainsi que les échanges entre pairs, a ajouté à la complexité de l'expérimentation. En effet, cela est moins bien délimité qu'un projet qui dispose d'un cadre logique, d'un budget et de ressources dédiées.

Ce fut alors deux années de tâtonnement pour un résultat somme toute limité, qui ont toutefois été source d'apprentissages multiples.

Suite à l'atelier sur la vision en 2015, est arrivé le temps de la conception des outils de collecte et d'analyse des changements observés. Afdi et la Fupro ont alors connu d'importantes difficultés à définir leur dispositif de suivi-évaluation commun. La construction d'outils complexes et sophistiqués, permettant de vérifier les effets de leurs actions a mobilisé toute l'énergie des trois personnes porteuses de l'expérimentation.

En effet, différentes vagues d'outils ont été expérimentées entre 2015 et 2016, sans donner satisfaction : adaptation des rapports de mission, questionnaires différenciés dans le temps et selon les personnes sondées, observations des changements se propageant « dans le milieu », matrice détaillant les chemins de changements, etc.

Ce dispositif exigeant (en temps et déplacements pour administrer les questionnaires et les analyser) et en ressources humaines et financières a abouti après 1 an et demi à des résultats mitigés.

Il a été impossible de compléter au fur et à mesure l'ensemble des outils conçus pour renseigner les chemins de changements, ce qui a créé de la frustration.

À un moment donné, des moyens humains ont été dégagés sur une période courte pour finaliser la collecte. Or, les observations se sont révélées très générales, présentant des lieux communs ou des affirmations difficilement vérifiables.

Ces résultats étaient, tant sur la forme que sur le fond, assez peu propices à la discussion et à la mise au débat sur le partenariat.



QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?

Alléger une « barque trop lourde pour de petites pagaies »

Après un temps de pause, nous avons constaté que « la barque était probablement trop lourde pour de petites pagaies ». Afdi et la Fupro ont alors revisité les outils en fonction de leur capacité à renseigner les chemins de changements prévus. Les réorientations ont essentiellement consisté à simplifier le dispositif et à privilégier le dialogue à la collecte systématique de données.

Ainsi, les décisions suivantes ont été prises :

- Restreindre le nombre de thématiques observées (3 sujets prioritaires pour la Fupro ont été retenus) au lieu d'une recherche d'effets tous azimuts ;
- Limiter l'échantillon de personnes à sonder en ciblant les participant-e-s aux missions, tout en se donnant la possibilité d'aller vérifier leurs propos sur l'acquisition de compétences auprès d'autres membres de leur organisation ;
- Proposer des outils beaucoup plus légers, plutôt des guides d'entretien et d'animation que des questionnaires systématiques. Les temps d'animation et de discussion avec les élu-e-s des deux organisations ont été privilégiés à l'analyse d'informations quantitatives par les technicien-ne-s ;
- Mettre en place des observateurs et observatrices de changements au sein de la Fupro et d'Afdi, responsables d'identifier et d'apporter au débat les changements perçus. Elles et ils sont parties prenantes des temps d'analyse et ont été formé-e-s spécifiquement à la démarche ;
- Intégrer l'ensemble des temps de collecte, d'analyse et de mise en débat aux temps de réunion des instances de la Fupro et d'Afdi en espaçant les temps d'analyse et de mise en débat (1 fois par an au lieu de 4 au démarrage).

Ces évolutions ont permis de remobiliser Afdi et la Fupro autour de l'expérimentation et ont enclenché des améliorations dans la relation partenariale, notamment à l'occasion des comités de pilotage annuels. Aujourd'hui, Afdi et la Fupro sont en cours d'adaptation de cette expérimentation pour la déployer dans leur organisation respective.

NOS CONSEILS



- S'assurer que les outils ne deviennent pas la finalité de l'approche. Ils doivent être de simples moyens pour alimenter les discussions avec les principales personnes décisionnaires.
- Laisser le temps au changement de se faire. Il s'agit d'espacer les temps d'observation et de mise en débat 1 à 2 fois par an maximum, même si cela crée de la frustration au lancement de la démarche (car l'envie de mesurer rapidement les changements est grande). En effet, on oublie parfois que ce ne sont pas les AOC qui créent le changement, mais bien une stratégie et des activités pertinentes. Le changement est une affaire de long terme !
- Accepter le fait que l'on ne disposera pas d'informations exhaustives et/ou quantitatives parfaites pour illustrer des changements en cours.
- Assumer le choix de thématiques restreintes afin de les approfondir plutôt que de rechercher l'exhaustivité.
- Privilégier le croisement d'informations déclaratives plutôt que des questionnaires. Par exemple : des « interviews en miroir ». Une personne directement touchée par une activité déclarant des effets sur son organisation sera mise en miroir d'une autre personne, plus éloignée de l'activité, qui confirmera ou non cette évolution en cours au sein de son organisation.
- Adosser ce type d'approche à un dispositif de suivi-évaluation (DSE) plus classique semble préférable que de l'ériger en DSE unique des organisations.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ



- Yolaine GUERIF, responsable du pôle Qualité Afdi, yolaine.guerif@afdi-opa.org

FICHE 3

ACCOMPAGNER UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE AVEC LES AOC, C'EST POSSIBLE



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Fekama est une fédération de 5 collèges agricoles situés à Madagascar. Ces collèges forment des jeunes en zone rurale au métier d'agriculteur·trice grâce à un cursus de 3 années. Fekama et ses collèges sont pilotés par un conseil d'administration (CA), composé de représentant·e·s paysan·ne·s de chaque collège agricole et de la confédération nationale Fifata. Fekama est accompagnée par l'agri-agence Fert* dans sa mission de coordination des activités de formation et d'accompagnement des jeunes vers leur insertion professionnelle. Fert accompagne aussi Fekama à un niveau stratégique, dans un objectif de viabilité technique, organisationnelle et financière.

Jusqu'à présent, les actions étaient principalement pensées par phases de 3-4 ans. Les réflexions se concentraient sur les activités pour répondre aux besoins des collèges, avec un objectif d'amélioration des actions (*on se projette sur ce qui existe aujourd'hui, pour l'améliorer*). Les objectifs étaient fixés au regard des difficultés ressenties au moment de l'écriture du projet.

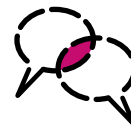
Fekama souhaitant devenir une institution formalisée et pérenne, il lui fallait une « destination » (sa vision) de laquelle découleraient des axes stratégiques pour 2017-2024. Un tel travail devait être mené avec différentes parties prenantes :

- les acteurs et actrices de Fekama, c'est à dire surtout les élu·e·s et les équipes des collèges ;
- les partenaires « fondateurs » (Fifata et Fert) ;
- les intervenant·e·s externes qui ont une influence sur Fekama, notamment l'État.

Pour accompagner Fekama dans ce travail, Fert a proposé de s'appuyer sur les AOC permettant de s'entendre sur une vision commune à long terme et de définir des orientations stratégiques.

* Fert accompagne Fifata depuis 1989 et les collèges agricoles depuis la création des deux premiers en 2003.

QUE S'EST-IL PASSÉ ?



Formuler une vision... à quelle échelle se positionner ?

En juin 2016, les membres du CA de Fekama ont réfléchi à leur vision à l'horizon 2024. Ceux-ci se sont d'abord raccrochés à la vision de Fifata, leur organisation « mère » : celle d'« une agriculture familiale professionnelle et compétitive ». Mais cette vision était trop large pour définir des axes stratégiques.

L'étape suivante a été d'amener le CA de Fekama à se poser la question de sa contribution à l'atteinte de la vision de Fifata, via sa mission de formation et d'accompagnement de jeunes. Le CA de Fekama a donc spécifié sa vision pour les jeunes : « *Que les jeunes soient des agriculteurs professionnels et entrepreneurs, vecteurs de changement dans leur territoire, et qu'ils soient de plus en plus nombreux à bénéficier de ses services* ».

Mais là encore, cette vision est dépendante d'un environnement complexe, qui implique d'autres acteurs et actrices. Il fallait donc descendre d'un niveau, et exprimer la vision qu'a Fekama pour elle-même, en tant qu'organisation.

« En 2024, Fekama est une fédération formelle et autonome, dont les formations sont reconnues par l'État malgache et par la population rurale pour leur qualité. C'est un acteur de poids dans la politique publique de formation professionnelle agricole et auprès de ses partenaires pour la défense des intérêts des jeunes agriculteurs ; elle répond aux besoins de jeunes ruraux de plus en plus nombreux. »

Quels changements entreprendre, et pour qui ?

Une fois la vision définie, il fallait identifier les changements pour l'atteindre. Mais comment faire ?

D'un côté, l'atteinte de la vision de Fekama, pour les jeunes en particulier, ne dépend pas que d'elle, mais de plusieurs acteurs et actrices, par exemple l'État malgache. Identifier les changements pour chacun-e semblait donc approprié. Or, seuls les partenaires proches de Fekama avaient été conviés, et Fekama n'avait pas la prétention de définir les changements pour les autres ! Il a donc été décidé de réfléchir à ce que Fekama pouvait faire pour contribuer aux changements des autres (par exemple, Fekama peut organiser des séances de travail avec le ministère ou avec d'autres centres de formation...).

D'un autre côté, devenir une organisation « forte et autonome » implique pour Fekama de progresser sur la gouvernance, la gestion des moyens, etc. Cela permet aussi de répondre à la demande initiale de structurer la réflexion autour de grands axes stratégiques : partenariat, finances, opérationnel...

Ainsi, il a été décidé de formuler des changements par acteur-actrice (pour l'État, pour Fifata et pour Fekama) ; et, dans le même temps, de spécifier pour Fekama des changements par thématique (opérationnel, organisationnel et politique) avec une pluralité de défis à relever. Chacun de ces défis a constitué un axe stratégique de Fekama.

Les activités : un juste équilibre entre créativité et contraintes

La dernière étape a été de définir les activités à mener pour atteindre les changements attendus. Ayant en tête la vision à 8 ans, le CA et les équipes des collèges avaient tendance à penser à des activités originales, mais incompatibles avec les moyens disponibles et sans considération du projet* en cours. Il a fallu ainsi rappeler les contraintes qui obligent Fekama à limiter l'envergure des actions. Pour cela, l'équipe d'animation a noté sur des papiers les activités déjà inscrites dans le projet et les participant-e-s devaient « raccrocher » ces activités aux différents chemins de changement, en complément des activités qu'elles et ils pouvaient également proposer.

* Projet au sens Projet financé par un bailleur public sur 3 ans.



QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?

Un pas de côté utile pour envisager une réflexion stratégique

En accordant plus d'importance aux autres parties prenantes qui peuvent influencer sur l'atteinte de sa vision et en changeant de perspective pour s'intéresser non plus aux activités menées mais aux changements attendus, Fekama réinterroge sa contribution à « l'émergence d'une nouvelle génération d'agriculteurs professionnels et de leur territoire »*. Par le pas de côté qu'elles proposent, les AOC ont ainsi permis à Fekama de redonner du sens à ses actions – une nécessité dans une démarche stratégique.

Adapter la démarche pour réussir à « atterrir »

Tout au long de ces étapes, l'équipe qui animait les ateliers s'est adaptée à la situation, en gardant en tête que ce travail devait aboutir à une stratégie concrète d'intervention pour Fekama. Ainsi, plusieurs visions ont été exprimées pour finalement aboutir à une vision atteignable pour l'organisation. Différents niveaux de changement ont été identifiés. Les activités ont été définies en considérant les contraintes actuelles. Sans constituer un cadre figé, les AOC proposent une méthodologie souple, adaptable pour la conduite d'un travail de réflexion stratégique.



NOS CONSEILS

- Même s'il peut être tentant de se raccrocher à des outils ou à des idées préconçues (il ne peut y avoir qu'une seule vision par exemple), il faut s'adapter à la réalité et aux besoins des acteurs et actrices.
- Il est important que les personnes en charge de l'animation soient à l'aise avec les AOC, ainsi que la personne en charge des traductions le cas échéant.
- Au cours des ateliers, les éléments sont parfois difficiles à traiter spontanément, à chaud. Il faut prévoir un travail intermédiaire d'organisation des idées, de reformulation, de questionnement entre les étapes du processus.
- Même si l'on travaille sur la vision d'une organisation, il peut être pertinent d'impliquer les actrices et acteurs qui peuvent contribuer à cette vision. Pour ce faire, il est préférable de sensibiliser en amont les parties prenantes aux AOC.
- Si l'organisation est déjà engagée dans des activités définies, il faut essayer de les raccrocher aux chemins de changement, afin de confirmer qu'il est attendu de ces activités une contribution à des changements de long terme. Ce travail permet de questionner les activités prévues : sont-elles cohérentes avec notre vision ?



POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ

- Nadège KIPPEURT, conseillère technique Fert à Madagascar : fert.kippeurt@gmail.com
- Misaina RANDRIAMAMPINANINA, coordonnateur de Fekama : coordonnateur.fekama@gmail.com

* Cette phrase est la devise de Fekama.

FICHE 4

LES AOC OU LA COMPLEXITÉ DE CONSTRUIRE UN DISPOSITIF DE SUIVI ORIENTÉ CHANGEMENT

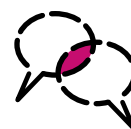


QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE



Acord est une organisation panafricaine engagée sur la justice sociale en faveur des populations pauvres qui intervient au Burundi depuis 1994. La terre étant le premier actif productif au Burundi pour une population essentiellement rurale, les conflits fonciers sont récurrents et représentent un enjeu réel de sécurité alimentaire. En vue d'appuyer la commune de Cendajuru dans la province de Cankuzo, où les problèmes de conflits fonciers impactent négativement la paix sociale, un programme d'« Appui à la gestion foncière équitable et durable des populations rurales de la commune de Cendajuru » a été mis en place à partir de 2011 par Acord. Son objet était de faciliter la gestion des conflits fonciers par l'implication des acteurs et actrices clés de la commune. En 2013, avec l'appui du CCFD-Terre solidaire, un diagnostic foncier fut réalisé et un service foncier communal créé par le conseil communal.

QUE S'EST-IL PASSÉ ?



Les approches orientées changement, un levier de transformation sociale

En 2015, soucieux de mieux comprendre les effets de leurs actions et la portée du changement social auxquelles elles contribuent, Acord et le CCFD-Terre solidaire adoptent les approches dites « orientées changement » pour mobiliser les actrices et acteurs autour d'une vision et faire face aux conflits fonciers de la zone. Il s'agit pour Acord de travailler sur toutes les dimensions du foncier y compris les dimensions sociales et culturelles (genre, relations intergénérationnelles, etc.).

L'analyse du contexte a abouti au ciblage des acteurs et actrices clés impliqué-e-s sur le foncier à Cendajuru, et à la compréhension de leurs responsabilités et des possibles interactions entre

elles et eux. Le processus a abouti à un joli dispositif de suivi-évaluation – piloté par Acord avec des acteurs et actrices bien positionné-e-s, dans lequel chacun-e avait au moins trois chemins de changements définis.

Après quatre mois de mise en œuvre du dispositif sur le terrain, il s'est avéré que celui-ci était trop complexe, donc difficile à mettre en œuvre. D'autant plus qu'il y avait un enjeu d'appropriation de la démarche par les « bénéficiaires » qui doivent également en être les acteurs-actrices. C'est au moment de l'étape de collecte et d'analyse des données que des difficultés opérationnelles sont apparues au sein de l'équipe d'Acord et des participant-e-s. Des échanges internes suivis des accompagnements méthodologiques du F3E ont aboutis à des ajustements et à la mise en place d'un dispositif de suivi et évaluation mieux calibré et plus utile.

Adapter la démarche aux acteurs et aux actrices ?

La décision de « dé-complexifier » le DSE a été prise lors d'une première réunion où il fut constaté que les parties prenantes avançaient à des vitesses différentes et qu'elles étaient découragées car finalement personne n'était réellement responsable de la collecte.

Une première adaptation du dispositif fut la mise en place de points focaux pour la collecte par acteur et actrice. Leur rôle est d'observer les changements, de les documenter et de les partager lors de réunions mensuelles pour chaque type d'acteurs et actrices (paysan-ne-s, mairie...). L'accompagnement par Acord de ces points focaux par acteur-actrice, ainsi que l'adaptation et la traduction en langue locale des outils de collecte ont donc constitué le premier épisode de la relance de l'approche.

Ces personnes se sont ainsi renforcées sur les techniques d'observation des petits changements : comment observer, ce qu'il faut observer, quand observer... Les points focaux ont utilisé des blocs-notes pour noter ce qu'elles et ils ont observé sans être obligé-e-s de faire référence aux chemins de changement. Périodiquement, elles et ils ont organisé des groupes de discussions pour partager et compléter les observations, avec la facilitation d'Acord. Les informations ont été triées, les étapes franchies ont été analysées par rapport aux chemins prédéfinis, et les éléments clés à retenir et à faire remonter ont été validés.

Le deuxième épisode de blocage fut lié à l'attentisme de l'administration communale. Jusqu'en juillet 2016, rien n'avait bougé sur les chemins de changement de l'administration communale. Ce qui a été renforcé par le fait que la nouvelle personne en poste ne voyait pas l'intérêt d'une démarche mise en place par un opposant du régime. Plusieurs actions ont été mises en œuvre notamment des visites individuelles, et la personne a fini par comprendre la plus-value de l'approche et par y adhérer parfaitement.

Mise en évidence de la question des droits des femmes

Le suivi des changements a révélé des blocages d'enregistrement des terres pour les familles dont les mariages n'étaient pas enregistrés à l'état civil. Tant que les femmes ne sont pas reconnues par la loi, leur mari ne pouvait pas enregistrer leur propriété. Les femmes membres des Comités de Reconnaissance Collinaires (CRC) se sont ainsi engagées à accompagner les femmes dont les droits d'héritage étaient lésés. Ainsi, le suivi des changements a permis aux femmes de revendiquer leurs droits fonciers et a favorisé un changement de mentalité en faveur de l'égalité femmes-hommes.



QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?

Les AOC, un processus long mais approprié pour accompagner le changement

La démarche orientée changement a sa valeur dans l'accompagnement du changement social. Une fois les acteurs et actrices mobilisé-e-s sur une vision commune, elles et ils s'approprient le travail en tant que maillon de la chaîne dans le développement local. En effet, la démarche les met au centre de la réflexion, les questionne sur leurs propres rôles, les relations qui les unissent, les pratiques en usage. Du coup, elles et ils se positionnent en tant que auteurs et autrices de leur développement, engagé-e-s pour une cause collective où chacun-e est redevable. Plus qu'un

lien gouverné-e-s/gouvernant-e-s, bénéficiaires/donateurs-trices, c'est un terrain de stimulation et de contrôle mutuel pour des engagements co-construits.

La flexibilité et l'adaptation créent de la valeur ajoutée aux AOC

Les AOC représentent un outil important qui alimente la planification. L'analyse des changements permet de dégager les avancées, les freins, les changements non prévus ainsi que des enseignements utiles à considérer dans les processus de planification. De ce fait, les interventions sont taillées à la mesure des besoins des contextes et permettent d'apporter des solutions appropriées aux problèmes posés.

Des acteurs et actrices qui contrôlent leur propre changement

Notre action cherche à transformer les personnes vulnérables en des acteurs et actrices de développement. Les AOC sont appropriées pour suivre et évaluer les progrès, les évolutions des parties prenantes, permettent la prise de conscience des freins dans un contexte changeant pour un développement intégré. Les débats sur les changements observés amènent les acteurs et les actrices à se questionner sur ce qui a changé, comment on l'explique et ce qui a moins marché. Ce fut l'occasion d'une sensibilisation mutuelle des acteurs et actrices. On voit les casquettes de « chef-fe », « donateur-trice », « administrateur-trice », « administré-e » changées en « acteurs et actrices engagé-e-s pour le développement de la commune » où chacun-e apporte sa pierre à l'édifice. Cette synergie finit par agir sur les positionnements des un-e-s et des autres, notamment l'administration.

Paroles d'acteurs et d'actrices

- « Nous avons découvert que nos pratiques à nous ont de la valeur dans la protection des sols, des champs », (un exploitant agricole)
- « J'ai été renforcée dans la façon de comprendre la question liée à l'héritage et les droits des filles, je sais comment revendiquer mes droits et à qui m'adresser » (membre des CRC)
- « Aujourd'hui, nous sommes reconnus comme experts du foncier et sommes responsabilisés à cet effet par la commune ». (membre du service foncier communal)

NOS CONSEILS



Les AOC semblent parfois indigestes et difficiles à intégrer et pourtant elles permettent de compléter les résultats du cadre logique en leur donnant du sens.

- Les moments de collecte d'informations peuvent par exemple coïncider avec les temps de suivi et d'évaluation du programme/projet. On utilise ainsi les ressources humaines disponibles pour produire une information utile à la décision, qui renseigne sur les progrès des acteurs et actrices, des organisations et des territoires et qui les engage davantage.
- La flexibilité des AOC donne de l'espace à l'autoévaluation, à la révision de sa planification, et du coup contribuent à agir plus largement notamment sur des thèmes transversaux (genre, jeunesse, résilience, gouvernance familiale) pour une réponse holistique. Les résultats inattendus sont souvent riches d'informations sur l'impact non prévu et sur les interactions avec les autres programmes.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ



- Alice HARUSHIMANA, Responsable du suivi, évaluation et apprentissage, Acord BURUNDI, haralice01@yahoo.fr
- Théodore BARANKENYEREYE, Responsable du programme Sécurité Alimentaire, Acord BURUNDI, ba.theodore321@gmail.com

FICHE 5

ADAPTER LES AOC POUR EN FAIRE UN OUTIL DE DIALOGUE STRATÉGIQUE



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Le Gret s'est engagé depuis 2015 dans un chantier expérimental à Pointe-Noire (Congo) au sein d'un projet d'appui au secteur artisanal, le projet Partag. Ce chantier a été lancé lors d'un atelier « Vision et chemins de changement » qui a permis aux membres du Groupement Interprofessionnel des Artisans du Congo (Giac) avec l'appui du F3E, de définir leur vision à 2025, les défis à relever et les chemins de changements. Cette expérimentation d'un outil de compréhension et d'appréciation de changements intermédiaires, dite aussi méthode des « petits pas » a produit des résultats utiles décrits ci-après.



QUE S'EST-IL PASSÉ ?

Dans le cas du projet Partag, la vision du Giac est définie sur 10 ans, alors que le projet a une durée de 4 ans. Le chemin de changements propre au Giac a ensuite été construit, 6 mois après le démarrage du projet. Nous avons procédé, dans un premier temps à l'arrimage des résultats tels que formulés dans le projet avec les changements attendus. Les « résultats » sont ainsi positionnés comme des changements intermédiaires et les « indicateurs » comme des marqueurs de progrès du changement.

Dans un second temps, nous avons aidé l'équipe projet à se familiariser avec les changements identifiés, et donc les résultats et le dispositif de suivi-évaluation adapté via des ateliers d'appropriation des AOC. Ces ateliers ont permis à l'équipe projet de les intégrer dans la mise en œuvre du projet.

Cet exercice a été fait en deux temps :

- **L'ajustement de l'approche cadre logique aux AOC** : Des séances de positionnement des résultats du projet dans les changements souhaités par les acteurs et actrices ont permis

à l'équipe de mieux cerner les étapes intermédiaires du projet et de définir sa posture par rapport au Giac. Les résultats ont été formulés ou reformulés comme des changements intermédiaires qui représentent une évolution par rapport à une situation de référence. Cette méthode a eu pour mérite de s'intéresser réellement à la situation qui a précédé l'action et d'apprécier les chemins à parcourir pour les parties prenantes. Cet exercice a été fait avec les membres du Giac pour qu'elles et ils soient auteurs et autrices de leur propre changement. L'idée était qu'elles et ils vivent avec motivation le changement progressif de cette situation. C'est la logique des petits pas.

- **L'adaptation des outils de pilotage du projet :** Au démarrage du projet, l'harmonisation des chemins du changement avec l'approche « cadre logique » a permis, d'une part d'avoir un seul dispositif de suivi-évaluation qui a relevé les changements et d'autre part d'introduire la logique « orientée changement » dans les outils de pilotage classiques du projet :
 - Les changements attendus (petits pas) ont été prévus dans les TDR de chaque activité.
 - Les rapports d'activités ont systématiquement retracé les changements (petits pas observés).
 - La grille d'analyse des résultats a permis d'ajuster la stratégie de mise en œuvre en fonction des leçons tirées des informations/observations et du niveau d'atteinte du changement.
 - Les indicateurs du projet et les marqueurs de progrès des chemins du changement ont été croisés pour avoir un seul dispositif de suivi évaluation.
 - Le renseignement du niveau d'atteinte des indicateurs ont permis de tenir à jour le dispositif de suivi évaluation.

Par conséquent, chaque responsable de volet du projet a proposé une stratégie globale de mise en œuvre des activités du cadre logique en fonction des marqueurs de progrès (AOC) et des indicateurs du cadre logique. Cet exercice a permis de se doter d'un dispositif unique de suivi évaluation. Ce qui a ainsi évité à l'équipe d'avoir l'impression de « courir deux lièvres à la fois ». Cette base commune et partagée dans la gestion de projet a ensuite permis d'utiliser les AOC comme un outil de pilotage stratégique.

QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?



L'importance d'un pilotage concerté du changement

Le dispositif de suivi-évaluation des changements a été co-construit et co-géré avec les membres du Giac. Une équipe de quatre points focaux « Changements » désignés par leurs pairs sur la base de leur capacité d'observation et d'analyse a d'abord été mise en place pour collecter les informations. Cette collecte a donné lieu à des réunions conjointes entre les points focaux et l'équipe projet tenues tous les deux mois, pour croiser puis analyser les données collectées (les petits changements). Ces petits pas cumulés et consolidés en collectif ont permis d'ajuster de nouvelles stratégies et de révéler des jeux d'acteurs et d'actrices, des conflits internes et externes non révélés lors de la construction des chemins du changement. La démarche de réajustement de stratégies a également intégré la relation à développer avec les autres partenaires pour atténuer les conflits naissants.

Les AOC comme un outil de dialogue

Pour impliquer toutes les parties prenantes, un espace d'échanges appelé « la tribune du Giac » a été ouvert à tous les membres du Giac. Cette tribune, organisée chaque fin du mois sous la forme d'un atelier animé par les points focaux, a servi de cadre pour valider entre pairs les changements observés. Cette démarche a renforcé le dialogue. C'est un moment de rappel des engagements et de confirmation des changements par des témoignages croisés. À cette occasion les chemins parcourus sont rappelés. Ces moments d'échanges avec les personnes concernées leur ont aussi donné l'opportunité de vivre et d'apprécier les changements de l'action dans la mesure où ceux-ci ont été identifiés, repérés et analysés par elles-mêmes. La souplesse induite par l'approche orientée changement du fait de la possibilité d'aller-retour dans la réflexion et dans l'analyse des petits pas, en a donc fait un vrai outil de dialogue entre les parties prenantes.

Les AOC, un outil pour apprécier la pertinence d'une action

Nous sommes parti-e-s de l'assertion ci-après : le résultat d'un projet est un changement intermédiaire si tant est que la vision est bien conçue et que le projet est pertinent. Lorsqu'une vision est projetée sur une période qui englobe entièrement la durée du projet, alors les résultats du projet sont identifiables comme des changements intermédiaires. Si ce n'est pas le cas, le projet peut être jugé non pertinent. La vision de changement donne ainsi aux acteurs et actrices l'opportunité d'identifier tous les changements intermédiaires nécessaires à l'atteinte de la vision. En conclusion, les AOC permettent d'apprécier la pertinence d'un projet. Et ce grâce au re-questionnement des résultats du projet qu'elles proposent, en amont de sa mise en route.



NOS CONSEILS

Vivre et apprécier au quotidien les changements

Il arrive dans la mise en œuvre d'un projet, lorsque l'on est dans le feu de l'action, de perdre de vue les objectifs. Sans objectifs à portée de vue, les activités prises isolément ne suscitent pas d'intérêt. Ce n'est que lorsque l'on doit rendre des compte, notamment aux bailleurs, que l'on se soucie de justifier l'atteinte des effets. Avec les AOC, les effets sont suivis chemin faisant et ne sont pas retracés à posteriori avec le risque de « se raconter une nouvelle histoire éloignée de la réalité ».

Réfléchir avant d'agir = gagner du temps dans la recherche des effets

Quel temps ne perd-on pas à chercher les effets de nos actions ! N'est-il pas plus censé de savoir d'abord pourquoi on veut agir ? La manière d'y parvenir dépend de beaucoup de facteurs et ne doit être figée mais plutôt laisser une souplesse d'adaptation à la poursuite de l'effet escompté. Cela dit, même la posture de l'animateur-trice doit changer en posture de facilitateur-trice de changement avec une attitude d'observateur-trice attentif-ve à la recherche de la bonne piste par des questionnements et des remises en cause. Si nous voulons accompagner le changement, changeons nous-mêmes. Cette nouvelle posture qui encourage les questionnements et la réflexion itérative centrée sur le changement et non sur l'action prévient ainsi les effets néfastes d'une action.

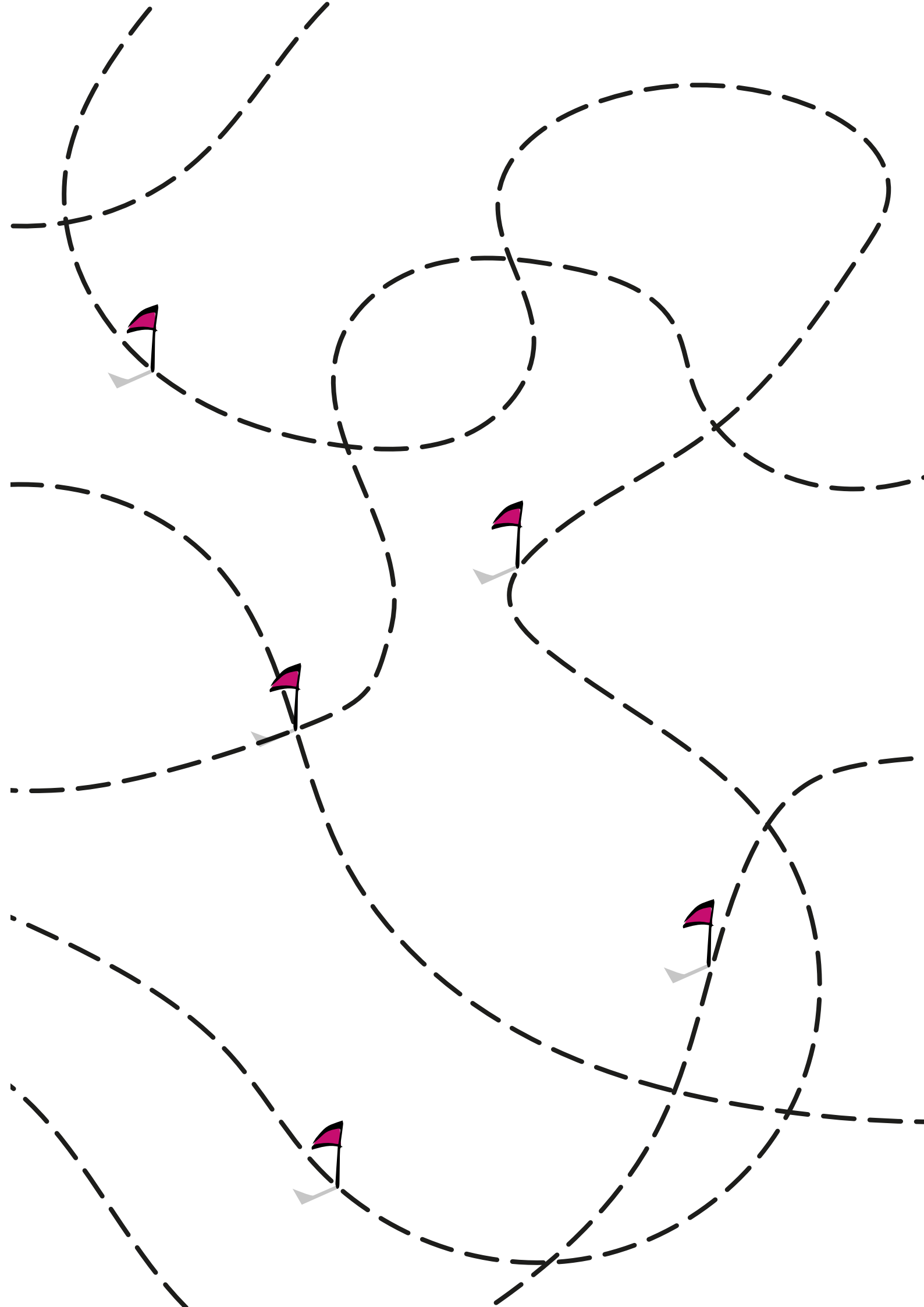
Mettre l'accent sur les conditions nécessaires

Ce sont ces changements projetés collectivement qui induisent les actions à mener et non le contraire. C'est pourquoi il est fondamental de mettre le focus en priorité sur la conséquence (changement envisagé) plutôt que sur l'acte (l'activité). Toutes ces limites identifiées dans la gestion de projet, nécessitent l'expérimentation d'une nouvelle approche pour introduire les conditions nécessaires manquantes aux conditions jugées suffisantes induites par l'approche « cadre logique ».



POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ

- Calixte Roger AIHOU, Chef de Projet Partag, Gret, aihou.congo@gret.org
- Reiye GANDZOUNOU, Responsable suivi du projet au siège, Gret, reiye@gret.org



PARTIE 2

COMMENT IMPLIQUER LES PARTIES PRENANTES ?

DES EXPÉRIENCES À PARTAGER SUR LE SUJET

FICHE 6	Changer de cap pour semer le changement au sein d'un mouvement paysan	30
	<i>Expérience partagée par le MPP et FDH [Haïti]</i>	
FICHE 7	Composer avec des acteurs et actrices changeant-e-s et un cadre institutionnel figé	33
	<i>Expérience partagée par ID et CRI [Haïti]</i>	
FICHE 8	Impliquer les actrices et les acteurs en s'appuyant sur l'existant	36
	<i>Expérience partagée par la CMRP et la CACP [Haïti]</i>	
FICHE 9	Le turn-over municipal et l'approche orientée changement de suivi orienté changement	38
	<i>Expérience partagée par Eau Vive [Sénégal]</i>	
FICHE 10	Reconstruire des outils avec les acteurs et les actrices pour valoriser leur implication	41
	<i>Expérience partagée par le MESAD et Partage [Côte d'Ivoire]</i>	
FICHE 11	Les AOC : un cap fédérateur dans un contexte incertain	43
	<i>Expérience partagée par l'UNMFRM et l'UNMFREO [Madagascar]</i>	



LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Décaler le regard sur les acteurs et les actrices

Les approches orientées changement sont des démarches centrées sur les acteurs et actrices et sur leurs dynamiques sociales. Elles demandent de regarder au-delà des activités du projet, pour prendre en compte ces évolutions d'acteurs et d'actrices.

Cela doit se traduire dans la planification, le suivi et l'évaluation des projets et programmes. L'expérience montre que cela n'est pas si évident. Cela exige de faire un vrai pas de côté.

À noter que les AOC, avec cette focalisation sur les acteurs et actrices, se révèlent très complémentaires des démarches de planification territoriale – lesquelles ont une entrée plus sectorielle.

Mobiliser les acteurs et actrices du territoire, dans une dynamique de co-responsabilité

S'il y a un cap à fixer – qui dépasse donc largement l'horizon des projets – il faut le faire avec les acteurs et actrices concernés : autorités locales, services déconcentrés de l'État, organisations de la société civile, acteurs ou actrices privé-e-s, etc. Car c'est l'ensemble de ces acteurs et actrices qui porte les dynamiques de changement à long terme. De même pour le suivi des changements et les conclusions que l'on en tire pour agir : tout cela doit se faire avec les différentes parties prenantes. Combien ? Comment ? Cela dépend de la nature de ce que l'on cherche à évaluer en termes de changements...

Animer une participation dans la durée

Bien sûr, pour créer et maintenir cette dynamique, il faut l'animer de façon appropriée. Tout n'est pas lisse : il faut fédérer des acteurs et actrices qui soient des « allié-e-s objectif-ve-s », qui partagent un socle minimum de valeurs et d'intérêts communs. Et tout un travail pour expliciter les positions implicites de chacun-e est nécessaire.

Tenir compte des fluctuations du contexte

Enfin, dans un contexte instable, il est important d'identifier les acteurs et actrices – les organisations ou structures formelles ou informelles, parfois les individus – qui, face aux fluctuations politiques, vont maintenir leur mobilisation ou celle de leurs institutions, dans la durée.

LES DÉFIS À RELEVER

L'ambition est de développer une démarche participative à l'échelle d'un territoire ou concernant un périmètre d'action donné. Un temps d'identification des acteurs et actrices est un préalable pour dresser une cartographie des relations entre ces acteurs et actrices et pour les qualifier davantage. Il s'agit ensuite de décider qui fait l'objet d'un suivi et qui est impliqué-e pour suivre ces changements.

Impliquer un grand nombre ou une petite cohorte ?

La tentation est grande de vouloir suivre tous les acteurs et toutes les actrices et d'impliquer chacun-e dans le suivi des changements. Au quotidien, il paraît vite trop complexe de mener un suivi large, et l'exhaustivité visée n'est pas réaliste. Selon les situations, les expérimentations du Prisme ont fait évoluer le choix des acteurs ou actrices à impliquer.

Comment maintenir une continuité du dispositif quand les interlocuteurs et interlocutrices changent ?

Les expériences menées dans le cadre du Prisme mettent aussi en lumière l'instabilité des territoires, des projets, et la volatilité des acteurs et des actrices qu'elle entraîne. Les interlocuteurs et interlocutrices changent, tant les élu-e-s que les représentant-e-s de la société civile. De nouvelles personnes, n'ayant pas participé aux ateliers initiaux, prennent place et posent la question de la transmission des engagements pris au départ. Comment alors travailler dans la durée avec des personnes qui ne sont pas les mêmes ?

Peut-on associer des personnes à la mise en œuvre d'un dispositif qu'elles n'ont pas co-construit ?

La participation des acteurs et des actrices à la construction du dispositif de suivi semble, a posteriori, une condition importante pour centrer le suivi sur des préoccupations qui les concernent, qui fassent sens, et sur lesquelles elles et ils puissent ensuite se mobiliser.

Faut-il partager la méthode ou la faire vivre ?

L'animation de ces approches participatives oblige à s'interroger sur ce que les acteurs et les actrices doivent connaître des AOC pour y adhérer : faut-il expliquer l'ensemble de la démarche aux personnes concernées, quitte à être très conceptuel ou à les effrayer à l'avance par son ambition, ou au contraire, guider les acteurs et les actrices au fur et à mesure de son déploiement ? Comment jongler entre pragmatisme et rêve ?



FICHE 6

CHANGER DE CAP POUR SEMER LE CHANGEMENT AU SEIN D'UN MOUVEMENT PAYSAN



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

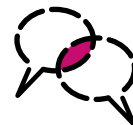
Le Mouvement Paysan Papaye (MPP) en Haïti est constitué de 60 000 membres paysans et paysannes regroupé-e-s en plus de 4500 groupements. Notre maître mot : former des animateurs ou animatrices ainsi que des paysans et paysannes capables de s'organiser pour la défense de leurs droits !

Je m'appelle Alexander et suis formateur au sein du MPP.

En mai 2015, Frères des Hommes (FdH), notre partenaire, m'a invité à participer à un atelier de formation sur le suivi-évaluation dit « orienté changement ». Cette participation s'est effectuée dans le cadre de notre projet commun portant sur la mobilisation des groupements paysans au sein du MPP et leur ancrage local, dans le Haut Plateau Central. Au début, je ne comprenais pas de quoi il s'agissait. AO quoi ? Ces méthodes allaient être utilisées pour mesurer les effets de nos formations sur les paysans et paysannes, en s'intéressant avant tout aux changements qualitatifs opérés.

Nous avons décidé de concentrer notre attention sur l'équipe d'animation ainsi que sur les groupements du MPP, en définissant des indicateurs de changement pour ces deux types d'acteurs et d'actrices. Nous avons décidé de suivre les 93 groupements et leurs 8 animateurs et animatrices sur la zone Papaye Bassin Zim. Une équipe de 3 personnes a donc été constituée (Sarah étant volontaire FdH, Fanfan et moi pour le MPP). Nous étions lancé-e-s !

QUE S'EST-IL PASSÉ ?



Un début laborieux, qui révèle un besoin de remobilisation des groupements

Pour démarrer, il nous fallait mieux cerner la réalité de notre zone d'intervention. Nous avons distribué aux personnes concernées des grilles de recueil de données. Elles devaient les remplir elles-mêmes. N'ayant pas été associé-e-s à l'élaboration des grilles, les animateurs ou animatrices n'ont compris ni les questions ni la finalité de l'enquête. Elles et ils se sont sentis contrôlé-e-s, évalué-e-s.

Pendant six mois, nous avons récolté tant bien que mal les fiches. L'analyse des données fut laborieuse. Plus nous récoltions d'informations, plus nous constatons que les groupements étaient totalement démobilisés ! Il était urgent de se reconnecter avec la réalité des groupements, qui se sentaient délaissés par le MPP. L'unité du MPP était en jeu !

Nous avons, pendant plusieurs mois, restitué ce constat auprès de tous les niveaux du MPP (de la base de l'organisation aux cadres et dirigeant-e-s) en utilisant un sociodrame*. Ces temps de partage ont permis aux différent-e-s acteurs et actrices du MPP d'ouvrir les yeux sur la situation ...

Nouveau cap : les AOC pour redynamiser les groupements

Après un an et demi de diagnostic, FdH a suggéré d'utiliser les AOC pour réfléchir collectivement à comment redynamiser les groupements au sein du MPP ! Trois jours d'ateliers en novembre 2016 ont réuni toutes les composantes du MPP : groupements paysans, assemblées locales et de zones, technicien-ne-s, animateurs-trices, et cadres du MPP. Dans quel but ? Répondre à une question : comment définir des modalités d'organisation et d'action qui remobilisent les groupements ?

Nous avons travaillé avec des modalités d'animation participative pour définir une vision idéale de nos localités à 5 ans. Il n'y avait pas de bonne réponse à apporter ! Les participant-e-s se sont rendu compte qu'elles et ils partageaient la même vision, que tout le monde avait son rôle à jouer main dans la main et qu'il était possible de définir un plan d'action pour y arriver.

QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?



L'émergence d'une dynamique pluri acteurs-actrices

C'est pendant les ateliers que j'ai pris conscience de l'intensité des AOC. Elles ont permis à des acteurs et actrices éloigné-e-s les un-e-s des autres de s'écouter et de se remettre en question pour arriver à une même vision dans un climat bienveillant ! Des rapports de confiance fragilisés entre membres et cadres du MPP ont commencé à se renouer !

Une implication partagée

Après les ateliers, de multiples rencontres ont été organisées pour finaliser collectivement le plan d'action, prioriser ensemble les activités et responsabiliser chacun-e dans leur mise en œuvre. De même, le suivi des changements repose désormais sur une équipe d'une vingtaine de personnes issues de toutes les catégories d'acteurs et d'actrices du MPP. Le suivi porte sur toutes les parties prenantes du MPP, et non plus que sur les membres des groupements et sur les animateurs ou animatrices !

Un outil stratégique

Pour éviter que les acteurs et actrices perçoivent le suivi comme du contrôle, nous avons travaillé avec les observateurs et observatrices sur la posture à adopter, nous avons co-construit des outils de suivi simples et adaptés, et nous avons réinvesti des espaces collectifs pour restituer à chaque fois les observations tirées et favoriser le débat et l'analyse collective. Cela a vraiment changé le regard que portaient les acteurs sur ces AOC.

D'autres localités ont eu vent de cette dynamique, et souhaitent, elles aussi, expérimenter les AOC !

* Forme de psychodrame qui, en transposant des problèmes sociaux généraux dans une situation de petit groupe, vise à permettre aux participant-e-s d'exprimer leurs conflits et d'analyser leurs réactions.



NOS CONSEILS

- Une démarche participative ne se limite pas à des temps d'ateliers collectifs, mais se mène dans un va et vient permanent entre les différent-e-s acteurs et actrices pour proposer une implication continue.
- Il convient d'éviter de partir d'une vision préconçue de l'organisation. Pour être diffusées, les grilles d'enquête doivent être co-construites.
- Il est essentiel d'impliquer tous les acteurs et toutes les actrices concerné-e-s, dès le début et à toutes les étapes.



POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ

- Alexander PLACIDE, Mouvement Paysan Papaye, alexander_placide@yahoo.fr
- Estelle BERGERARD, Frères des Hommes, e.bergerard@fdh.org
- Caroline KIENTZ, Frères des Hommes, c.kientz@fdh.org

FIGHE 7

COMPOSER AVEC DES ACTEURS ET ACTRICES CHANGEANT·E·S ET UN CADRE INSTITUTIONNEL FIGÉ



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE



Depuis 2012, Initiative Développement (ID) appuie la commune de Saint-Louis du Nord dans l'élaboration de son premier Plan Communal de Développement (PCD). Le Conseil de Développement Communal (CDC) est le cadre paritaire de concertation présidé par le maire et composé de représentant·e·s de la commune. En décembre 2014, l'évaluation à mi-parcours de la mise en œuvre du plan a montré que l'atteinte des résultats n'avait pas dépassé les 20 %, en raison d'une mauvaise collaboration entre les acteurs et actrices.

ID a proposé d'expérimenter les AOC pour améliorer la dynamique d'acteurs et d'actrices. L'organisation d'un atelier a permis de définir la vision et des chemins de changements pour les acteurs et actrices clés : les autorités locales, la société civile et le comité directeur du cadre de concertation. Une véritable dynamique d'amélioration de la collaboration à l'échelle de la commune a été lancée selon les parties prenantes.

Cependant, entre 2015 et 2017, une grande instabilité politique a entraîné une série de blocages et entravé le déploiement de la stratégie. Le maire en poste a été remplacé par un nouveau maire réticent à la démarche. De nouvelles élections ont conduit à une prise de fonction et à la désignation de nouveaux membres élu·e·s du comité. Durant cette période, le comité de concertation n'a pu être réuni régulièrement ni valider officiellement les changements définis début 2015.



QUE S'EST-IL PASSÉ ?

Des stratégies complémentaires face à la résistance des nouveaux élu-e-s

Face à ce contexte, nous nous sommes appuyé-e-s sur notre image de structure reconnue comme neutre et positionnée en appui. Nous avons adapté des activités de notre projet d'appui pour jouer un rôle d'aide au maintien d'une dynamique autour de la mobilisation du comité et des changements définis. Nous avons déployé un coaching patient des membres du conseil municipal sous forme d'ateliers de travail à la mairie (bilan des étapes franchies, formation aux rôles et responsabilités de la mairie, mise en capacité pour l'animation des réunions du cadre de concertation). Nous avons facilité les rencontres entre les candidat-e-s aux élections municipales et le comité de concertation afin de communiquer autour du plan et de la démarche. Nous avons aussi renforcé les relations avec le vice-président du Conseil de développement local (CDC), issu de la société civile, et d'une manière générale, nos relations informelles avec des membres du comité. Enfin, nous avons apporté un appui financier de manière dégressive pour la tenue des réunions.

Transformation de chemins de changement en axes de travail du projet

Pendant l'atelier « Vision et chemins de changement », le développement d'échanges directs entre les élu-e-s locaux sur la gouvernance du territoire a été défini comme un changement par et pour les autorités locales. Pour y contribuer, nous avons organisé des rencontres inter-élu-e-s, des formations pour l'ensemble des nouvelles personnes élues, des formations des OSC avec financements d'activités génératrices de revenus (AGR) et du financement de projets communaux tirés du Plan de développement communal. En amont, nous avons accompagné le CDC dans sa décision de poursuivre la mise en œuvre du PCD et la sélection des projets prioritaires.

Début 2018, face au renouvellement complet des membres du comité de Saint Louis du Nord, nous avons réalisé un atelier de bilan qui a abouti à la définition d'une nouvelle convention de partenariat intégrant des engagements de changement définis, concernant entre autres le fonctionnement des comités de concertation.

Enfin, pour le suivi des changements, nous avons ciblé le seul collège stable du comité : celui des organisations de la société civile. En questionnant leur vision et les changements prévus et réalisés, nous avons pu observer :

- leur changement de regard par rapport à la notion de projet (positionnement moins attentiste) ;
- une tendance à l'entraide entre elles et avec les autres parties prenantes ;
- une amélioration de leur autonomie financière avec les AGR ;
- le développement de compétences en interne et une meilleure transparence dans la gestion.



QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?

Les AOC dans ce contexte de crise ont permis le maintien d'un double niveau d'encouragement d'une dynamique de changement : action directe auprès des organisations de la société civile dans le cadre d'activités concrètes et plaidoyer plus « macro » auprès du comité de concertation communale.

En trois ans, les AOC ont littéralement infusé dans toutes les activités du projet grâce à un changement de regard de l'équipe de mise en œuvre. Cela a conduit à constamment questionner le sens des activités et les leviers de changements chez les acteurs et les actrices, ainsi que leur collaboration.

NOS CONSEILS



- Un des prérequis est que la structure accompagnatrice ait une connaissance fine des acteurs et actrices du territoire et que son équipe ait été formée à un changement de positionnement et de regard.
- Il est important de bien dimensionner le nombre de catégories d'acteurs et d'actrices à suivre. Il ne faut pas être trop ambitieux et privilégier le travail avec celles et ceux que l'on peut toucher facilement.
- Pour anticiper le caractère mouvant et instable des institutions, la structure accompagnant la démarche orientée changement doit assurer la transmission des différentes étapes et outils auprès des acteurs et actrices impliqués.
- La structure accompagnatrice de la démarche doit user de ses réseaux informels afin de débloquent certaines situations avec des institutions et personnes « bloquantes » et de redynamiser le processus.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ



- Steven BEAUPLAN, Responsable de programme Développement Local, à St Louis du Nord (ID Haïti), s.beauplan@id-ong.org

FIGHE 8

IMPLIQUER LES ACTRICES ET LES ACTEURS EN S'APPUYANT SUR L'EXISTANT



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

La Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise (CACP) intervient depuis 2012 auprès de la Communauté des Municipalités de la Région des Palmes (CMRP) en Haïti. La CMRP regroupe 4 communes soit environ 500 000 habitant·e·s. La CMRP et la CACP mettent en œuvre le Programme d'appui à la gouvernance intercommunale pour le développement de la région des Palmes. Elles travaillent à la consolidation de la gouvernance intercommunale et assurent un dispositif de renforcement des capacités et de formation des élu·e·s et de certain·e·s cadres des Palmes. L'idée est de favoriser une appropriation de l'intercommunalité par les nouvelles autorités locales, afin qu'elles soient en capacité de construire une vision stratégique de développement pour le territoire des Palmes, en concertation avec les parties prenantes locales et nationales.

La mise en place des approches orientées changement a été introduite en 2014. Elle a permis à la CMRP de préciser sa vision du territoire et des chemins de changement où chaque acteur et actrice avait sa partition à exécuter pour arriver à la vision à l'horizon 2030. Quatre groupes d'acteurs et d'actrices ont été identifiés lors des ateliers : les autorités locales ; la CMRP (les élu·e·s) ; la société civile ; les partenaires internationaux et ONG. Au début de la mise en œuvre des AOC, nous comptons travailler avec toutes les parties prenantes.

Pour la collecte des données et des changements, il avait été prévu d'assurer le suivi deux fois par an, lors des réunions spécifiques de chacun·e des acteurs et actrices.

QUE S'EST-IL PASSÉ ?



Recentrer le suivi sur des fédérations d'acteurs et d'actrices

Dans la mise en œuvre, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait des difficultés à rencontrer certain-e-s acteurs ou actrices en raison de leur indisponibilité et du manque de ressources pour participer aux rencontres. C'était le cas des ONG qui étaient très présentes dans la zone et sur lesquelles nous comptions beaucoup. Par exemple, juste avant une rencontre sur les AOC, l'ONG qui avait la responsabilité de coordonner les autres ONG a décliné en mettant en avant son manque de ressources.

Au départ, nous voulions suivre toutes les OSC. Mais en fait elles étaient trop nombreuses dans les communes pour pouvoir être mobilisées.

Devant ce constat, au cours du séminaire collectif Prisme du mois de janvier 2017, nous avons décidé de réviser notre stratégie. Nous avons choisi de travailler seulement avec des organisations fédérées comme la Fédération des Associations des Pêches de la Région des Palmes (FAPRP) et le Comité de Citoyens de chaque commune. On a également utilisé les réunions mises en place par les organisations retenues pour faire les rencontres « AOC ». Pour cela, nous avons formé cinq personnes supplémentaires pour faire le lien entre les Mairies et le Comité citoyen d'une part, entre la FAPRP et la CMRP d'autre part. Il s'agissait de trois agents de communication des Mairies et deux cadres de la CMRP qui ont donc assuré la collecte et suivi des changements.

QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?



Cette évolution du dispositif nous a offert la possibilité de toucher des organisations d'influence intercommunale, et ce en moins de temps et avec peu de moyens. La formation de personnes des institutions locales a permis d'implanter durablement la démarche au niveau local.

NOS CONSEILS



- Parfois, on peut avoir de grandes ambitions, mais une fois sur le terrain, il faut s'adapter pour mieux appliquer les AOC. Il faut tenir compte du fonctionnement des acteurs et des actrices, et de leurs agendas : « faire avec ce qui existe déjà et qui fonctionne sur place ».
- Au lieu de faire des réunions spécifiques « AOC » qui prennent du temps, le mieux est d'utiliser les réunions déjà prévues par les organisations avec lesquelles on travaille. De plus, c'est plus économique, car au lieu de financer le déplacement, la location d'un local et les repas, on se déplace là où elles et ils se réunissent.
- Il ne faut pas hésiter à resserrer la démarche sur certain-e-s acteurs et actrices, faire des choix sur les catégories d'acteurs et d'actrices pertinent-e-s ; sur les parties prenantes avec lesquelles on travaille. Au lieu de vouloir travailler avec TOUTES les organisations d'un lieu, mieux vaut travailler avec les organisations fédérées (exemple : regroupement de pêcheurs...).
- Rien ne sert de prévoir des mécanismes de suivi trop complexes et coûteux. Les AOC ont besoin de temps (ex : le changement de comportement peut prendre beaucoup de temps...) et de ressources (humaines, financières). Nous avons finalement décidé de former d'autres personnels de la CMRP et des mairies à la démarche AOC pour assurer la collecte et le suivi.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ



- Guillaume QUEVAREC, Chargé des relations internationales, Communauté d'agglomération de Cergy-Pontoise, guillaume.quevarec@cergy-pontoise.fr

FIGHE 9

LE TURN-OVER MUNICIPAL ET L'APPROCHE ORIENTÉE CHANGEMENT



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Eau Vive accompagne les communes rurales de Gorgadji et Seytenga dans le cadre de la politique de décentralisation au Burkina Faso. Les communes ont la charge d'organiser et d'assurer la qualité du service d'eau potable des populations sur leur territoire. Le projet cible le déficit dans la gouvernance au niveau local, l'insuffisance de compétence et de savoir-faire dans la gestion et le suivi du service d'eau. En novembre 2014, les conseils municipaux ont été dissouts suite à une crise politique. Les délégations spéciales les ont remplacés uniquement pour assurer les affaires courantes en attendant de nouvelles élections. La dynamique de responsabilisation et de suivi du service de l'eau potable est ainsi tombée en panne.

Dans ce contexte, nous avons utilisé l'expérimentation des AOC pour mieux accompagner et suivre la responsabilisation des acteurs et des actrices et l'appropriation de leurs rôles. En mars 2015, un atelier sur la vision et chemins de changement a réuni les élu-e-s de la commune, le Comité communal de l'eau et de l'assainissement, le technicien communal de l'eau et de l'assainissement, les Associations d'Usagers de l'eau et le maintenancier des infrastructures et équipements hydrauliques du territoire communal. Cet atelier a permis de construire une vision collective sectorielle « eau » sur le territoire communal. Il fut également un événement rassembleur autour du territoire communal.



QUE S'EST-IL PASSÉ ?

Contre la défaillance du politique en s'appuyant sur les ressources du territoire

En l'absence du pouvoir public, l'équipe du projet a décidé de s'appuyer sur les acteurs et actrices non-élu-e-s ; elle a ainsi associé des ancien-ne-s membres des instances communales comme des personnes ressources pour avancer en attendant de nouvelles élections.

Avec cette stratégie, dès juin 2015, le cadre de concertation a été formalisé sans la participation d'élu-e-s. Des programmations ont été faites pour collecter périodiquement des données sur le terrain et suivre et débattre de la problématique de l'eau dans la commune. Toute la suite de l'action a été construite en s'appuyant sur le technicien communal comme le pilier du dispositif orienté changement à l'échelle locale. Ainsi, pendant la période qui ne comptait pas de conseil municipal élu, les activités ont pu se dérouler en responsabilisant au mieux le technicien communal, l'acteur central au cœur du système.

Mise en place d'une dynamique collective

Généralement, les acteurs et actrices se désengagent dès le lendemain de la mobilisation et de la planification. Cette fois, elles et ils se sont montré-e-s plus que jamais engagé-e-s, personnellement, à aller plus loin dans leurs missions de gestion de l'eau potable, notamment le technicien communal. Divers facteurs ont contribué à ce résultat satisfaisant de mobilisation :

- l'analyse collective des problèmes du territoire,
- l'analyse de la place, des rôles et responsabilités de chaque groupe d'acteurs et d'actrices dans le fonctionnement du service d'eau,
- l'analyse des contributions aux succès ou échecs dans la mise à disposition du service d'eau par chaque groupe.

Tous ces éléments ont permis de prendre conscience de la situation, des potentialités, et de s'engager désormais à mieux faire.

Assurer la continuité, face à un changement dans les exécutifs municipaux

Les nouvelles élections ont conduit à la mise en place de nouvelles instances municipales avec un taux de renouvellement de 80 %. En mai 2017, un atelier de mise à niveau a été organisé dans chacune des deux communes. La démarche utilisée a consisté à faire l'exercice à chaque étape avec les nouvelles personnes avant de leur présenter « la vision et les chemins de changement » définis avec l'équipe des précédents gouvernants locaux. Ce tuilage entre les personnes ressources et les nouvelles personnes élues leur a permis de reprendre facilement la main sur le processus de l'expérimentation. Même si institutionnellement, c'est le politique qui porte le projet, le fait d'élargir le portage à d'autres acteurs et actrices a été un élément facilitateur de l'atteinte des résultats.

QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?



Malgré cette crise, il est évident qu'il y a eu des changements notables chez certains groupes d'acteurs et d'actrices à l'exemple du technicien communal de l'eau de la commune de Seytenga qui fait des tournées périodiques de collectes de données auprès des associations d'usagers et usagères de l'eau à sa propre initiative. La promptitude dans les interventions des mainteneurs réduit aujourd'hui le temps de panne des ouvrages d'eau. La prise de conscience des instances communales sur leur mission nous a donné l'espoir d'engager désormais durablement le suivi de services d'eau plus organisés. Elles ont compris qu'elles sont élues pour améliorer les conditions d'accès à l'eau de leurs populations.



NOS CONSEILS

- Face au turn-over dans les communes qui freine le bon déroulement des AOC, il faut associer des personnes ressources comme des leaders d'opinion et les services techniques communaux non concernés par les mandats électoraux.
- Pour motiver les acteurs et les actrices à maintenir la flamme des AOC, l'étape de l'atelier sur la vision et les chemins de changement est majeure. Les participant-e-s en ressortent avec des défis à relever. Chacun-e se sent interpellé-e sur ses forces et faiblesses et s'engage à mieux faire pour améliorer la situation.
- Pour le milieu institutionnel, il est nécessaire d'identifier le centre d'intérêt favorisant la mobilisation des différentes parties prenantes dans la définition de la vision. Par exemple, la volonté à contribuer au développement de son territoire ou l'appartenance à un même territoire qui surpasse tout autre intérêt personnel.



POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ

- Kokou SEMANOU, Directeur des opérations Eau vive internationale, ksemanou@eau-vive.org

FIGHE 10

RECONSTRUIRE DES OUTILS AVEC LES ACTEURS ET LES ACTRICES POUR VALORISER LEUR IMPLICATION



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

L'ONG Mesad accompagne les communautés à être actrices de leur propre développement, en se concentrant sur l'éducation des enfants et la lutte contre l'insalubrité dans le quartier. Elle intervient dans le quartier de Vridi 3, quartier défavorisé du district d'Abidjan, en Côte d'Ivoire, soutenue par l'ONG Partage.

La présente expérience intervient dans le cadre de la mise en œuvre du projet Amboca. Elle s'est déroulée entre 2015 et 2016. Les enseignant-e-s de Vridi 3 ont constitué un groupe d'acteurs et d'actrices majeur de changement sur ce projet. Il s'agissait de les responsabiliser sur l'hygiène dans l'école pour la santé des enfants. Ce personnel a été aidé dans sa tâche par le Comité de Gestion de l'école en tant que structure en charge de la gestion des infrastructures de l'établissement et l'équipe projet qui accompagne ces différent-e-s acteurs et actrices dans le processus de changement attendu. Pour la collecte des données sur cette thématique, l'équipe projet a conçu de petits outils qu'elle a fait adopter par les enseignant-e-s.



QUE S'EST-IL PASSÉ ?

Le boycott des outils de collecte par les enseignant-e-s

Après un début de collecte participative et encourageante sur les changements en cours, contre toute attente, des enseignant-e-s ont décidé de ne plus participer à la collecte. Ou du moins, elles et ils l'ont boycottée sans donner de véritable raison. Le boycott a commencé par un enseignant, puis deux, puis trois pour finalement s'étendre à l'ensemble. L'inquiétude s'est alors emparée de l'équipe projet tant cette situation mettait à mal le suivi des changements.

Un changement d'outils qui symbolise un changement de positionnement

Une rencontre d'urgence fut alors provoquée par l'équipe projet avec les enseignant-e-s. L'idée était d'identifier ensemble ce qui leur posait problème et chercher des solutions. Les échanges ont révélé que les fiches de collecte ne convenaient pas aux enseignant-e-s. En effet pour valider la collecte, l'enseignant-e de la semaine devait y apposer sa signature et la direction de l'école, son cachet. La démarche orientée changement recommandant de responsabiliser les acteurs et les actrices dans la mise en œuvre de leur changement, l'équipe projet a demandé aux enseignant-e-s de lui proposer des outils de collecte à leur convenance. Finalement, de petits messages anonymisés ont été inscrits sur des chemises cartonnées traduisant l'état journalier des toilettes, des salles de classe et de la cour de l'école. Les messages étaient de ce type : « la cour de l'école est propre ou ne l'est pas », « ma classe est propre ou ne l'est pas » « les toilettes sont propres ou ne le sont pas ». Un comité d'hygiène, comprenant un-e enseignant-e, a été mis en place. Il était chargé de contrôler, de collecter, d'interpeller si besoin et de rendre compte.

Avec la mise en place de cette dynamique, les enseignant-e-s ne participent plus à la collecte. Celle-ci est effectuée par les enfants. En revanche, les enseignant-e-s ont désormais pour rôle d'analyser et d'utiliser ces données. Les choses bougent dans le bon sens : l'hygiène dans l'école s'est améliorée et la collecte se fait correctement.



NOS CONSEILS

- Toujours privilégier les outils qui valorisent les acteurs et actrices dans les AOC pour susciter leur implication. L'utilisation d'outils contraignants peut être un frein à la pleine participation des acteurs et actrices au processus de collecte des données.
- L'implication suffisante des acteurs et actrices dans la prise des décisions les concernant les responsabilise et favorise leur pleine participation au processus de changement.
- Pour l'équipe projet, il est important d'adopter une posture d'accompagnement, et ce de manière constante et non de se substituer aux acteurs et aux actrices.



POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ

- Serge KOUADIO, Mesad, serge.kouadio@mesad.org
- Julie SATURNE, Partage, Julie.Saturne@partage.org

FICHE 11

LES AOC : UN CAP FÉDÉRATEUR DANS UN CONTEXTE INCERTAIN



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE



L'union malgache des Maisons Familiales Rurales (MFR) se développe dans un contexte de grande fragilité politique et économique. Elle est soutenue dans son projet par l'Union des Maisons Familiales Rurales Françaises via son service international. La difficulté abordée ici est celle de déployer un programme expérimental dans une période de forte croissance de l'organisation avec les phases de déstabilisation que celle-ci entraîne.

En 2013, l'union malgache des MFR est signataire d'un programme de l'Union Européenne à Madagascar. Dans le cadre de ce programme, il lui est demandé de qualifier sa progression vers l'autonomie. Le réseau des MFR dispose d'un outil pour suivre ce type de processus : le baromètre de l'autonomie. Cependant, un dispositif spécifique semble nécessaire pour que l'union malgache précise son objectif en termes d'autonomie et identifie les éléments qu'elle devra suivre pour qualifier sa progression sur le sujet.

Les AOC pour soutenir l'autonomisation de l'organisation.

En 2014, l'union française des MFR propose à son partenaire malgache d'intégrer le programme Prisme. Pendant quatre ans, celui-ci va accompagner des projets de coopération internationale dans l'expérimentation des AOC. L'union malgache saisit cette opportunité pour faire porter son expérimentation sur son projet associatif. Un atelier a été organisé en 2015 et a rassemblé l'ensemble des membres du conseil d'administration – CA. Celui-ci a permis de définir une vision à 10 ans pour l'union malgache et de préciser la stratégie à adopter auprès des différent-e-s acteurs et actrices, en particulier les MFR locales, pour qu'elles et ils y contribuent.

QUE S'EST-IL PASSÉ ?



Maintenir le cap pour traverser une crise interne.

Le démarrage de la mise en œuvre du dispositif de collecte et de suivi des changements correspondait à la fin du programme européen. Les moyens de l'association et sa capacité d'action se sont donc modifiés sans que les membres des MFR n'en aient pris conscience en dehors du

directeur. L'organisation a été ébranlée par ce changement d'envergure de son activité, qui a généré une crise entre le CA et l'équipe. L'équipe et le directeur ont donc proposé au CA un temps de travail pour revisiter la vision et la cartographie des acteurs et des actrices. C'est en s'appuyant sur ce travail effectué avec les AOC que la dynamique nationale a été relancée. Un nouvel espace régional (au lieu du national) a été identifié pour le suivi des changements, un nouveau référent a été nommé et la démarche a été relancée. Cette redynamisation a ainsi permis de motiver à nouveau l'équipe autour du projet associatif.

Cependant, les partenaires au sein du réseau des MFR françaises ont mis beaucoup de temps à comprendre l'intérêt et à s'impliquer dans la démarche. Cela n'a pas facilité le travail pour l'équipe malgache qui pensait pouvoir s'appuyer sur ces acteurs et actrices, un peu extérieur-e-s à la problématique malgache, pour s'extraire de la gestion quotidienne des urgences.

Peu après cette relance, la chargée de mission volontaire qui suivait l'expérimentation a pris sa retraite. Parallèlement, la stabilité politique de Madagascar s'est de nouveau dégradée avec la perspective des élections présidentielles. L'organisation a dû se recentrer sur le maintien de son activité et a fonctionné en équipe réduite. Elle a été contrainte de limiter sa participation au programme Prisme et de ne pas assister au dernier séminaire collectif.



QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?

Une démarche qui a renforcé la stratégie mais n'a pu aboutir

Les difficultés rencontrées ne sont pas liées à la démarche en elle-même mais à son contexte. Au contraire, la démarche orientée changement a permis de survivre à plusieurs situations potentiellement mortifères pour l'organisation.

Si l'étape de collecte des changements a été moins aboutie, la définition de la vision et l'identification des jeux d'acteurs et d'actrices ont permis de fédérer les membres de l'association et lui ont servi de socle pour traverser les turbulences. Ces deux éléments ont aussi donné une dimension plus stratégique au projet associatif de l'union malgache des MFR.

Les étapes des AOC ont accompagné chaque épisode de vie de l'organisation et ont souvent contribué à les accélérer. Cependant, ces deux dynamiques se répondaient l'une l'autre et étaient intimement liées : les AOC ont aussi permis de révéler ce que vivent les MFR. Le mouvement MFR « risque sa vie » en permanence à Madagascar et fait régulièrement face à des crises qui mobilisent beaucoup d'énergie et parfois de souffrance dans le réseau. La manière dont s'est faite la contribution des MFR aux rendez-vous du programme Prisme illustre bien cette situation.

NOS CONSEILS

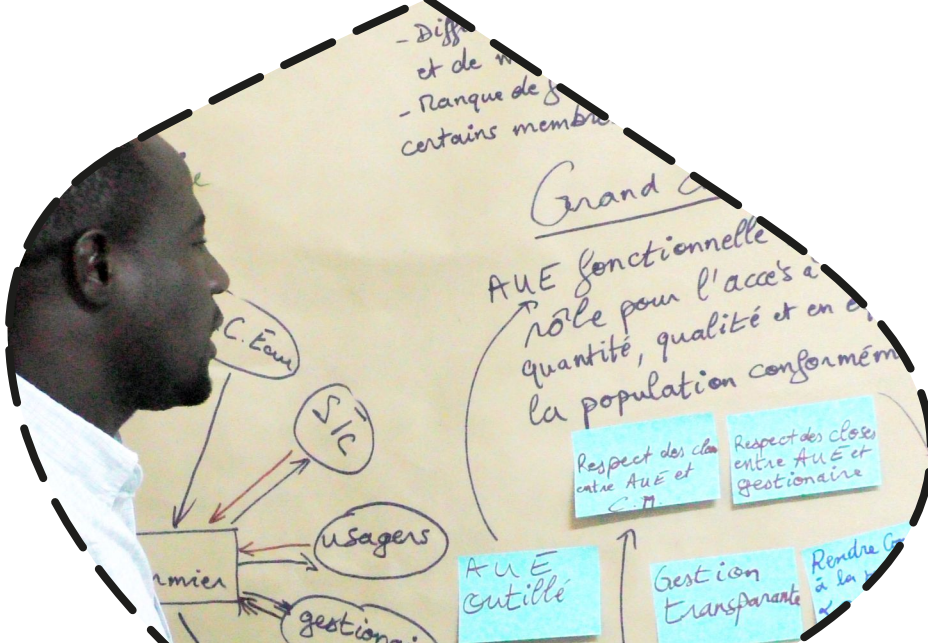


- Adapter le dispositif aux besoins de l'organisation, ici le renforcement du projet associatif. Recentrer le périmètre de collecte des changements, par exemple sur un territoire régional et non national, correspondant mieux aux capacités et aux enjeux de l'organisation au moment de l'expérimentation.
- Prendre le temps de laisser diffuser les dynamiques et les pratiques chez les acteurs et les actrices. La démarche AOC permet aux acteurs et actrices de disposer d'espace et de temps pour se ressourcer et souffler. C'est une nécessité qui évite de s'enfermer dans la « simple » réponse aux sollicitations internes et externes au risque de perdre son cap.
- Chercher à impliquer les partenaires de l'organisation dans la mise en place de ce type d'expérimentation. Ce sont aussi les partenaires extérieurs qui facilitent le maintien de la mobilisation des équipes.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ



- Olivier GINESTE, UNMFREO, olivier.gineste@mfr.asso.fr



2 PARTIE 3

COMMENT DIFFUSER LES AOC DANS SON ORGANISATION ?

DES EXPÉRIENCES À PARTAGER SUR LE SUJET

- FICHE 12** Chronique d'un enthousiasme fané par les contraintes du quotidien
d'une petite association **50**
Expérience partagée par La Case et Aide et Action [France]
- FICHE 13** Articuler les AOC avec les outils de planification classique
au sein d'un réseau **53**
Expérience partagée par le CFSI et les membres du réseau Alimenterre [France]
- FICHE 14** Changer soi-même pour mieux accompagner
et diffuser le changement social **56**
Expérience partagée par Maeecha et Partage [Comores]
- FICHE 15** Déployer les AOC dans le cadre d'un projet européen **59**
Expérience partagée par l'UNMFREO [France]

LES ENSEIGNEMENTS TIRÉS

Faire évoluer les habitudes de travail, sans garantie de résultats

La diffusion des approches orientées changement au sein de l'organisation, c'est d'abord tout simplement favoriser l'implication des collègues dans leur mise en œuvre. Cela demande de les embarquer dans de nouvelles pratiques, alors même qu'elles et ils ont déjà une charge de travail importante, qu'elles et ils sont satisfait·e·s des outils existants, que la plus-value de ce changement n'est a priori pas assurée ou que le turn-over des équipes nécessite de former de nouvelles personnes.

Considérer son organisation comme contributrice au changement visé

Les approches de suivi-évaluation orientées changement sont centrées sur les acteurs et les actrices, et leur évolution. Cette orientation implique d'interroger le rôle des partenaires en tant que parties prenantes du projet. Le changement ne passe pas seulement par les autres mais aussi par une évolution de son propre comportement, individuel comme organisationnel. Les dispositifs de suivi-évaluation conduisent ainsi à penser la place des organisations et à développer des chemins de changement qui leur sont spécifiques. En cela, le dispositif de suivi peut venir questionner, au-delà du projet, le positionnement des organisations. Il nécessite donc que des instances dirigeantes de l'organisation soient associées à ce processus.

Questionner les hypothèses implicites des projets interroge la stratégie de l'organisation

Lorsque les parties prenantes se donnent un cap de changement commun, chacune rend explicite la finalité qu'elle vise à travers son action. Ces démarches viennent interroger les hypothèses implicites qui sous-tendent la façon de concevoir les leviers de changement. Pour atteindre ce changement, l'organisation choisit ce mode d'action auprès de ce public. Questionner ces hypothèses revêt ainsi une dimension stratégique.



LES DÉFIS À RELEVER

Comment valoriser dans l'organisation la dimension stratégique insufflée au niveau projet par les AOC ?

Les personnes référentes des expérimentations du Prisme ont réalisé que ces approches amenaient à repenser le positionnement des organisations par rapport aux parties prenantes du projet. Elles ont réalisé qu'il était nécessaire d'informer régulièrement des personnes de la direction de ces évolutions. Elles ont donc partagé les résultats au sein d'un comité de pilotage ou invité des dirigeant·e·s dans les instances de mise en débat du dispositif de suivi-évaluation orienté changement.

Certaines ont aussi décidé de faire des « changements » les axes structurants du projet ou de la structure, en développant le projet associatif à partir des approches orientées changement.

On laisse infuser ou on diffuse volontairement ?

Se lancer dans une approche de suivi-évaluation orientée changement peut sembler un banal choix méthodologique. Pourtant les participant·e·s au Prisme ont réalisé que ces approches demandaient de mobiliser du personnel, d'y consacrer du temps voire de questionner les façons de faire de l'organisation. Elles et ils ont alors souhaité mobiliser des personnes dédiées, développer ce type de dispositif sur d'autres projets ou s'en servir comme méthode de stratégie prospective à différents niveaux de l'organisation. Elles et ils ont déployé différentes stratégies pour obtenir de l'attention ou des moyens supplémentaires au sein de leur organisation.

Faut-il instaurer des nouvelles pratiques ou partir des pratiques existantes ?

Les approches orientées changement se présentent dans le cadre du Prisme comme un outil complet de suivi-évaluation. Cependant, l'ensemble du dispositif peut effrayer par son ambition. Afin de sensibiliser leurs organisations à l'intérêt de ce type de démarche, les participant·e·s du Prisme ont cherché à proposer une démarche souple.

Elles et ils ont développé des outils simples, utilisant des formules déjà existantes dans l'organisation ou dans les contextes d'intervention. Elles et ils ont aussi travaillé dans plusieurs langues afin de rendre les propos accessibles au plus grand nombre et ont souvent simplifié les concepts, encourageant ainsi le passage à l'action plus que la théorisation.

Et si on faisait la preuve par l'exemple, en commençant petit ?

Une des stratégies souvent adoptée a été d'assumer une certaine souplesse dans la mise en œuvre des AOC pour favoriser un engagement à petits pas. Plutôt que de proposer des formations massives, les participant·e·s du Prisme ont préféré multiplier les échanges courts avec leurs collègues, misant sur la persévérance. Elles et ils pensent aussi qu'il est plus simple d'enclencher une démarche orientée changement au démarrage d'un projet que de la mettre en œuvre dans un projet déjà démarré.

Enfin, elles et ils préconisent de faire des choix de suivi-évaluation ciblés. Le but est de commencer par des petits pas opérationnels, sur projet précis, afin d'éveiller un intérêt progressif pour les résultats obtenus chez ses collègues.

Le difficile usage d'une approche souple dans un contexte incertain

À l'issue de cette période d'expérimentation, il ressort qu'il est difficile de déployer une approche expérimentale et participative dans un contexte instable, qu'il s'agisse d'une organisation ou d'un territoire fragile. Les AOC nécessitent l'implication d'une équipe d'animation, la mobilisation d'acteurs et d'actrices et un déploiement dans la durée. Autant de facteurs compliqués à maintenir lorsque les organisations traversent des périodes de crise.

FIGURE 12

CHRONIQUE D'UN ENTHOUSIASME FANÉ PAR LES CONTRAINTES DU QUOTIDIEN D'UNE PETITE ASSOCIATION



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Aide et Action, dans le cadre de son action France, a développé le projet Solide. Celui-ci accompagne les acteurs et actrices éducatif·ve·s, en France et en Afrique de l'Ouest, dans le développement de nouvelles approches d'ECSI, basées sur la coopération et la construction de savoirs collectifs autour de thématiques communes. La Case, association située à Villiers-le-Bel en région parisienne, est une des quatre associations référentes du projet en France.

Une petite association enthousiaste à l'idée de valoriser l'impact de ses actions

Voici l'histoire d'une petite association d'éducation populaire à portée régionale appelée La Case. Elle compte 5 salarié·e·s et travaille sur la solidarité internationale, le développement durable et le vivre ensemble. Elle s'est lancée dans l'aventure des AOC avec un enthousiasme n'ayant d'égal que la hauteur de ses attentes : réussir, enfin, à démontrer l'utilité de l'ECSI dans le changement social et la construction d'individu·e·s engagé·e·s, responsables, solidaires ! Deux salarié·e·s de La Case y sont directement impliqués : une animatrice et l'un des codirecteurs, lui-même sur des fonctions d'animation à 50 % de son temps de travail.



QUE S'EST-IL PASSÉ ?

De l'enthousiasme de départ aux difficultés non prévues

Tout commence par un voyage au Sénégal en décembre 2013. L'objectif : construire le projet Solide avec des partenaires français et africains d'Aide et Action. Trois des cinq salarié·e·s de l'association en ressortent enthousiastes à vouloir changer le monde par l'ECSI !

Le retour en France est un peu plus rude que prévu car La Case fait face à un résultat 2013 déficitaire, une première depuis longtemps. Ces difficultés économiques annoncent une période plus sombre et mobilisent beaucoup l'équipe.

Pour autant, le codirecteur participe avec intérêt à un séminaire en septembre 2014 autour des AOC. L'approche paraît révolutionnaire et très à propos pour être testée sur le projet Solide qui commence ! L'objectif, dans un premier temps, est de co-construire le DSE commun avec les autres partenaires du projet Solide puis, sur notre territoire, de collecter des données. Notre suivi se concentre sur deux établissements scolaires de deux communes du Val-d'Oise.

Hélas, le codirecteur n'aura pas l'opportunité de restituer ce qu'il a appris à ce séminaire à l'équipe car cela est jugé comme non prioritaire au vu des difficultés de l'association. Ce sera le cas à plusieurs reprises entre janvier 2015 et septembre 2015.

Parallèlement, un Dispositif Local d'Accompagnement – DLA – est engagé à partir de septembre afin de faire face aux difficultés financières. Cela laisse peu de place pour s'approprier une nouvelle démarche sur un nouveau projet, qui est revu à la baisse.

Les outils de suivi et de collecte, complexes dès le départ, n'ont donc pas encore été mis en oeuvre par notre équipe. Résultat : pas d'expérimentation et de mise en place du DSE sur l'année scolaire 2015-2016. Par ailleurs, la Case passe de cinq à trois salariés sans remplacement et avec des activités qui ne diminuent pas.

Un regain d'enthousiasme qui n'empêche pas la clôture de l'expérimentation

Un sursaut d'enthousiasme se fait sentir en février 2016, à l'occasion d'un atelier Solide réunissant les partenaires France (d'autant que les résultats financiers 2015 sont bons). Il porte sur une simplification des chemins de changement et des outils de collecte. Il est décidé de relancer le DSE avec un focus sur le travail avec les enseignant-e-s.

En juin 2016, nos deux salarié-e-s font ainsi un atelier d'analyse des changements observés après coup (faute de collecte en continu). Les résultats sont encourageants et le DSE est véritablement mis en place avec deux professeur-e-s de Villiers-le-Bel à la rentrée !

Malheureusement, à la rentrée scolaire 2016-2017, les enseignant-e-s ciblé-e-s nous annoncent qu'elles et ils ne souhaitent pas retravailler avec nous du fait de nouvelles contraintes dans leur travail. Nous voilà reparti-e-s à zéro ! Toutefois, nous organisons dans la foulée une réunion pour relancer le DSE. Des classes sont alors ciblées. Nous choisissons de procéder de la même façon que l'année scolaire précédente, à savoir faire un bilan à la fin de l'année sans collecte au préalable.

L'atelier international Solide en novembre 2016 propose des exercices de co-développement autour de deux problématiques partagées : comment ne pas faire fuir les enseignant-e-s et les impliquer dans la démarche ; et comment intégrer les AOC et le DSE dans nos actions sans que ce soit trop contraignant en termes de temps. Des solutions à nos difficultés sont proposées.

Toutefois, épuisé-e-s par la surcharge de travail et avec une motivation en berne, il n'est pas fait de retour de l'atelier de novembre en interne et le DSE est abandonné progressivement sans que cela ne soit officiellement acté.

Enfin, le 12 juin 2017, une réunion avec Aide et Action et un des autres partenaires du projet Solide permet d'avoir un temps d'analyse des changements en revenant sur les moments clés à nos yeux et en les mettant en débat. C'est la fin officielle de l'expérience de l'AOC et du DSE pour La Case.

QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?



La problématique centrale à laquelle La Case a fait face dans la mise en œuvre des AOC peut être formulée ainsi : « Est-il possible d'intégrer une nouvelle démarche avec ses exigences méthodologiques (appropriation des enjeux, méthodologie, nécessité de temps dédié en équipe et avec les partenaires) et la pérenniser au sein d'une petite organisation, en tenant compte des nombreuses contraintes et fragilités propres à ces petites structures associatives »

(petite équipe salariée déjà en surrégime, "course aux financements", départ de salarié-e-s pas toujours remplacés, niveau d'implication et d'adhésion à la démarche AOC variable selon les membres de l'équipe, etc.) ? »

Nous avons fait le choix d'intégrer le projet Solide et les AOC à des actions existantes, qui fonctionnaient avec leurs propres outils de suivi. Or, cela a provoqué une multiplication de dispositifs de suivi-évaluation, et nous nous y sommes noyé-e-s.

La greffe n'a pas pris. La mise en place du DSE n'a pas été intégrée dans la démarche de projet et n'a donc pas été efficace. Cela s'explique notamment par le fait que nous avons essayé de mettre en place les AOC non pas en nous demandant pourquoi et à quel besoin cela répondait pour l'organisation, mais plutôt parce que nous avions des financements pour le faire !



NOS CONSEILS

- Ne pas être trop ambitieux-ses dans le suivi évaluation orienté changement : ne pas vouloir un outil qui se veut exhaustif et qui, dans les faits, peut décourager le travail de collecte et d'analyse. Il faut prendre en considération les moyens de l'organisation, en ciblant l'intérêt du suivi des changements pour le pilotage de son action.
- Concentrer le DSE sur quelques actions ciblées. Dans notre cas par exemple, nous aurions gagné à faire porter nos efforts de suivi-évaluation sur deux classes du projet plutôt que sur le projet global.
- Faire de l'AOC et du DSE une priorité sur le projet concerné. Il s'agit de dédier du temps et de déclarer cette démarche comme prioritaire afin que l'équipe saisisse l'importance de l'intégration de cette approche dans son travail.
- Ne pas sous-estimer l'importance de la diffusion de l'information dans l'organisation. Il aurait ainsi été judicieux d'avoir deux personnes de l'organisation qui soient présentes à chaque fois dans les ateliers dédiés afin que cela puisse être partagé et porté par l'organisation et non pas seulement par une personne.



POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ

- Mathieu CROS, Responsable recherche évaluation et capitalisation, Aide et Action, mathieu.cros@aide-et-action.org
- Association La Case, documentation@lacase.org

FIGHE 13

ARTICULER LES AOC AVEC LES OUTILS DE PLANIFICATION CLASSIQUE AU SEIN D'UN RÉSEAU



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE



Le réseau Alimenterre a pour ambition l'appropriation par les citoyens et les citoyennes des enjeux alimentaires locaux et mondiaux afin qu'elles et ils contribuent à des systèmes alimentaires durables et solidaires et au droit à l'alimentation. Il est animé par le CFSI. Le réseau est composé des coordinations territoriales, des réseaux et partenaires nationaux et des organisations locales.

Une histoire de famille

En 2007, le CFSI accouche d'un beau bébé : le Festival Alimenterre. Des parrains et marraines, appelé-e-s « coordinateurs territoriaux » ou « coordinatrices territoriales » l'aident à grandir. C'est aujourd'hui un événement international incontournable sur les questions de l'alimentation durable et solidaire. Ses repas sont servis du 15 octobre au 30 novembre par 1 000 acteurs et actrices locaux-ales, lors de 1 600 projections-débats dans 600 communes en France et dans 12 autres pays. Dans ses veines circule le réseau Alimenterre animé par le CFSI.

Avec l'appui du F3E, le CFSI anime à partir de 2014 une réflexion collective qui permet de donner à ce réseau une vision stratégique (« Être considéré en 2025 comme un relai d'information audible et crédible sur les enjeux agricoles et alimentaires mondiaux »), et d'identifier les grands et les petits changements dont la réalisation est nécessaire pour y parvenir.

Ce travail expérimental est piloté par la nounou, qui répond au joli nom de « Responsable Alimenterre » au CFSI, et qui est assistée de plusieurs coordinatrices territoriales. En introduisant l'approche orientée changement, ce « groupe de suivi AOC » a pour objectif initial de tester de nouvelles manières de mesurer plus qualitativement les effets des actions de sensibilisation et d'éducation du réseau Alimenterre.



QUE S'EST-IL PASSÉ ?

Comment grandir ?

En 2015, notre enfant a besoin de vitamines pour aborder l'adolescence. Huit ans après sa naissance, il y a d'un côté l'expérimentation AOC et de l'autre les activités mises en place annuellement dans le cadre du festival. Le CFSI souhaite dépasser le cadre de l'expérimentation, en articulant les outils développés dans le cadre de la démarche orientée changement et ceux déjà existants de planification.

Découvrons ci-dessous comment cette articulation s'est faite chronologiquement au niveau des outils « cadre logique » (calés sur une durée de 1 à 3 ans selon les bailleurs), du cadre stratégique Alimenterre (calé sur une durée de 5 ans), des outils de planification des coordinatrices territoriales (calés sur une durée de 2 ans).

Nous montrerons comment finalement les AOC ont infusé également au sein de la structure CFSI et de certaines coordinations régionales.

Un petit bout de vie

Profitant du renouvellement du financement triennal de l'AFD début 2016, la « Responsable Alimenterre » en accord avec sa direction construit le nouveau projet autour des deux grands changements qui ont été retenus par le groupe AOC. Ces éléments enrichissent le cadre logique avec des résultats qui s'inspirent directement de l'approche « changements ». Des indicateurs qualitatifs sont aussi ajoutés aux indicateurs quantitatifs « classiques ». Dès le début de la mise en œuvre du nouveau triennal en décembre 2016, la gouvernance du CFSI valide la vision, permettant de l'inscrire dorénavant dans un cadre politique.

En 2016, en parallèle, un cousin est né en Aquitaine : la coordinatrice territoriale qui participe au groupe de suivi AOC commence à construire son cadre stratégique avec cette démarche.

En 2017, lors des réunions nationales des coordinateurs ou coordinatrices territoriaux-ales, les grands changements et les chemins de changements sont discutés et validés. À partir de ces éléments, un cadre stratégique à cinq ans est construit, permettant d'établir une feuille de route partagée pour atteindre cette vision. Le comité de direction valide le cadre stratégique, qui sera alors la base de toutes les demandes de financement.

Au cours de l'été 2017, le CFSI lance un appel à projet aux coordinations territoriales les invitant à intégrer l'atteinte de ces grands changements à travers leur plan d'actions annuel. À ce stade, tou-te-s les coordinateurs-trices ne sont pas inclus-e-s dans le suivi du changement, qui est alors uniquement réalisé par le groupe AOC. Ce dernier considère difficile à ce moment-là de les impliquer en raison de la charge de travail supplémentaire demandée par ces évolutions.

Au début de cet été, la nounou et ses assistantes lors d'une rencontre avec le F3E prennent conscience de la nécessité d'associer les coordinateurs ou coordinatrices territoriaux-ales dans l'observation du changement (collecte et analyse). Alors que nombre d'entre elles-eux découvraient l'approche, elles et ils ont eu du mal à comprendre l'intérêt de cet exercice et à le réaliser simplement. Il a fallu attendre juin 2018 et les premiers exemples concrets, pour qu'elles et ils prennent conscience des liens entre observations du changement et pilotage de leur action.

Finalement, cette démarche expérimentale a conduit à l'écriture d'un texte de cadrage thématique propre à Alimenterre. Il a servi de base de travail à l'écriture de la charte « Agriculture et alimentation durable et solidaire » que l'AG du CFSI a validé en juin 2018. La charte guide l'ensemble de ces actions et porte un message commun à l'ensemble de ses membres (24 organisations) et au réseau Alimenterre.

L'articulation de la démarche AOC et des outils de planification classiques a permis au Festival de sortir de la logique court-termiste pour aller vers l'affirmation d'une vision à 2025 dans laquelle le réseau Alimenterre est central. Le Festival Alimenterre, sa nounou et ses assistantes ont confiance en l'avenir parce qu'elles savent vers où aller et comment continuer à grandir ensemble.

QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?



Petits bobos, remèdes et effets secondaires

Petit bobo 1 : Une difficulté à rendre concret et compréhensible une démarche orientée changement non rodée, toujours en cours d'expérimentation, non maîtrisée par la nounou et ses assistantes, et encore moins par les coordinateurs ou coordinatrices territoriaux-ales.

Remède : Maintenir une bonne dose d'appétence à l'expérimentation de la part du CFSI et des coordinateurs ou coordinatrices territoriaux-ales en échangeant régulièrement sur le dispositif.

Effets secondaires : Un intérêt grandissant pour les changements de la part du CFSI et des coordinateurs ou coordinatrices.

Petit bobo 2 : Des outils qui se multiplient et le temps de la nounou qui n'est pas extensible.

Remède : Sensibiliser ses partenaires financiers à la démarche orientée changement en s'appuyant sur sa demande d'une vision de long terme.

Effets secondaires : Une confiance accrue des partenaires financiers.

Petit bobo 3 : Des maux de têtes dus à l'augmentation des activités (mettre en œuvre et suivre le changement) et à l'utilisation de nouvelles lunettes aux couleurs du changement ;

Remède : Persévérer dans la mise en pratique.

Effets secondaires : Une nouvelle façon d'appréhender le pourquoi de son travail.

NOS CONSEILS



Voici nos conseils éducatifs :

- Mettre en place une cellule de pilotage formée aux AOC et composée d'acteurs et d'actrices qui se situent à différents niveaux, et dont la fonction est également de les diffuser.
- Ne pas avoir peur de considérer les changements comme les axes de développement d'une action ou d'une structure.
- Partager le plus largement possible la démarche « sans la dire », passer par l'exemple et l'exercice pratique pour montrer l'intérêt de la démarche.
- Accepter d'avancer à petit pas et être persévérant-e.
- Ne pas attendre une reprise politique pour insuffler la démarche au niveau opérationnel.
- Accepter l'erreur, se décomplexer par rapport à un cadre rigide.
- Ne pas hésiter à valoriser la démarche auprès des partenaires techniques et financiers.
- Une gouvernance qui accepte le tâtonnement, l'incertitude.

POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ



- Fanny DARBOIS, CFSI, darbois@cfsi.asso.fr
- Thiphaine ARDOUIN, Radsj, tiphaine.ardouin@radsj.org

FIGHE 14

CHANGER SOI-MÊME POUR MIEUX ACCOMPAGNER ET DIFFUSER LE CHANGEMENT SOCIAL



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

Bienvenue au Nyumakele, région aux mille saveurs de l'île d'Anjouan, attirant bailleurs et « expert·e·s » du développement pour sa démographie galopante et sa pauvreté économique devant laquelle s'expose « l'eldorado mahorais » aux yeux de sa population.

L'histoire commence au début de l'année 2014 par l'annonce d'une formation sur la façon d'accompagner le changement. Ça continue par la mobilisation des moyens financiers nous (Directeur et chargée de programmes) permettant de participer à cette formation tenue à près de 10 000 km de nous. Convaincu·e·s que ces approches peuvent nous aider à améliorer nos compétences de « praticien·ne·s du développement » et à aller plus loin dans l'analyse de nos résultats, pourtant jusque-là souvent jugés satisfaisants, le défi est d'embarquer notre équipe dans cette aventure !

Mais comment convaincre une équipe reconnue pour les changements qu'elle a déjà impulsés de l'intérêt de changer de méthode ? Un temps collectif d'élaboration d'une vision nous paraît représenter un moment crucial.

Cette équipe est orchestrée par le Responsable du Programme Éducation, dirigeant une quinzaine de personnes. L'équipe est soutenue par des administrateurs et administratrices très impliqués et accompagnée par Partage depuis le début.

QUE S'EST-IL PASSÉ ?



Changer de méthode c'est prendre un risque

L'histoire se poursuit pendant l'hiver austral 2014 par la préparation de l'atelier « vision et chemins de changement ». Se préparer c'est surtout accepter les résistances : « Daniel, notre responsable administratif et financier (RAF), avec son esprit plus que cartésien, les AOC, il ne va pas aimer tout de suite ». Mais anticiper ne signifie pas arriver à l'atelier avec des réponses toutes faites !

Novembre 2014 : Marthe du F3E et Martin qui accompagne l'aventure en tant que consultant arrivent à bon port. Dans l'école Maeеча, où se fait l'expérimentation méthodologique, c'est l'effervescence : le format retenu pour l'atelier ressemble à notre assemblée générale. Tou-te-s les acteurs et actrices impliqué-e-s dans la vie de l'école vont contribuer à l'élaboration de la vision : l'élève, le parent d'élève, l'enseignant-e, le conseiller pédagogique, le maire, le ou la salarié-e de Maeеча.

Pour nous, mi-animateurs-trices mi-contributeurs-trices, le message à défendre auprès des parties prenantes et de nos collègues est de montrer comment nos méthodes habituelles de suivi et d'évaluation vont être complétées par ces nouvelles approches. L'idée d'utiliser ces approches est en effet vécue par certain-e-s collègues comme une prise de risque quant à notre façon de faire.

Adapter les méthodes d'animation au public de l'atelier

Cet atelier rassemblant un public francophone et non francophone, il est important de trouver l'équilibre tant dans l'alternance du français et du *shikomori* (langue comorienne) que dans les méthodes d'animation. D'ailleurs, « vision » : comment l'exprimer en *shikomori* ? Dans une célèbre chanson, l'artiste chante sa vision des Comores prospères comme le rêve de « voir le pays dans le bonheur et dans un climat de paix ». Quoi de mieux pour accueillir les participant-e-s à l'atelier et leur expliquer le terme « vision ». Nous leur demandons de faire comme dans la chanson... de rêver pour les enfants soutenus par Maeеча.

Malgré tout, l'assemblée se noie dans les définitions et autres théories. Et c'est là que la présence d'une équipe d'animation renforcée est utile. Pendant l'atelier, nos temps d'échanges ont permis de donner un sens plus pratique et de faire des ajustements en temps réel.

Se former aux AOC en les « pratiquant » ensemble

Dans ce contexte, le point de vue du membre du conseil d'administration, se mêle à celui du parent d'élève et de la professionnelle de la gestion de projet. Le défi est alors d'être à l'écoute de ces différents points de vue, de les composer ensemble pour alimenter l'atelier. Seulement, arrive le moment où nous nous sommes tout simplement épuisé-e-s. Il est alors temps de dédramatiser l'histoire auprès de notre audience. On explique que l'on va seulement continuer à faire que ce que l'on fait déjà, en adoptant simplement un autre regard. Il n'est donc plus question de venir bouleverser nos habitudes de travail mais plutôt d'apprendre à regarder notre action autrement. Au fil de l'eau, la vision émerge, le travail d'analyse prend forme ; et pour continuer sur cette perspective de dédramatisation, nous décidons de ne commencer que par le suivi de deux catégories d'acteurs et d'actrices parmi les six préalablement identifié-e-s.

QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?



L'expérimentation des AOC a tellement convaincu l'équipe qu'elle a abouti à un choix politique de l'organisation à moyen terme. Maeеча a non seulement fait évoluer sa pratique de suivi-évaluation au niveau de l'organisation mais a surtout dédié une ressource humaine spécifique à la diffusion des AOC au sein de l'organisation.



NOS CONSEILS

- Plutôt que de commencer la séance en tentant de présenter les AOC, **allez droit au but** et faites l'exercice sans même expliciter aux participant·e·s ce que vous faites et l'objectif. Ce n'est qu'une fois chaque « étape » passée que vous pouvez expliquer le « pourquoi du comment ».
- Dans le même sens, **privilégiez les supports interactifs** et participatifs de type : images, photo langage, vidéos etc. Utilisez-les avant le support écrit/texte et cela même avec un public sachant lire et écrire. Cela aide à décomplexer les esprits sans pour autant les infantiliser.
- **Former un duo voire un trio** pour l'animation de l'atelier (bien sûr en fonction du nombre de participant·e·s impliqué·e·s). La dépense d'énergie est telle que nous ne sommes pas trop de deux ou trois pour se relayer et se compléter tout au long de l'exercice.



POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ

- Lamiat SAID ABDALLAH, Chargée de suivi évaluation, AOC & Capitalisation et Responsable Programme Développement Local, Maeеча, l.saidabdallah@maeecha.org

FIGHE 15

DÉPLOYER LES AOC DANS LE CADRE D'UN PROJET EUROPÉEN



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE



2013 : Les nouveaux programmes Erasmus + sont présentés à Nantes, lors de la conférence nationale de l'Agence Erasmus +* et l'UNMFREO (Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Éducation et d'Orientation) y participe. Concernant l'impact, la question des changements systémiques et durables apparaît. Lorsque l'on questionne l'équipe de l'Agence sur la manière de les repérer, de les analyser et d'en parler, il semble qu'il n'y ait pas vraiment d'expérience sur le sujet. Il existe cependant un guide de l'impact qui propose de mesurer ces changements avec des données plutôt quantitatives (par exemple les volumes de mobilité et les montants financiers mobilisés).

2014 : L'UNMFREO dépose un dossier de « partenariat stratégique » Erasmus +, espace de coopération européenne autour du thème des métiers de demain en milieu rural. La ligne « coûts exceptionnels » est mobilisée pour expérimenter les AOC et produire un guide en fin de programme. Celui-ci est destiné aux Maisons Familiales Rurales – MFR – qui portent des projets Erasmus et souhaitent développer un suivi-évaluation plus sensible aux changements chez les acteurs et les actrices.

Les MFR sont impliquées au sein du programme Prisme sur un partenariat France-Madagascar. Le chargé de projet est aussi le référent du projet Erasmus +. Il sollicite le F3E pour accompagner le nouveau projet Erasmus + sur la question du suivi des changements systémiques et durables en lien avec les AOC.

QUE S'EST-IL PASSÉ ?



Initialement, le projet Erasmus + n'a pas prévu de temps dédié pour construire un dispositif de suivi-évaluation commun aux partenaires. Aussi, le choix s'est porté sur la réalisation d'une collecte des changements sans avoir au préalable établi de chemins de changement spécifiques. Le pari était de reconstituer après coup les chemins parcourus et d'en tirer des éléments pour alimenter un dispositif générique spécifique aux projets de type Erasmus.

* L'Agence Erasmus + France / Éducation Formation assure, pour la France, la promotion et la gestion de plusieurs programmes et dispositifs communautaires, notamment Erasmus + sur les volets éducation et formation.

Le dispositif initial a prévu des temps de collecte au sein de chaque organisation partenaire entre les rassemblements collectifs annuels pour une mise en commun lors de ces événements. Cependant, la démarche d'auto-collecte proposée aux référent-e-s de chaque organisation n'a pas porté ses fruits. Aussi, le référent des MFR a proposé de mener des entretiens rapides sur le mode du changement le plus significatif sur la période écoulée. La collecte devient suffisamment étoffée et enrichie. Elle permet d'identifier des types de changements auxquels un projet Erasmus + contribue, qui devient une grille de référence.

2016 : Le programme s'est clos sur la production d'un guide sur le suivi des changements d'un projet Erasmus. Celui-ci a suscité l'intérêt des référent-e-s « mobilité » au sein des MFR régionales. Des journées d'animation ont été organisées, desquelles a émergé la proposition d'un paragraphe type à intégrer dans le chapitre « impact » des dossiers afin d'étayer l'utilisation du guide.

2017 : Le dépôt d'un nouveau dossier Erasmus + sur le thème du développement des territoires et de la contribution de la formation professionnelle par l'UNMFREO a permis de poursuivre l'expérimentation avec le F3E sur les AOC pour arriver à une mise à jour du guide et affiner le dispositif déjà bâti.

Un changement majeur est venu de la sollicitation de l'agence Erasmus pour utiliser et diffuser le guide. L'Agence a en effet été sollicitée par la Commission Européenne lors de son évaluation à mi-parcours concernant les outils de suivi développés. Le F3E et les MFR ont été invités à présenter leur démarche lors d'une rencontre inter-agences en mars 2018 sur l'impact. Le guide se diffuse. Cette sollicitation par l'extérieur a valorisé la démarche en interne de l'organisation.

Les AOC servent à piloter le programme sous forme de suivi évaluation permanent (mais non formalisé) qui permet d'ajuster la suite du programme avec le groupe après chaque rencontre.

2018 : L'agence Erasmus a sollicité le F3E pour poursuivre les échanges pour articuler cette méthodologie avec celles, similaires développées par les agences Erasmus Royaume-Uni et Pays Bas. Avec les fédérations des MFR, l'utilisation du « journal du changement » se généralise là où les animateurs-trices sont réceptif-ve-s.



QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?

- Il faut se donner des temps forts de collecte et d'analyse lors des rencontres ou des événements. Dans cette expérience, la théorie du changement (TOC) n'a pas été formulée en amont. Les changements ont été suivis tous azimuts pour définir ce qui se passe au fur et à mesure. C'est au vu de l'analyse de changement que certains approfondissements ou élargissements ont été décidés.
- L'imprégnation se fait petit à petit, de façon quasi individualisée et au rythme de chacun-e (individu et organisation). Des temps sont organisés pour accompagner, former ou apporter des notions lorsque la demande se fait sentir.
- Ce système de suivi a permis de piloter le programme en faisant des mises à jour régulières de ses orientations et du dispositif. Il a servi de base de dialogue avec les partenaires et l'agence Erasmus.



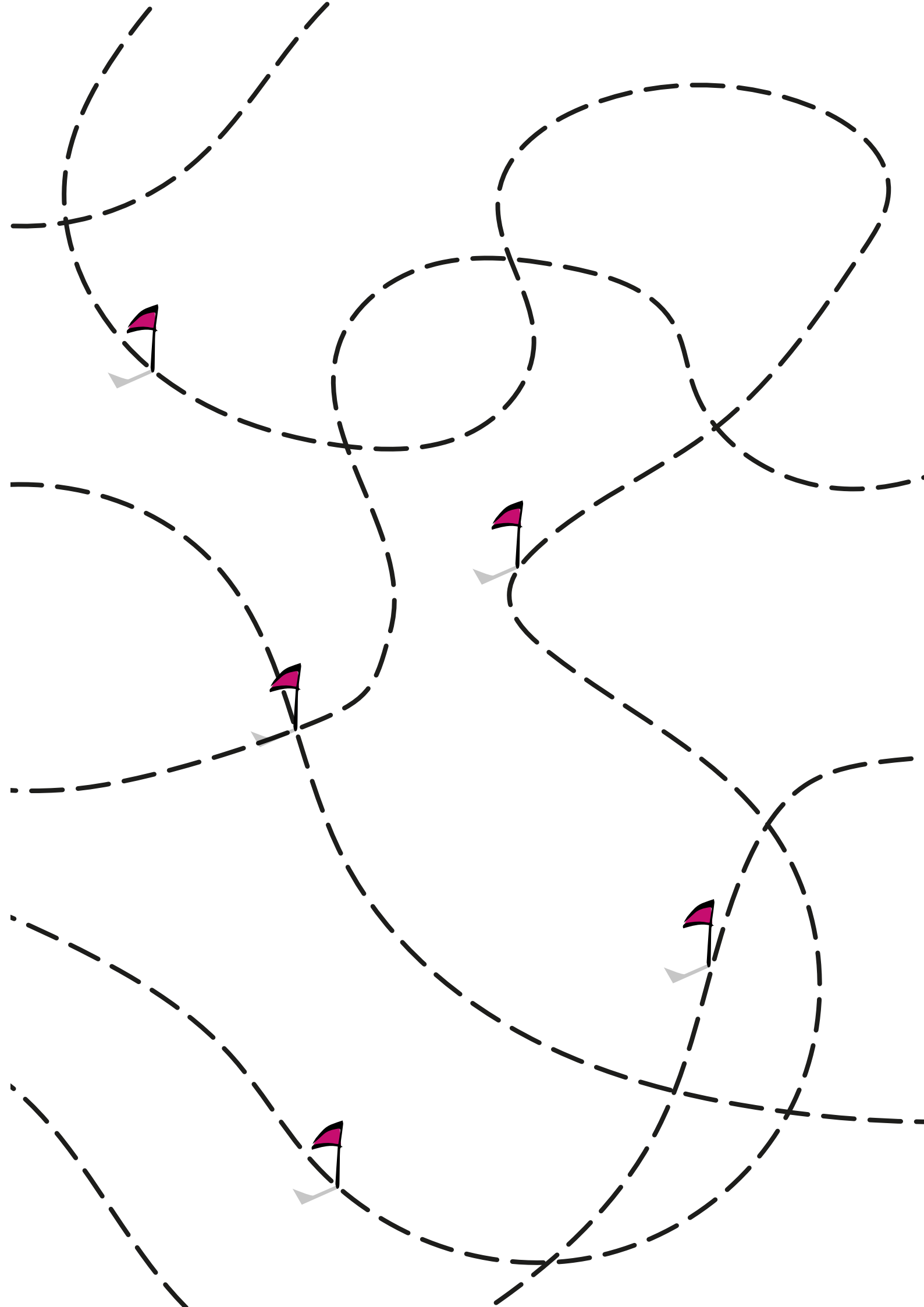
NOS CONSEILS

- Travailler avec une démarche AOC requiert de se donner trois à quatre ans pour avoir une analyse des changements et stabiliser le dispositif.
- L'ensemble de la démarche est à voir comme une contribution à l'évolution des organisations et s'applique donc au-delà d'un simple projet.



POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ

- Olivier GINESTE, UNMFREO, olivier.gineste@mfr.asso.fr





Ce document est mis à disposition selon les termes de la [Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International](#).

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur ou autrice de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils ou elles vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante :

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

F3E
32, rue Le Peletier
75009 Paris

www.f3e.asso.fr

Collection **REPÈRES SUR...**

LÉGENDES ET CRÉDITS PHOTOS

Couverture

Photo en haut à gauche : Atelier sur les approches orientées changement – AOC, Fert – CNEAP France, 2014 | © F3E

Photo en haut à droite : Atelier sur les AOC, CIDR - ETD, 2014 | © F3E

Photo en bas à gauche : Atelier de redéfinition de la vision, Frères des Hommes – Mouvement paysan Papaye, 2016 | © Frères des Hommes

Photo en bas à droite : Atelier sur les AOC – Partage – Maeëcha, 2014 | © F3E

Légendes des photos de haut en bas de la page

Page 6 :

Séminaire Prisme, 2018 | © F3E

Atelier sur les AOC, AFDI – FUPRO, 2014 | © F3E

Séminaire Prisme, 2018 | © F3E

Page 26 :

Séance de travail sur le dispositif de suivi-évaluation orienté changement de Cool'eurs du Monde, 2016 | © Aide et Action/Mathieu Cros

Atelier de redéfinition de la vision, Frères des Hommes - Mouvement paysan Papaye, 2016 | © Frères des Hommes
Atelier sur les AOC, Gret – GIAC, 2015 | © F3E

Page 46 :

Atelier sur les AOC – Partage – Maeëcha, 2014 | © F3E

Atelier sur les AOC, Fert - Cneap France, 2014 | © F3E

Atelier sur les AOC, Eau Vive, 2014 | © F3E



Evaluer • Echanger • Eclairer



F3E

32, rue Le Peletier

75009 Paris

33(0)1 44 83 03 55

f3e@f3e.asso.fr

www.f3e.asso.fr

Recueil d'expériences sur les approches orientées changement

Recueil d'expériences issues du programme Prisme (2014-2018)

Vous souhaitez planifier, suivre et évaluer les changements qui s'opèrent autour de vos actions ? Les approches orientées changement – AOC sont faites pour vous !

À travers le présent recueil d'expériences, vous pourrez vous inspirer d'autres praticiens et praticiennes ayant expérimenté ces approches.

Vous serez ainsi en mesure d'éviter certains écueils et d'avoir des conseils concrets, au plus près des réalités de votre action.

Les fiches d'expériences d'acteurs et d'actrices qui composent ce recueil sont issues de la capitalisation individuelle et collective travaillée chemin faisant dans le cadre du programme Prisme. Animé par le F3E, celui-ci a réuni 14 expérimentations des approches dites « orientées changement » par 29 organisations dans 10 pays pendant 4 ans.

Graphisme :  FAIRE lesfaire-valoir.com

Avec le
soutien de :

