

# Accompagner le changement : qu'est-ce que cela implique ?

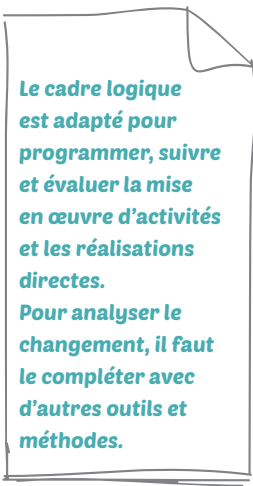
(grands principes)

## Un constat : les outils de gestion de projet sont souvent mal adaptés aux réalités du changement

Les outils de gestion de projet utilisés dans le développement sont généralement basés sur une vision simplifiée et linéaire du changement. Selon cette vision, une cause conduit automatiquement à une conséquence identifiable et prévisible. Ainsi, un ensemble de moyens mis à disposition selon une logique d'activités donnée, doit fournir des résultats uniques et prévisibles. C'est l'approche qui sous-tend le cadre logique et la gestion axée sur les résultats.



Ces outils linéaires sont très utiles lorsqu'il s'agit de programmer, suivre et évaluer la mise en œuvre d'activités et les réalisations directes. Ils peuvent permettre d'élaborer un budget prévisionnel, de communiquer sur une action auprès de partenaires financiers, d'amorcer une réflexion collective autour d'une problématique...



**Le cadre logique est adapté pour programmer, suivre et évaluer la mise en œuvre d'activités et les réalisations directes.**

**Pour analyser le changement, il faut le compléter avec d'autres outils et méthodes.**

Mais les acteurs de développement sont souvent confrontés à des réalités qu'ils n'ont pas prévues et, parfois, qu'ils n'étaient pas en mesure de prévoir. Ces réalités ne traduisent pas pour autant une mauvaise gestion du projet : elles rappellent juste que les acteurs et les facteurs sont multiples ; qu'il n'est guère possible de tout anticiper ni de tout maîtriser.

La plupart des interventions de développement s'inscrivent dans cette perspective complexe. Elles visent à accompagner des processus de changement, même si ce n'est pas toujours explicite. Par exemple, quelle ONG ne cherche pas à renforcer des acteurs, à faire évoluer des mentalités, des rapports entre acteurs, etc. ?

Par ailleurs, la logique projet, largement induite par les contraintes de financement, amène les acteurs à mettre en œuvre un emboîtement de projets successifs afin de pouvoir accompagner des processus longs. Pour conserver une cohérence méthodologique, ces projets ciblent souvent des effets restreints : dans le sens où ils ne constituent que des aspects partiels des changements qu'on souhaite promouvoir. On manque alors d'une mise en perspective plus stratégique, tant pour planifier que pour évaluer.

Pour aider à planifier, suivre et évaluer de telles interventions, il est nécessaire de compléter les modèles linéaires de gestion de projet par d'autres méthodes et outils. On peut alors se tourner vers des approches conçues spécifiquement pour appréhender des environnements complexes et répondre aux enjeux d'un processus de changement.

## Quelques principes pour s'inscrire dans une approche orientée changement

Un certain nombre de principes semblent importants à considérer si l'on veut s'inscrire dans une démarche permettant de tenir compte des caractéristiques d'un processus de changement.

- **S'émanciper du cadre logique.** Lorsque l'on veut aller au-delà de la gestion de projet pour aborder aussi les questions liées au changement, le cadre logique ne suffit plus. Plus globalement, il est alors important de prendre une certaine distance critique avec les outils de planification basés sur une modélisation prédéterminée, afin de pouvoir y intégrer la complexité et l'imprévu observables au quotidien. Il s'agit de pouvoir regarder au-delà de ce que permet d'éclairer la lumière du réverbère : les changements qui se produisent, plutôt que les effets attendus. Le recours à des approches souples et ouvertes aide à dépasser les limites de cette linéarité.

- **Se libérer de l'angoisse de prouver l'attribution des changements.** Les acteurs de développement sont souvent tenus de démontrer que les financements utilisés et les actions menées produisent des changements attendus.

Des méthodes existent, qui cherchent à objectiver et quantifier l'attribution de ces changements. Elles peuvent être intéressantes, mais sont souvent inaccessibles financièrement et techniquement pour la plupart des ONG et collectivités territoriales. Surtout, elles se concentrent généralement sur des questions très circonscrites et nécessitent un contexte stable<sup>6</sup>. Elles ne permettent donc pas d'apprécier tous les types de changements auxquels des interventions de développement de plus en plus complexes cherchent à contribuer.

L'angoisse de la preuve peut conduire à perdre de vue l'essentiel des changements – inattendus – qui se produisent. Rechercher l'attribution absolue des changements à une intervention semble illusoire. En revanche, le guide se penche sur l'analyse de la *contribution* de l'intervention aux changements (cf. p. 20).



<sup>6</sup> D'après Jean-David Naudet (AFD), 9<sup>e</sup> Conférence AFD / EUDN « Malaise dans l'évaluation : quelles leçons tirer de l'expérience du développement ? », 26 mars 2012, Paris.

- **Se concentrer sur l'apprentissage et le renforcement des capacités.** Une fois libéré de l'anxiété de la preuve, on peut se concentrer sur la compréhension et l'analyse des processus par lesquels se produisent les changements. C'est le principe d'un suivi-évaluation du processus, au-delà du projet (pour plus de détail, se reporter aux principes du suivi-évaluation, p. 108).

S'inscrire dans une démarche d'apprentissage exige alors d'accepter de se remettre en question lorsque c'est nécessaire.

L'analyse du changement est nettement plus riche si les principaux acteurs liés au processus y sont intégrés. Cette forme d'apprentissage partagée entre acteurs, basée sur l'expérience, devient un puissant outil de renforcement de leurs capacités (voir aussi p. 111). En particulier, cela peut favoriser l'« empowerment » des acteurs « centraux »<sup>7</sup> du changement.



## **Renforcement des capacités ? « Empowerment » ?**

Tout au long de ce document, nous considérerons le « renforcement des capacités » dans son acception la plus globale. Celle-ci comprend des dimensions techniques, organisationnelles, financières, politiques, d'interaction avec l'environnement, etc. Elle intègre également la notion d'« empowerment », qui renvoie à des idées de renforcement de l'autonomie et du rôle politique d'un acteur. Si l'on ramène cela au changement, l'« empowerment » fait écho à l'idée d'être acteur de son propre changement, ce qui commence par le fait de prendre conscience de son pouvoir à faire évoluer son propre processus de changement.

Certains opposent parfois les deux notions, mais nous éluderons le débat qui n'est pas l'objet de cette publication.

- **Rechercher une autre forme de redevabilité.** Il ne s'agit pas de remettre en cause le principe de redevabilité, bien sûr, mais de le penser différemment : à qui rendre compte ? Et sur la base de quoi ?

Les acteurs sont et resteront redevables de l'utilisation des deniers publics et l'on doit donc rendre compte aux financeurs. Mais on peut (doit ?) également rendre compte aux acteurs « centraux » du changement *pour* lesquels l'intervention est menée, ainsi qu'aux autres acteurs « contributeurs » avec lesquels on intervient<sup>8</sup>.

La redevabilité classique repose plus ou moins sur le fait de rendre compte de performances réalisées (moyens utilisés, activités exécutées, résultats atteints) en les comparant à des indicateurs prédéfinis. Mais il est possible d'imaginer d'autres formes de redevabilité, basées sur le processus – au-delà du projet. On peut ainsi rendre compte des évolutions de ce processus, de l'apprentissage que les acteurs en tirent, ainsi que des efforts que ceux-ci mettent en œuvre pour s'adapter aux réalités et contribuer au changement.

---

<sup>7</sup>. Voir p. 21.

<sup>8</sup>. Voir p. 21 la définition de ces différentes catégories d'acteurs.

## Des choix à faire

Des questions un peu générales, à se poser au préalable, sont développées ici. Elles renvoient à des orientations méthodologiques mais qui – comme c’est souvent le cas avec la méthodologie – reflètent finalement des choix de nature plus stratégique.

### À quelle(s) échelle(s) interroger le changement ?

Un processus de changement peut se manifester à des échelles différentes (cf. p. 16). Les interactions entre ce processus et une intervention de développement peuvent aussi se produire à des échelles différentes. À quel niveau de changement s’intéresse-t-on en priorité ? Au renforcement de l’ensemble d’une filière agricole ? À celui d’une organisation paysanne en particulier ? A des petits producteurs d’un territoire donné ?

En fonction de l’échelle retenue, les acteurs seront différents. Or, chaque acteur est porteur d’attentes spécifiques (cf. subjectivité du changement, p. 14). C’est aussi vrai au sein d’une même organisation, par exemple entre un animateur de terrain et un cadre dirigeant basé en capitale.

Il importe donc de faire le choix de l’échelle de changement à laquelle on s’intéresse en priorité.

### **Quels acteurs doivent porter la démarche d'analyse du changement, la planification d'une intervention et le suivi-évaluation ?**

Si l'on veut rester cohérent avec les principes du changement, alors la démarche doit nécessairement être portée par les acteurs « centraux » du changement et/ou les acteurs d'accompagnement. Ceci renvoie également à la question suivante sur la place à donner à la participation.

A priori, plus on sera éloigné du processus de changement, moins on sera pertinent pour l'analyser.

La configuration d'acteurs décrite plus haut (cf. p. 21) est générique. Mais dans le paquet « acteurs d'accompagnement », par exemple, on peut trouver toute une chaîne d'accompagnement. Ainsi des petits producteurs peuvent-ils être accompagnés par une organisation professionnelle, elle-même accompagnée par une ONG nationale, elle-même accompagnée par une ONG internationale...

Identifier les acteurs qui doivent porter la démarche dépend donc de l'échelle de changement retenue (cf. question précédente). En tenant compte du fait qu'une organisation n'est pas un tout homogène... Ainsi, au sein d'une organisation considérée comme la plus pertinente dans le système d'acteurs, quelles seront les personnes les plus indiquées pour effectuer le suivi-évaluation du processus de changement ? Le chargé de programme résidant en capitale ? L'animateur de terrain ?

Les implications de ce choix dépassent assez largement la méthodologie, notamment lorsqu'il s'agit de décider des acteurs qui expliciteront leur vision du changement.

## Quelle place pour la participation ?

Les approches orientées changement tentent de tenir compte de la complexité. Un des éléments clés consiste alors à prendre en compte la diversité des acteurs qui interagissent au sein d'un même processus.

Ce principe est bien beau. Mais une fois qu'il a été établi, se pose la question de savoir comment tenir compte de cette diversité.

**Une démarche participative potentiellement riche, mais exigeante.**

**Qui se concrétise autour d'une idée d'acteurs « alliés ».**  
**Il ne s'agit pas forcément d'associer tout le monde .**

Les approches orientées changement – comme d'autres – invitent généralement à mettre en œuvre une démarche participative. C'est potentiellement très riche ; cela peut permettre de développer l'apprentissage et le renforcement des capacités des acteurs. Mais c'est aussi plus compliqué à mettre en œuvre. C'est par ailleurs peu confortable car cela implique de partager le savoir et la prise de décision – donc le pouvoir.

Une autre option serait de considérer le système d'acteurs en présence comme un objet d'étude. Il s'agirait alors d'analyser le rôle de chacun et les interactions des uns avec les autres, mais de l'extérieur. Ou tout au moins, sans les associer à l'analyse et à l'utilisation de ses résultats.

Mais on le devinera, c'est vers les démarches participatives que penchent les auteurs du guide car le jeu en vaut la chandelle... Sachant toutefois qu'entre ces deux extrémités, le curseur du choix pourra trouver toute une série d'options possibles.



**Il est important de préciser** que lorsqu'il s'agit d'analyser le changement et de l'accompagner, la dimension participative n'a pas les mêmes implications que dans un processus de concertation. Ainsi, il ne s'agit pas d'associer tout le monde à toutes les étapes. À des degrés divers, un processus de changement est généralement traversé par des jeux d'acteurs, des luttes d'influence et de pouvoir. Le participatif se noue donc autour d'une idée d'alliance. On réunit des acteurs partageant a priori un minimum d'objectifs et de valeurs communes – ce que la démarche va se charger d'éprouver – et chemin faisant, l'analyse du processus de changement pourra permettre d'identifier d'autres alliés à associer.

## Agir dans une perspective plus politique

### Clarifier sa vision et ses valeurs

Les acteurs ne sont pas neutres. Ils interviennent selon des schémas et une vision qu'il est parfois nécessaire d'explicitier. Certains acteurs se positionnent comme purement techniques, considérant que leurs actions visent à apporter une solution technique à un problème donné. Pourtant, une intervention véhicule nécessairement une conception du développement, des valeurs... qui ont une dimension politique. Celle-ci n'est cependant pas toujours explicitée, parfois même, pas consciente. Les approches orientées changement, développées dans les chapitres suivants, aident à expliciter cela. Et donc à vérifier la cohérence entre vision et actions.

D'autres acteurs, eux, revendiquent explicitement une action porteuse de transformation durable et structurelle d'une collectivité donnée – qu'il s'agisse d'une organisation, d'une institution, d'une société sur un territoire déterminé... Ils interviennent à des échelles locales, nationales ou internationales par une combinaison d'actions pour accompagner ce changement plus structurel, souvent dans l'optique d'aller vers plus de justice sociale.

Quoi qu'il en soit, s'inscrire dans une démarche orientée changement nécessite de clarifier sa position et sa vision.

## S'inscrire dans une perspective plus politique.

Agir selon une approche orientée changement implique de s'intéresser aux causes et aux mécanismes *structurels* qui conduisent à une situation donnée, plutôt que de se contenter de répondre aux conséquences de problèmes identifiés. Tout d'abord parce qu'une telle approche invite à expliciter la vision politique du changement que porte chaque groupe d'acteurs. Ensuite, parce que ces approches incitent à questionner et comprendre les relations de pouvoirs entre acteurs – sans oublier les acteurs d'accompagnement.

Ainsi, les interventions orientées changement n'invitent pas à s'inscrire dans une démarche de justification ou de validation de ce qui se fait déjà. Au contraire, elles conduisent chacun à s'interroger non seulement sur sa vision du changement, mais aussi sur la cohérence de celle-ci avec sa manière d'intervenir et le choix de ses partenaires. Il s'agit de mettre au diapason la vision politique et les actions.

Ce guide offre quelques outils pour structurer ce questionnement. Mais, au-delà des outils, c'est cette ouverture sur la remise en question qu'il est important d'accepter – au risque, sinon, de perdre tous les bénéfices liés à ces approches.





## À retenir

- **Idée 5** : Les acteurs sont porteurs de **visions** du changement qui s'expriment dans la conception et la mise en œuvre de leurs actions.
- **Idée 6** : S'ouvrir à l'**observation des changements attendus et inattendus** permet d'apprendre des processus qui conduisent au changement.
- **Idée 7** : **Impliquer les acteurs** concernés par le changement dans l'analyse de celui-ci est, pour eux, vecteur de renforcement.
- **Idée 8** : Penser en termes de changement, plutôt qu'en termes d'activités ou de résultats, implique une véritable transformation dans l'approche du développement. Au-delà des outils, c'est **l'esprit** dans lequel on utilise les méthodes mises à disposition qui compte.