

APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT

# Changer les territoires par l'action collective

LES COLLECTIONS DU F3E



# REPÈRES SUR





APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT

# Changer les territoires par l'action collective



CETTE PUBLICATION EST ÉLABORÉE  
DANS LE CADRE DU PROGRAMME ATELIER DU CHANGEMENT SOCIAL



AVEC LE SOUTIEN DE :



**Rédaction de l'ouvrage**  
Pour le F3E : Paul Daulny,  
Vanessa Gautier  
et Isabelle Moreau  
Consultante : Estelle Hédouin

**Illustrations**  
Alice Colson

**Conception graphique**  
François Phong

**Mise en page**  
Faustine Brunet

**Relecture**  
Caroline Chopart, Orthofolia

# PRÉFACE

Depuis 2014, le Réseau F3E s'est lancé dans l'exploration d'approches méthodologiques innovantes, vectrices de changement social et de réduction des inégalités. Jusqu'en 2018, le programme PRISME a ainsi expérimenté, avec les membres et partenaires du F3E, des solutions méthodologiques novatrices qui positionnent les acteurs et les actrices du changement au cœur du processus de planification, de suivi et d'évaluation. Ce sont les approches orientées changement (AOC). Les AOC permettent d'aborder la question de l'impact de façon pragmatique et de sortir de la logique projet pour mieux penser les enjeux organisationnels et stratégiques.

En tant que réseau français multi-acteur et multi-actrice référent en matière d'évaluation des pratiques, le F3E souhaite contribuer au renforcement des compétences des acteurs et des actrices de la solidarité et de la coopération internationales, et à l'amélioration de l'impact de leurs actions. L'ambition est de développer collectivement des pratiques d'évaluation et de questionnement des actions visant la transformation sociale en France et à l'international. Le F3E soutient des démarches d'apprentissage et des approches méthodologiques qui visent à favoriser des changements sociaux, justes et durables.

Le F3E s'inspire des pratiques de ses membres et d'autres acteurs et actrices de la solidarité internationale ou de l'économie sociale et solidaire pour étoffer sa réflexion et l'outillage qu'il met à disposition. Ainsi, il a souhaité enrichir le corpus des AOC avec une perspective territoriale. Car le changement social s'incarne avant tout dans des dynamiques endogènes, portées par les acteurs et actrices d'un

territoire. Les projets peuvent catalyser ces dynamiques, mais ce ne sont pas eux qui sont porteurs du changement. Le projet n'est qu'un moyen ; l'essentiel réside dans l'*empowerment* des acteurs et actrices locales.

L'expérimentation menée de 2019 à 2021 proposait de se concentrer sur la structuration de dynamiques locales et de ne pas être «projet-centré». Elle a, certes, été contrainte par la crise sanitaire de la Covid-19, mais a également réussi à rassembler et expérimenter avec une quinzaine d'organisations membres du F3E et leurs partenaires sur le terrain, répartis dans dix pays. Nous les remercions ici chaleureusement de leur engagement.

Les AOC, articulées au territoire, amènent à penser différemment, favorisent la posture coopérative et ouvrent des perspectives de compréhension, d'analyse et d'alliance de manière plus systémique. Elles permettent également de proposer des solutions mieux adaptées aux enjeux propres à chaque territoire, d'ajuster l'activité en continu, en s'assurant d'une implication effective des acteurs et actrices. Les AOC territorialisées participent ainsi au renforcement du pouvoir d'agir.

Cette publication revient sur les enseignements de cette dynamique collective, les pratiques inspirantes, des exemples de réalisations concrètes. Elle s'adresse ainsi aux professionnel-le-s, consultant-e-s, citoyen-ne-s engagé-e-s aussi bien en France qu'à l'international. Nous espérons que cet ouvrage vous inspirera et vous donnera envie de poursuivre avec nous sur les chemins du changement !

**Yves Altazin**  
Président du F3E

# SOMMAIRE

PRÉFACE .....	5
---------------	---

INTRODUCTION .....	8
--------------------	---

## 01 LES AOC-T, PRINCIPES ET MÉTHODES

INTÉGRER LA COMPOSANTE TERRITORIALE AUX AOC POUR AMÉLIORER L'ACTION COLLECTIVE .....	20
---	----

1. DÉMARRER AVEC LES AOC-T TOUT EN SOUPLESSE .....	24
--	----

2. CO-QUESTIONNER LE TERRITOIRE DE VIE, DE PROJET, DE SOLUTIONS .....	26
---	----

Territorialiser les principes des approches orientées changement .....	26
--	----

Territorialiser les outils des AOC .....	31
--	----

## 02 AU CŒUR DU PARTAGE D'EXPÉRIENCE

### RETOURS SUR EXPÉRIENCE

FICHES DE CAPITALISATION DE QUELQUES EXPÉRIMENTATIONS CHTAC .....	38
---	----

FICHE 1. COMMENT AMORCER LES AOC-T AU SEIN D'UNE ORGANISATION? RÉCITS DE TACTIQUES D'ENTRÉE EN AOC-T .....	42
---	----

FICHE 2. CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL / CDI .....	50
---	----

FICHE 3. CAPITALISATION EQUIPOP / SCOUTISME BÉNINOIS .....	60
--	----

FICHE 4. CAPITALISATION ESSENTIEL / AAJDSR .....	72
--	----

FICHE 5. CAPITALISATION PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES / KASSOFOR .....	74
--	----

FICHE 6. CAPITALISATION SECOURS CATHOLIQUE / CARITAS MAURITANIE .....	100
---	-----

FICHE 7. CAPITALISATION SECOURS CATHOLIQUE / SECOURS CATHOLIQUE PYRÉNÉES-GASCOGNE (MAUBOURGUET) .....	110
--	-----

FICHE 8. RETOURS D'EXPÉRIENCE INITIATIVE DÉVELOPPEMENT .....	120
--	-----

## **03 LE POTENTIEL STRATÉGIQUE DES AOC-T**

<b>COCONSTRUIRE UN SYSTÈME DE CONNAISSANCES PARTAGÉES AU SERVICE DE L'ACTION COLLECTIVE</b> .....	128
1. <b>COMPLÉTER DES MÉTHODOLOGIES PRÉEXISTANTES AVEC UNE PAIRE DE « LUNETTES AOC-T »</b> .....	132
2. <b>SAVOIR ARTICULER EN BONNE INTELLIGENCE TERRITORIALE</b> .....	137
3. <b>SAVOIR ARTICULER LES PROGRESSIONS</b> .....	145
4. <b>SAVOIR PARTAGER LA CONNAISSANCE</b> .....	152

<b>CONCLUSION ET OUVERTURE</b> .....	163
--------------------------------------	-----

<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	166
----------------------------	-----

<b>ANNEXES</b> .....	168
----------------------	-----

# INTRODUCTION

## **Prisme : un illustre prédécesseur**

Le F3E a déployé un programme d'expérimentation méthodologique entre 2014 et 2018 : le Prisme. Mis en œuvre par une trentaine d'organisations de dix pays différents (France, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Bénin, Togo, Congo, Burundi, Comores, Madagascar, Haïti) – dont quatorze membres du F3E (ONG et collectivités territoriales) –, il visait à apporter des solutions méthodologiques innovantes aux acteurs et actrices qui accompagnent des dynamiques de changement telles que le renforcement de capacités, l'appui institutionnel, l'appui à la concertation, la sensibilisation, le plaidoyer, l'éducation au développement. Ces changements subtils, de nature plus qualitative, sont le plus souvent liés aux représentations et aux comportements des acteurs et actrices, individus ou collectifs. Les méthodes classiques de suivi-évaluation de type gestion axée sur les résultats ne permettaient pas d'en rendre compte.

Se basant sur des travaux préalables<sup>1</sup>, le F3E allait développer des méthodologies sur mesure, à partir de la formalisation d'une vision partagée du changement à long terme et des changements intermédiaires nécessaires pour y contribuer. Ces méthodologies concernent autant la conception des programmes que leur suivi-évaluation. Fondées à partir de la fusion de plusieurs outils et méthodes<sup>2</sup>, elles furent nommées les « approches orientées changement ».

## **Les approches orientées changement : pourquoi parler d'une « approche » et non d'une méthodologie bien définie ?**

Les approches orientées changement (AOC) sont un ensemble d'outils et de méthodes pour planifier, suivre et évaluer des actions, dont le but est d'accompagner des processus de changement. Au-delà de la méthodologie, elles invitent les acteurs et actrices impliqués à s'interroger sur leur vision d'un futur commun et leurs positions respectives. Il ne s'agit pas d'une méthodologie donnée, figée, mais bien d'un ensemble de méthodes qui se retrouvent autour de principes communs, d'un même « esprit ». Les AOC tentent d'aborder autrement la question de l'évaluation de l'impact de nos actions. C'est-à-dire d'accompagner le renforcement des capacités d'acteurs et d'actrices, d'appuyer la gouvernance d'un territoire, de faire de l'éducation à la citoyenneté, du plaidoyer... Bref, de mieux appréhender les aspects certes « immatériels » des projets, mais pourtant essentiels.

### **BOÎTE À OUTILS AOC**

Les principales productions du Prisme se trouvent dans une boîte à outils AOC issue de la capitalisation continue du programme, disponible librement en ligne : <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/>

Le F3E organise, depuis 2019, des formations aux AOC pour les salarié-e-s ou bénévoles d'ONG, de collectivités territoriales, réseaux ou structures de l'ESS impliqué-e-s dans des actions d'accompagnement au changement social. <https://f3e.asso.fr/evaluer/formations/>

1 - Voir notamment F3E et COTA, *Agir pour le changement*, 2014, qui proposait déjà des repères pour accompagner un processus de changement. Il présentait une approche pour concrétiser une vision politique, puis pour suivre et évaluer l'impact d'une intervention de solidarité en matière de changement social, et constitue la matrice de Prisme.

2 - Comme la cartographie des incidences, la théorie du changement ou la méthode du changement le plus significatif, par exemple.

## Penser le territoire

Comme l'indiquait l'évaluation du programme Prisme, «*les AOC présentent un moyen pertinent et efficace pour accompagner des processus multi-acteurs et le montage de projets. Elles contribuent à un meilleur suivi qui renforce la redevabilité et l'empowerment des acteurs et actrices (notamment par la mise en débat des résultats).*»

Les AOC mises en œuvre dans le cadre de Prisme concernaient des projets impliquant une organisation française et un partenaire sur le terrain. Au cours du déroulement du programme, il a été observé que les AOC étaient d'autant plus efficaces lorsqu'elles s'inscrivaient dans une approche territorialisée. En effet, la territorialisation des actions permettait d'envisager les actions au-delà du périmètre des projets pour s'inscrire dans des dynamiques de systèmes d'acteurs et d'actrices réunies autour d'une vision de société s'inscrivant dans le long terme.

## Vers Changer les territoires par l'action collective (CHTAC) : quelques hypothèses d'expérimentation

À l'issue du Prisme, le F3E posait ainsi plusieurs principes qui allaient conduire à la mise en œuvre d'une nouvelle démarche d'expérimentation méthodologique : Changer les territoires par l'action collective (CHTAC).

### **L'ancrage territorial**

L'échelle territoriale (plus ou moins locale) constitue pour les membres du F3E (organisations non gouvernementales, collectivités, etc.) un niveau d'action approprié pour travailler sur du changement social.

C'est à cette échelle que les rapports de force sont les mieux maîtrisés, qu'il est possible d'analyser les freins structurels au changement, que des modèles alternatifs peuvent être testés. Le focus territorial ne remet pas en cause la pertinence d'une réflexion complémentaire plus macro (nationale ou internationale).

### **Priorité donnée aux acteurs et actrices de changement locaux**

L'une des hypothèses fortes de CHTAC est que le changement social s'incarne avant tout dans des dynamiques endogènes, portées par les acteurs et actrices d'un territoire. Les projets de solidarité peuvent développer ces dynamiques endogènes, mais ce ne sont pas eux qui sont porteurs du changement. Le projet n'est qu'un moyen ; l'essentiel réside dans l'*empowerment* des acteurs et actrices locales et dans la structuration de leurs dynamiques propres. D'ailleurs, la temporalité d'un projet est rarement celle d'un processus de changement. Par conséquent, CHTAC proposait de se concentrer sur la structuration de dynamiques locales et de ne pas être «projet-centré». Une autre conséquence est qu'il s'agissait d'accompagner des dynamiques déjà existantes ; de leur donner une méthode, en évitant, autant que faire se peut, les créations ex nihilo.

**Les actions considérées devront viser, in fine, à favoriser le changement social.** En d'autres termes, elles s'attacheraient simultanément à :

1. s'inscrire dans une perspective de justice sociale : en s'interrogeant notamment sur les exclu·e·s des droits fondamentaux, les victimes d'injustice sociale et les rapports de domination, ainsi que sur la façon dont notre action les prend en compte en tentant de rééquilibrer ces injustices (avec une claire synergie à explorer avec l'approche genre. *cf. infra*) ;
2. agir sur les causes structurelles qui freinent le changement ;
3. s'interroger et changer soi-même : chacun·e et au sein de son organisation, tant vis-à-vis des partenaires que de ses modalités d'organisation

interne, et en réinterrogeant aussi le changement social sur son propre territoire dans un contexte de solidarité internationale.

## DE QUELS TERRITOIRES EST-IL QUESTION ?

Dans le cadre de CHTAC, le F3E se proposait de considérer un territoire comme une aire spatiale et géographique, à une échelle infranationale, recouvrant au moins une de ces trois composantes :

- des représentations, c'est-à-dire l'image que les groupes humains se font d'eux-mêmes dans ce territoire (par exemple : des habitant-e-s se réclamant d'un territoire commun) ;
- une ou des gouvernances, en matière de systèmes d'actions et de projets, pouvant être exercées par un seul ou plusieurs acteurs publics ou privés différents, avec des degrés de coordination variés (par exemple : une préfecture assure la mise en œuvre de la politique étatique dans un département) ;
- des flux de personnes et de biens en interactions dans des limites données, plus ou moins poreuses (par exemple : une métropole recoupant plusieurs entités administratives).

Ces trois composantes peuvent varier dans leur intensité et n'ont pas besoin d'être réunies pour constituer un territoire.

Le F3E s'inscrit ainsi dans une perspective assez classique, que l'on retrouve à l'œuvre dans de nombreux travaux académiques<sup>3</sup>.

## Une expérimentation s'inscrivant dans un cadre plus large

L'initiative CHTAC est née avec la volonté de poursuivre la dynamique de renouvellement des méthodologies de planification, de suivi et d'évaluation des changements initiée par Prisme. Il s'agissait, dès lors, de l'appliquer aux dynamiques territoriales pluriacteurs et pluriactrices à travers une quinzaine d'expérimentations portées par des membres du F3E et leurs partenaires sur le terrain.

Par souci de convergence et de cohérence de ses actions, le F3E a inscrit le CHTAC au sein de l'Atelier du changement social, qui regroupe deux autres initiatives :

- L'initiative 1 « Agir pour l'égalité de genre dans les solidarités internationales - approche genre » est dédiée au renforcement des capacités des organisations de la société civile françaises et de leurs partenaires pour une meilleure prise en compte de l'égalité entre les femmes, les hommes et les minorités de genre dans leurs actions et dans leur fonctionnement par l'accompagnement d'études avec perspective de genre, l'animation de deux communautés de pratiques « échanges » et « expérimentation » sur le genre, ainsi que l'accompagnement à l'intégration du genre des porteurs et porteuses de projets au titre des FISONG (Facilités d'Innovation Sectorielle pour les ONG), dispositif géré par l'AFD.

- L'initiative 3 « Essaimage - Capitaliser, produire et diffuser les approches et méthodologies en faveur du changement social » vise à produire et diffuser auprès d'un public élargi des outils méthodologiques portant sur l'approche genre intersectionnelle et les AOC territorialisées vectrices de changement social. L'un des enjeux, dans ce cadre, était également de construire les passerelles avec d'autres acteurs et actrices de l'ESS.

3 - Par exemple, « Nous abordons le territoire comme une réalité communautaire, c'est-à-dire à la fois un endroit, des gens vivant en cet endroit, l'interaction entre ces gens, les sentiments qui naissent de cette interaction, la vie commune qu'ils partagent et les institutions qui règlent cette vie. ». Jean-François Médard, *Communauté locale et organisations communautaires aux États-Unis*, 1969, Armand Colin, cité par René Lachapelle, Denis Bourque, *Intervenir en développement des territoires*, Presses de l'Université du Québec, 2020.

## POURQUOI TERRITORIALISER LES AOC ?



## APPROCHE GENRE ET AOC, QUELS CROISEMENTS RÉCIPROQUES ?

La mise en œuvre des approches orientées changement sans prise en compte de la dimension genre pourrait s'avérer totalement contre-productive, avec le risque de voir des phénomènes de domination liés au genre s'exprimer tout au long de la mise en œuvre de l'action, voire contribuer au renforcement de ceux-ci. L'équipe du F3E a donc veillé à ce que les travaux menés dans le cadre de CHTAC ne soient pas aveugles aux enjeux de genre.

Réciproquement, alors que l'intégration d'une perspective de genre intersectionnelle peut encore susciter des questionnements – voire des réticences – au sein de certaines organisations ou auprès de publics variés, les AOC peuvent faciliter la mise en discussion de ces enjeux. Ainsi, lors d'une communauté de pratiques genre « échanges », organisée par le F3E en juin 2021 et consacrée aux AOC, Gaëlle Gandema, de l'ONG Initiative Développement (ID), constate : « *Les AOC ont permis de faire avancer tout le monde de façon très consensuelle et sans conflit entre les groupes : les acteurs et actrices ont le sentiment d'avoir tous et toutes avancé, peut-être les femmes un peu plus, mais tout le monde est content. Les AOC ont favorisé une meilleure insertion dans le contexte, ce n'est peut-être pas révolutionnaire mais c'est plus durable !* »

### POUR ALLER PLUS LOIN

Sur le lien entre approches genre et théories du changement (en anglais) : Hivos, *Gender and THEORIES OF CHANGE*, 4th E-discussion END NOTE, juin 2014

Sur l'approche genre en général, la capitalisation des travaux de l'initiative 1 : *Agir pour le genre, paroles et pratiques d'actrices et d'acteurs*

## INCLURE POUR TRANSFORMER

Outre les publications liées aux initiatives 1 et 2 du programme, le F3E coordonne la réalisation d'un ouvrage collectif questionnant le sens, le rôle et les effets de l'inclusion des acteurs et des actrices dans les processus de changement, en particulier en ce qui concerne leur pouvoir d'agir. Le travail sur la mobilisation des acteurs et des actrices dans les processus de changement qui les concernent est en effet très présent dans les AOC, et dans la perspective de genre intersectionnelle et les méthodologies promues par le F3E.

*Inclure pour transformer se présente donc sous la forme d'un ouvrage réflexif, qui fait appel à des contributions extérieures au F3E, afin de porter un regard distancié sur l'évolution récente de la prise en compte de l'inclusion des acteurs et des actrices comme vecteurs du changement social dans les actions de solidarité internationale.*

## Activités de l'initiative CHTAC

### Modalités de sélection des participants à CHTAC et mouvements internes

Le F3E a proposé à ses membres de rejoindre l'expérimentation méthodologique de Changer les territoires par l'action collective par le biais d'un appel à manifestation d'intérêt. Les membres du F3E intéressés devaient proposer une expérimentation à une échelle territoriale infranationale, en lien avec un ou plusieurs partenaires locaux avec qui ils partageaient une vision du changement social. Ainsi, les expérimentations de CHTAC étaient portées a minima par deux structures, l'une membre du F3E et l'autre déployant tout ou partie de ses actions sur le territoire déterminé. Une quinzaine de terrains d'expérimentation ont ainsi été définis à travers le monde, répartis sur trois continents et dans neuf pays.

Les expérimentateurs et expérimentatrices se sont vu proposer un accompagnement au fil de l'eau dans la mise en œuvre des AOC sur leurs territoires d'intervention. Selon les besoins, le F3E a fourni aux participant-e-s des séances de travail, des réponses à des questions d'ordre méthodologique, la relecture de documents avec l'émission d'avis et de commentaires, la mise à disposition de documents utiles, etc.

De nombreux temps d'échanges en collectif ont également permis le renforcement mutuel entre les participant-e-s pour mettre en commun les apprentissages tirés de la démarche expérimentale sur le terrain.

Ceux-ci avaient également pour objectifs de contribuer à établir des ponts entre les expérimentations tout au long de CHTAC, de rythmer et de densifier les temps d'échanges entre les participant-e-s qui agissaient sur des territoires parfois éloignés les uns des autres.

Initialement prévus sous une forme duale (des groupes de pairs à distance et trois séminaires en présence), les temps d'échange collectif ont dû être réorganisés du fait de la situation sanitaire à partir de mars 2020. Ont été organisés un e-séminaire en ligne d'avril à juin 2020, et un second en format mixte présence-distance en juin 2021, ainsi que de nombreux moments de webinaires ou d'ateliers en ligne. Les actions de renforcement ont pris différentes formes : ateliers thématiques, temps de formation, temps de capitalisation, apports théoriques de l'équipe F3E, regards « extérieurs » (apport d'un regard distancié et/ou expertise méthodologique et/ou thématique), interventions sur des méthodologies susceptibles d'enrichir la démarche (genre, jeunesse, etc.), travaux en groupes de pairs ou au travers de cliniques méthodologiques, etc.

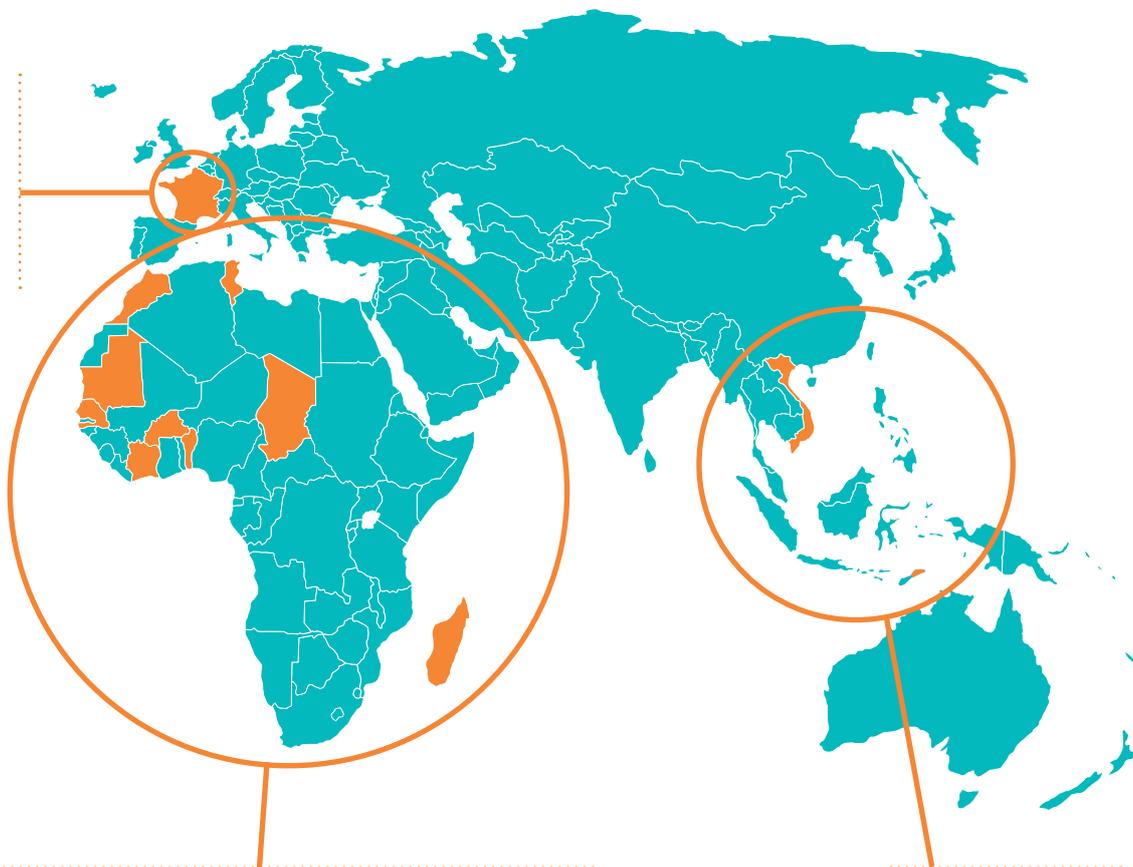
# PRÉSENTATION DES ALLIANCES D'EXPÉRIMENTATEURS ET EXPÉRIMENTATRICES<sup>4</sup>

## FRANCE

- SECOURS CATHOLIQUE
- / SECOURS CATHOLIQUE PYRÉNÉES-GASCOGNE

## FRANCE

- UNMFRED
- / FÉDÉRATION DES MFR GRAND-EST



## MAROC

- GERES
- / CIE (CENTRE INFO ENERGIE DE CHEFCHAOUEN)

## TUNISIE

- GREF
- / LA PRÉLATURE, DÉPARTEMENT DE L'ENSEIGNEMENT, ARCHEVÊCHÉ DE TUNIS

## MAURITANIE

- SECOURS CATHOLIQUE
- / CARITAS MAURITANIE

## TCHAD

- INITIATIVE DÉVELOPPEMENT (ID)
- / ASSOCIATION TCHADIENNE POUR LA NON-VIOLENCE (ATNV)

## SÉNÉGAL

- ESSENTIEL
- / AAJDSR (ASSOCIATION POUR L'ANIMATION DE LA JEUNESSE ET LE DÉVELOPPEMENT DES SPORTS À RUFISQUE)

## SÉNÉGAL

- GRDR
- / CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE RUFISQUE

## SÉNÉGAL

- PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES
- / KASSOFOR

## CÔTE D'IVOIRE

- SOLIDARITÉ LAÏQUE
- / CODE (COORDINATION DES ORGANISATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT PAR L'ÉDUCATION)

## BURKINA FASO

- CIEDEL
- / EAU VIVE BURKINA FASO

## BURKINA FASO

- CARI
- / ASSOCIATION POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL (APEDR)

## BÉNIN

- ÉQUILIBRES ET POPULATIONS
- / SCOUTISME BÉNOÏS

## MADAGASCAR

- GRET
- / DÉLÉGATION DE LA COMMUNICATION ET DE LA CULTURE DE SAINTE-MARIE

## VIETNAM

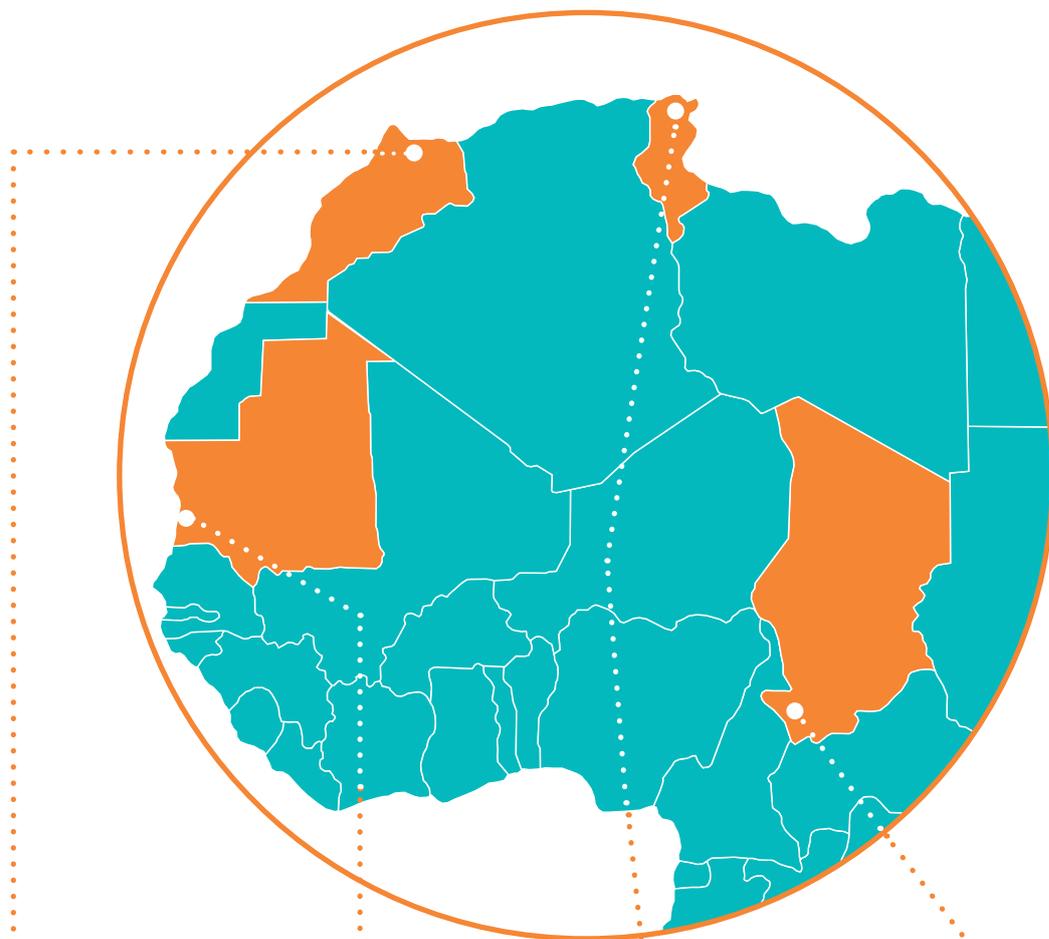
- BATIK INTERNATIONAL
- / CENTER FOR DEVELOPMENT AND INTEGRATION

## TIMOR-LESTE

- CCFD-TERRA SOLIDAIRE
- / MATA DALANG INSTITUTE

4 - Certaines expérimentations initiées au début de CHTAC ont dû être stoppées pour des raisons diverses du fait de la dégradation de la situation sécuritaire ou sanitaire.

## PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES ALLIANCES



### **MAROC**

- GERES  
/ CIE (CENTRE INFO ENERGIE DE CHEFCHAOUEN)

TERRITOIRE COMMUNAL  
DE CHEFCHAOUEN

Transition énergétique :  
développement de services  
locaux d'information sur  
l'énergie et le climat (SIEC)

### **MAURITANIE**

- SECOURS CATHOLIQUE  
/ CARITAS MAURITANIE
- PÉRIPHÉRIE DE NOUAKCHOTT

Développement  
communautaire et action  
sociale

### **TUNISIE**

- GREF  
/ LA PRÉLATURE, DÉPARTEMENT  
DE L'ENSEIGNEMENT,  
ARCHEVÊCHÉ DE TUNIS

GRAND TUNIS

Favoriser l'inclusion et le  
changement de perception  
des enfants rencontrant des  
difficultés scolaires

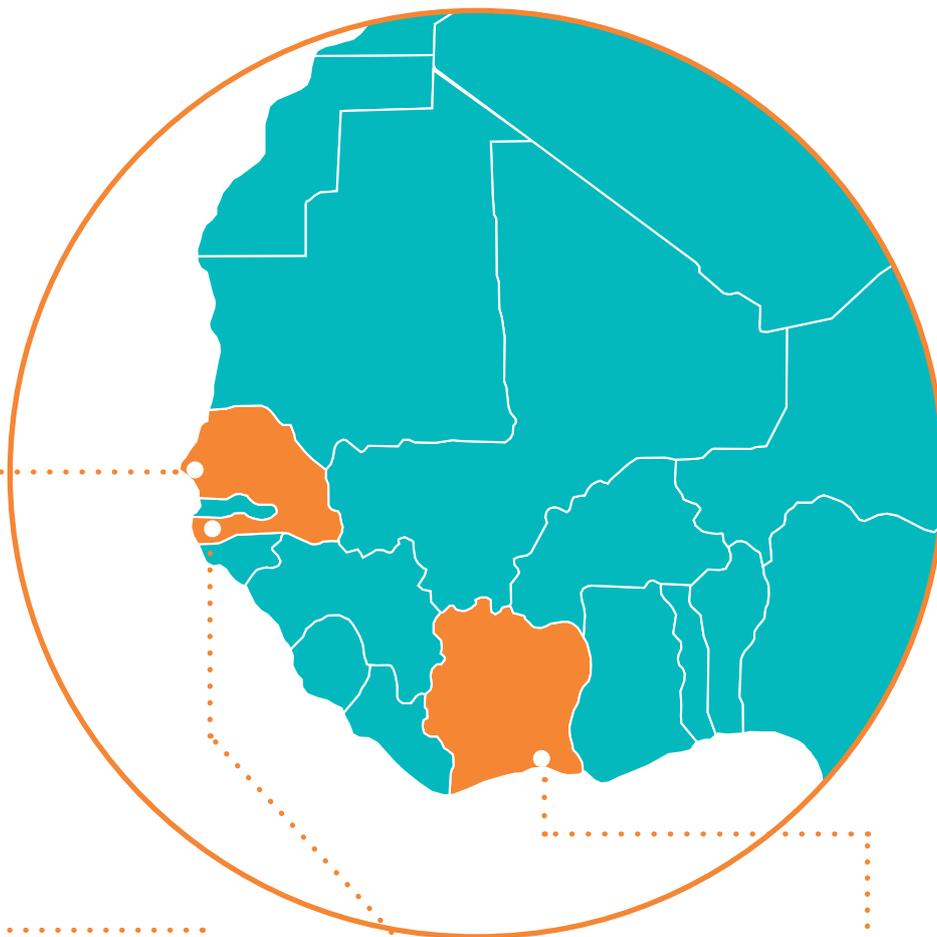
### **TCHAD**

- INITIATIVE  
DÉVELOPPEMENT (ID)  
/ ASSOCIATION TCHADIENNE  
POUR LA NON-VIOLENCE  
(ATNV)

VILLE DE MOUNDOU

Favoriser l'implication et la  
participation des jeunes aux  
espaces publics

## PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES ALLIANCES



### **SÉNÉGAL**

- ESSENTIEL
- / AAJDSR (ASSOCIATION POUR L'ANIMATION DE LA JEUNESSE ET LE DÉVELOPPEMENT DES SPORTS À RUFISQUE)

#### TERRITOIRE DE LA VILLE DE RUFISQUE

Renforcement de la santé globale (santé, sport, éducation, handicap...) en soutenant la concertation des acteurs, en créant du lien entre toutes ces thématiques et les partenaires qui les portent, et en renforçant le dialogue entre la société civile et les collectivités locales

### **SÉNÉGAL**

- GRDR
- / CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE RUFISQUE

#### CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE RUFISQUE

Accompagnement des acteurs et actrices du département dans l'élaboration d'un plan alimentaire territorial (PAT) durable visant à préserver les espaces agricoles, stimuler la transformation agro-alimentaire et améliorer la sécurité alimentaire et nutritionnelle des populations du territoire

### **SÉNÉGAL**

- PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES
- / KASSOFOR

#### DÉPARTEMENT DE BIGNONA (CASAMANCE)

Croiser l'expérience des Départements de la Savoie en France et de Bignona au Sénégal pour mieux changer les pratiques et les visions politiques de l'action sociale

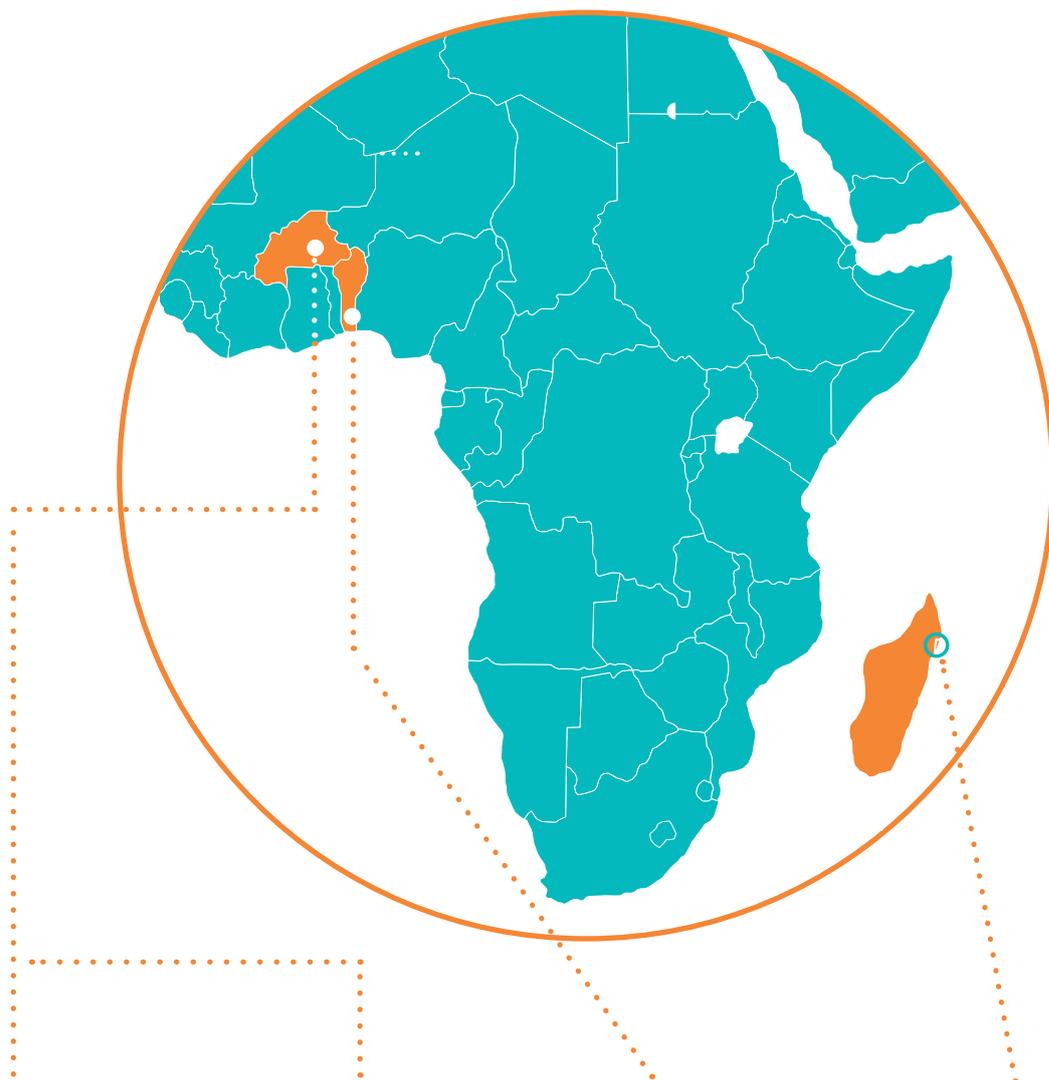
### **CÔTE D'IVOIRE**

- SOLIDARITÉ LAÏQUE
- / CODE (COORDINATION DES ORGANISATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT PAR L'ÉDUCATION)

#### PÉRIPHÉRIE D'ABIDJAN

Engagement citoyen et accompagnement vers l'employabilité (formations et incubation de projets, notamment)

## PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES ALLIANCES



### **BURKINA FASO**

- CIEDEL
- / EAU VIVE BURKINA FASO

TERRITOIRES COMMUNAUX DE BOUDRY, MÉGUET ET ZORGHO

Mise en place d'une filière « or propre » sur les plans sociaux, environnementaux et financiers

### **BURKINA FASO**

- CARI
- / ASSOCIATION POUR LA PROTECTION DE L'ENVIRONNEMENT ET LE DÉVELOPPEMENT RURAL (APEDR)

COMMUNE DE YAKO

Mise en place d'une dynamique locale visant à améliorer l'intégration de la gestion durable des terres (GDT) dans la planification territoriale de la commune

### **BÉNIN**

- ÉQUILIBRES ET POPULATIONS
- / SCOUTISME BÉNIÑOIS

POBÈ (DÉPARTEMENT PLATEAU)

Faire prendre conscience aux jeunes des problèmes d'accès à l'information et aux services de droits et santé sexuels et reproductifs (DSSR), et renforcer leurs compétences pour documenter ces problèmes afin de pouvoir initier un dialogue avec le gouvernement

### **MADAGASCAR**

- GRET
- / DÉLÉGATION DE LA COMMUNICATION ET DE LA CULTURE DE SAINTE-MARIE

ÎLE SAINTE-MARIE

Déségmenter l'approche au niveau territorial : considérer l'ensemble des actions et l'ensemble des acteurs et actrices sur un territoire, plutôt que de rester sur une approche par thématique (eau, biodiversité, agriculture)

## PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DES ALLIANCES



### **VIETNAM**

- BATIK INTERNATIONAL  
/ CENTER FOR DEVELOPMENT  
AND INTEGRATION

PROVINCE DE VINH PHUC

Améliorer les conditions de vie et l'insertion sociale des femmes travaillant dans les secteurs formels et informels des zones industrielles de Khai Quang Industrial

### **TIMOR-LESTE**

- CCFD-TERRE SOLIDAIRE  
/ MATA DALANG INSTITUTE

TERRITOIRE MUNICIPAL  
DE BOBONARO

Soutien à la transition agroécologique paysanne au service de la souveraineté alimentaire



### **FRANCE**

- SECOURS CATHOLIQUE  
/ SECOURS CATHOLIQUE  
PYRÉNÉES-GASCOGNE

PAYS DU VAL D'ADOUR

Accompagnement multi-thématique d'un groupe de personnes vulnérables

### **FRANCE**

- UNMFREO  
/ FÉDÉRATION  
DES MFR GRAND-EST

RÉGION GRAND-EST

Travailler à la prospective en lien avec les diverses instances de gouvernance du réseau régional des maisons familiales et rurales et mieux positionner celui-ci sur le territoire et au-delà

# F3E CHANGER LES TERRITOIRES PAR L'ACTION COLLECTIVE



COORDINATION DES ORGANISATIONS POUR LE DÉVELOPPEMENT PAR L'ÉDUCATION



CARITAS CENTRE DE DÉVELOPPEMENT HUMAIN



KISSOOK



MFR MAISON FRANÇAISE DE RECHERCHE



GREY GÉNÉRALISTES DE RECHERCHE EN ÉDUCATION



CIO DEV CENTRE INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT



GRET GÉNÉRALISTES DE RECHERCHE EN THÉORIE



CIBO DEV CENTRE INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT



GERES GÉNÉRALISTES DE RECHERCHE EN ÉDUCATION



essent'iel



EQUI POP. ORG



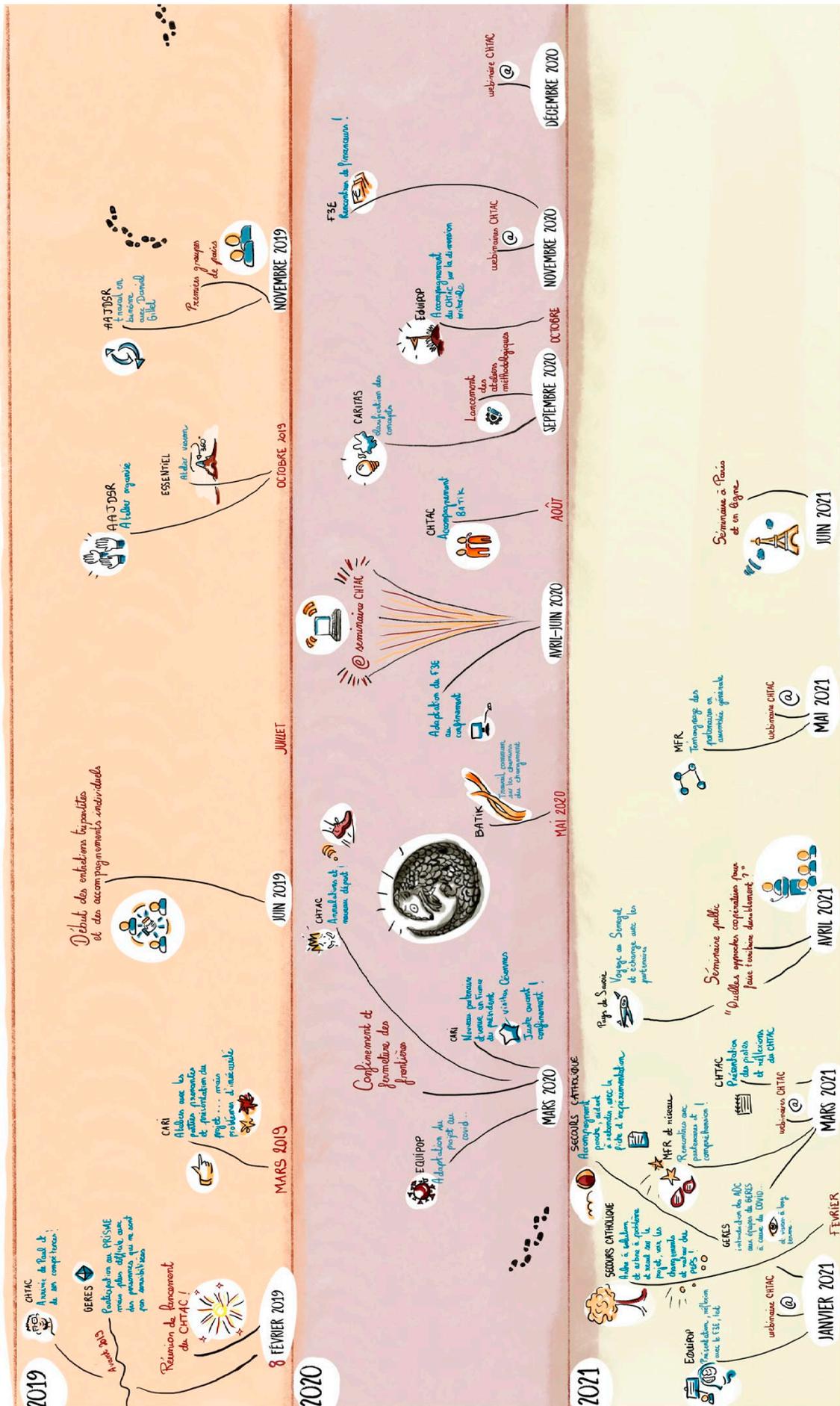
CIBED CENTRE INTERNATIONAL DE DÉVELOPPEMENT



CDI CENTRE DE DÉVELOPPEMENT



BATIK



## LE CHTAC OUVERT SUR SON ÉCOSYSTÈME

En avril 2021, le F3E organisait un séminaire public *Quelles approches coopératives pour faire territoire durablement ?* L'enjeu de faire territoire durablement est commun aux structures de l'économie sociale et solidaire - ESS - et à celles de la solidarité et de la coopération internationales. Pour y répondre, les approches coopératives peuvent constituer un levier essentiel.

Pourquoi penser l'articulation entre approches coopératives et territoire ? Comment la traduire en actions concrètes ? Comment renforcer son impact et générer des changements justes et durables sur un territoire ? Comment agir en collectif avec les acteurs et actrices impliqués ? Quelles méthodologies et outils déployer pour permettre aux praticien-ne-s de tirer des enseignements utiles en vue de cheminer ensemble et faire territoire durablement ?

Fondé sur les expériences de plusieurs professionnel-le-s de l'ESS, en France et à l'international, l'enregistrement des échanges est à retrouver en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=zrvldSDvgcw>



## La présente publication

Afin d'accompagner au plus juste les expérimentateurs et expérimentatrices, nombre d'entre elles et d'entre eux faisant leurs premiers pas dans les AOC-T - tout en subissant la crise sanitaire mondiale -, le F3E a choisi **l'entrée en AOC-T comme premier angle de capitalisation**. Le potentiel des AOC-T sur l'amélioration de l'action collective, à partir d'un système de connaissances partagées, sera néanmoins abordé.

La présente publication n'est ni un guide méthodologique<sup>5</sup>, ni une capitalisation intégrale de l'ensemble des expériences vécues par les participant-e-s à *Changer les territoires par l'action collective*. Il s'agit davantage d'un point d'étape dans une recherche-action toujours en cours, que le F3E souhaite continuer à approfondir, dans la mesure où elle a été limi-

tée dans ses expérimentations par la pandémie, et que les effets des AOC-T sur les dynamiques collectives s'inscrivent dans un temps plus long.

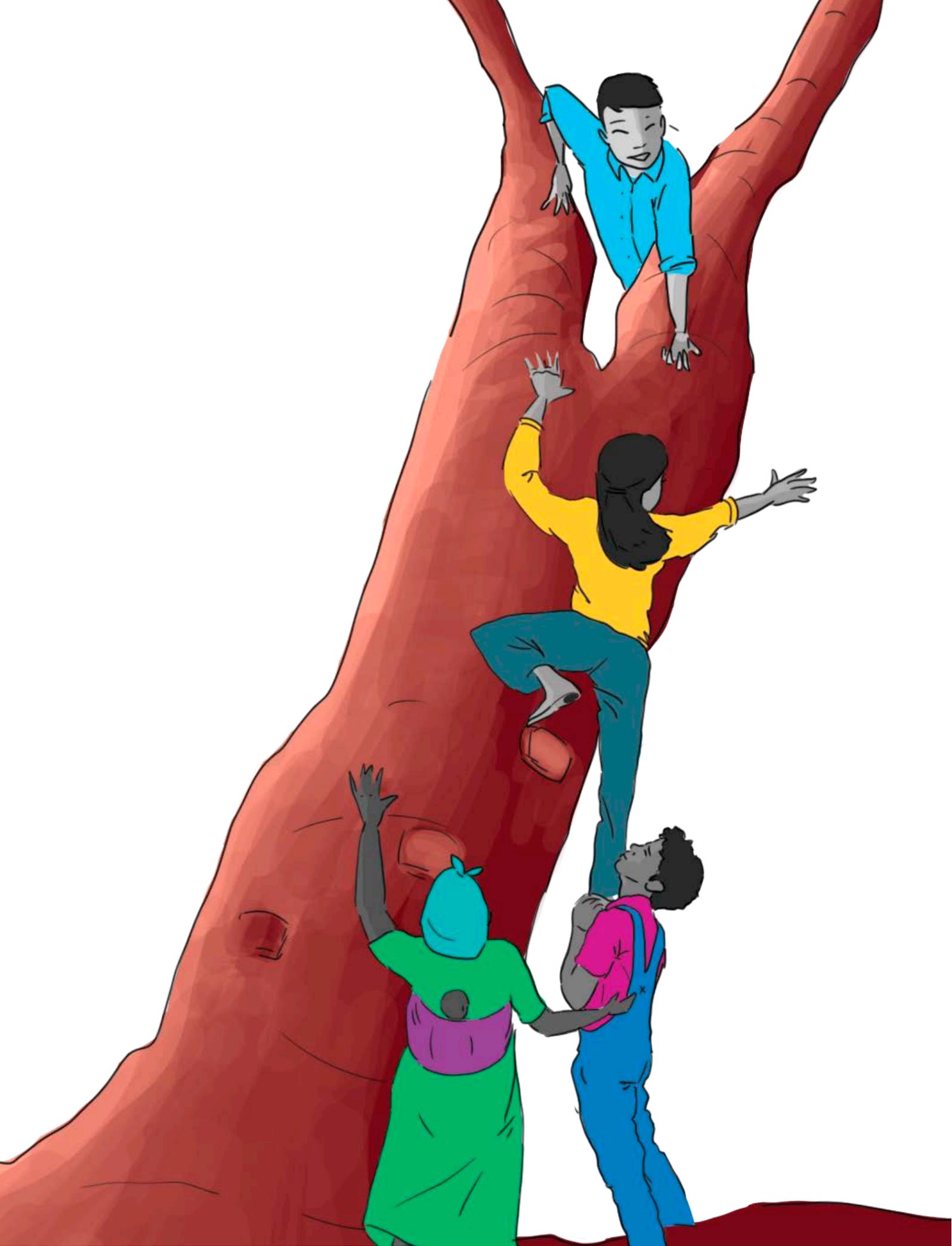
La première partie est consacrée à la présentation des inflexions apportées aux AOC au travers de CHTAC, avec notamment les apports d'une approche territorialisée au cadre méthodologique préexistant. La seconde partie propose de voyager de territoire en territoire, à partir de quelques-unes des expériences les plus abouties en matière de déploiement des AOC-T, présentées sous forme de fiches de capitalisation.

La troisième et dernière partie tente, quant à elle, de dégager les éléments forces, premiers enseignements et nouveaux questionnements suscités par ces premières années d'expérimentation, en proposant une lecture transverse des diverses expériences menées.

5 - Se reporter pour cela aux publications précédentes du programme Prisme.

# 01 LES AOC- ET MÉTHO

# T, PRINCIPES DES

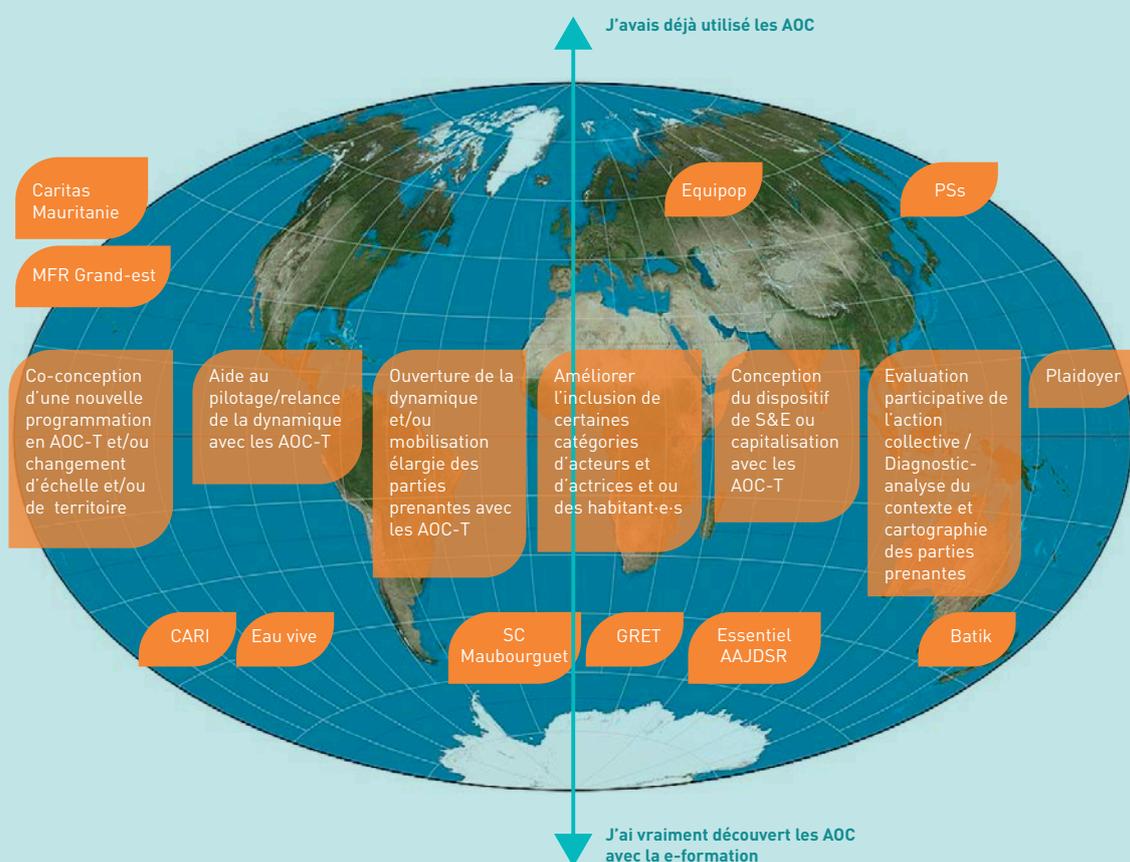


# **INTÉGRER LA COMPOSANTE TERRITORIALE AUX AOC POUR AMÉLIORER L'ACTION COLLECTIVE**

La diversité des expérimentations s'illustre par leur pays de déploiement, leur périmètre d'action, leur temporalité, leur secteur d'intervention, les méthodes d'ores et déjà déployées, etc. Cette diversité s'est également révélée dans la connaissance des AOC-T et dans les usages attendus de ces approches. Ces usages sont, en effet, souvent pluriels. Le CHTAC a permis de montrer, d'une part, la grande souplesse d'application des AOC-T en fonction des contextes, et, d'autre part, leur plus-value pour enrichir l'action collective.

# 1. DÉMARRER AVEC LES AOC-T TOUT EN SOUPLESSE

SI VOTRE ENTRÉE DANS LES AOC-T ÉTAIT REPRÉSENTÉE SUR UN PLANISPÈRE, OÙ VOUS SITUERIEZ-VOUS SUR LA PLANÈTE AOC-T ?



## AXE VERTICAL

MAÎTRISE ESTIMÉE DES AOC-T

## AXE HORIZONTAL

USAGES POSSIBLES DES AOC-T

(LA PLANÈTE ÉTANT RONDE ET TOURNANT SUR SON AXE VERTICAL, LES EXTRÊMITÉS DE L'AXE HORIZONTAL SE REJOIGNENT ET LES USAGES PEUVENT ÊTRE PLURIELS...)

Pour démarrer avec les AOC-T, pas besoin d'être expert.e. Plusieurs usages sont possibles, à des étapes différentes de l'action collective. Cette carte, élaborée dans le cadre de CHTAC, a donné aux expérimentateurs et expérimentatrices la possibilité de situer leurs expérimentations en fonction de deux critères : leur connaissance des AOC et la façon dont elles ou ils comptaient se servir de celles-ci. Elle illustre différentes entrées en AOC-T, que ce soit en matière de niveau de maîtrise ou d'usage.

Elle vient vérifier une première hypothèse de travail : on peut se lancer dans les AOC-T sans être à un niveau de maîtrise avancée des AOC. On peut toujours apprendre en «cheminant», en commençant «petit». De plus, il existe une grande diversité d'usages possibles des AOC-T, non exclusifs les uns des autres : on peut entrer par l'un, rejoindre un autre.

La pratique des AOC-T constitue surtout un processus dynamique qui amène à construire à plusieurs. Il s'agit d'une façon de relire et de questionner son action collective, et, finalement, de la conduire en mode pluriacteur et pluriactrice. C'est aussi un processus itératif qui peut porter sur tout ou partie de l'action collective et permet de faire des allers-retours entre action et réflexion collective.

L'usage peut être méthodologique (par exemple, pour suivre ses effets ou penser sa future programmation) et/ou plus politique (inclusion de nouveaux acteurs et nouvelles actrices, participation citoyenne, plaidoyer sur l'action collective...).

Dans son accompagnement des expérimentations à entrer dans l'usage des AOC-T, chacune selon ses besoins, ses moyens, son angle et, bien sûr, son territoire, le F3E a pu démontrer la grande souplesse de ces méthodologies. Elles s'adaptent à l'existant tout en amenant des changements de posture et de manière de voir et de conduire l'action collective.

## Exemple

Interrogé sur la plus-value des AOC en période de Covid-19, Yannick, de Pays de Savoie solidaires, témoigne de la souplesse qu'ont pu amener ces méthodologies pour s'adapter à la situation sans remettre en cause la vision de long terme :



*On a pris du temps pour s'accorder sur une vision assez générale qui nous sert de cap global et à assez long terme. Donc cela nous permet de ne la réinterroger qu'en cas de changement politique sur l'un ou l'autre des territoires. À contrario, les chemins de changement peuvent être souvent rediscutés dès qu'il y a une difficulté ou un changement dans le jeu d'acteurs et d'actrices. Nous sommes souvent amené-e-s à repenser notre manière de faire. On requalifie parfois notre métier "d'ingénieur-e de solutions", et, dans ce cas, on peut prendre d'autres itinéraires, d'autres chemins de changement. Par rapport à la Covid-19, on s'est rendu compte que le fait d'avoir des chemins de changement posés, écrits, nous a permis de les réadapter rapidement en fonction du contexte. Cela a facilité les échanges à distance.»*

**YANNICK, PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES**

# 2. CO-QUESTIONNER LE TERRITOIRE DE VIE, DE PROJET, DE SOLUTIONS

Revisiter les AOC à l'aune de la coopération territoriale en élargit les perspectives, tout en identifiant les marges et les changements inattendus. Réciproquement, explorer la territorialisation des principes des outils et des étapes a enrichi le potentiel de ces approches.

Plus que jamais sur le territoire, l'action pluriacteur et pluriactrice prend tout son sens pour sortir des silos et travailler en transversalité. Les approches orientées changement articulées au territoire, en mobilisant les différentes parties prenantes, notamment les habitant·e·s, éclairent l'action collective par une multiplicité d'angles et de sources. Elles encouragent un questionnement permanent, tourné vers l'apprentissage et l'amélioration de l'action en continu.

## Territorialiser les principes des approches orientées changement

Pour rappel, on peut retenir cinq principes clés des AOC<sup>6</sup>, qui les distinguent notamment d'une démarche « projet » :

1. Partir d'une vision positive de l'avenir plutôt que des problèmes ;
2. S'intéresser aux acteurs et actrices et pas uniquement aux actions ;
3. Réfléchir à la progression par une démarche « petits pas » ;

4. Mobiliser les acteurs et actrices du territoire, dans une dynamique de coresponsabilité ;

5. Changer sa posture dans une optique d'accompagnement (et non de conduite) du changement.

### **Principe 1 : Partir d'une vision positive de l'avenir pour le territoire « commun »**

Ce principe des AOC correspond souvent à un moment très fédérateur pour un collectif d'acteurs et d'actrices. Avec les AOC-T, il pourra se traduire par l'apparition ou le renforcement d'un sentiment d'appartenance à un territoire, par la projection collective. S'il peut sembler évident de ne pas se projeter « hors sol », dans la réalité, ce n'est pas toujours le cas. Pourtant, appréhender le territoire dans un exercice prospectif permet de rappeler que l'on en partage l'usage, mais aussi la coresponsabilité. Le territoire s'affirme en tant que « commun ».

“ *Il s'agira pour le territoire concerné de définir une vision partagée et positive de ce que l'on veut que le territoire devienne à long terme.* »

ADRIENNE, EAU VIVE BURKINA FASO

Intégrer le territoire dans la vision partagée passera par la prise en compte des acteurs et des actrices du territoire (individus et collectifs d'individus), dont on questionnera les relations, l'ancrage, la reconnaissance et, par exemple, l'accès aux ressources matérielles et immatérielles du territoire. La dimension territoriale circonscrit l'ambition partagée et la garde accessible, l'ancre dans une réalité identifiée et identifiable.

6 - Pour une présentation plus approfondie, on se reportera aux publications précédentes sur les AOC.

## QUELQUES RÉFÉRENCES<sup>7</sup> SUR LES COMMUNS

- <https://lescommuns.org>
- <https://www.remixthecommons.org>
- <https://coopdescommuns.org/fr/association>
- *La renaissance des communs*, par David Bollier - Traduit par les éditions Charles Léopold Mayer - PDF téléchargeable sur <https://www2.eclm.fr/livre/larenaissance-des-communs>
- L'appel à communs «Enacting the commons» mené par la 27<sup>e</sup> Région <http://enactingthecommons.la27eregion.fr>
- *Biens communs : la prospérité par le partage* Rapport publié par la Fondation Heinrich Böll en 2009 <https://www.boell.de/en/economy-social/economy-commons-report-10489.html>
- Le Gret explore depuis quelques années une «approche par les communs». Voir <https://www.gret.org/2021/05/faire-commun-une-methodologie-daction-au-service-de-tou%C2%B7te%C2%B7s>

“ On essaie de regarder toutes les opportunités et c'est cela qui va susciter l'envie des acteurs et actrices du territoire de faire ensemble des choses et c'est ce qui fait aussi que les projets sont naturellement renouvelés parce que les gens ont toujours envie de proposer ou d'expérimenter quelque chose de nouveau. (...) Une fois qu'on intègre ce principe de la vision positive, on va de solution en solution et on intègre un esprit totalement différent. »

YANNICK, PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES

### Principe 2 : Connaître les acteurs et les actrices du territoire

Les acteurs et actrices sont au cœur des AOC. L'approche territoriale aura le mérite de préciser le périmètre de jeu commun, mais pas seulement. Par des outils territorialisés, les acteurs et les actrices du territoire sont mieux identifié-e-s et cartographié-e-s comme ressources actuelles ou potentielles, alliées

de l'action collective, ou, au contraire, comme des opposant-e-s avec lequel-le-s composer. Avoir une connaissance fine des acteurs et actrices passe également par le fait d'interroger le genre et les dynamiques de pouvoir avec une perspective intersectionnelle (en croisant le genre avec d'autres déterminants sociaux). Qui, précisément, sont les acteurs et actrices en présence? Qui est exclu-e?

“ Il s'agira sur le territoire concerné de répertorier l'ensemble des acteurs et actrices (institutionnels, individuels : hommes, femmes, jeunes...) qui sont les véritables moteurs des changements. »

ADRIENNE, EAU VIVE BURKINA FASO

Mobiliser la dimension territoriale dans les AOC, c'est rappeler aux acteurs et aux actrices leur appartenance commune. Le territoire est intégré dans le dialogue comme un enjeu, mais surtout comme un levier de l'action collective.

“ Travailler ensemble depuis 30 ans permet d'avoir une connaissance extrêmement fine du territoire et des dynamiques d'acteurs qui le composent. Chaque nouvelle action vise d'ailleurs à aller vers de nouveaux acteurs locaux pour qu'un maximum de Bignonois-es et de Savoyard-e-s se sentent concerné-e-s par la coopération. Il est d'usage de dire que “la coopération appartient aux populations et non aux deux institutions”. Les collectivités jouent leur rôle de coordination et prônent la participation des habitant-e-s. Nous faisons appel à des personnes ou structures pour porter chacune des actions ici et là-bas. »

MAMADOU LAMINE CHERIF SENE, KASSOFOR

En interrogeant le territoire (on verra comment plus loin), les AOC-T encouragent aussi à en questionner les frontières : que se passe-t-il pour les acteurs et les actrices en dehors du territoire? Faut-il penser l'évolution du territoire (changement de lieu et/ou d'échelle)? Comment articuler l'action à l'infra- ou au supra-territorial? Les acteurs et actrices qui ne se situent pas dans le territoire mais qui l'influencent sont-elles et sont-ils concerné-e-s? Etc.

7 - Pour une présentation plus approfondie, on se reportera aux publications précédentes sur les AOC.

## LA LÉGITIMITÉ DES ACTEURS ET DES ACTRICES DU TERRITOIRE : UNE QUESTION RÉCURRENTÉ

La question de la légitimité revient régulièrement. Quand on n'est pas une collectivité locale ni une autorité déconcentrée, comment être sûr·e d'être légitime dans la conduite de l'action collective sur le territoire ? Comment trouver sa place ?

Pour les expérimentateurs de Caritas Mauritanie (CM) : *« C'est au fil du temps que CM a réussi à établir sa légitimité auprès des autorités locales, au point d'être systématiquement sollicitée ou consultée aujourd'hui sur des questions de développement local. (...) En se questionnant systématiquement sur notre posture à l'égard de la commune, cela nous permet de faire attention à ne pas commettre de faux pas, ne pas devancer leur agenda politique, par exemple. »*

Pour Gaëtan, du Secours Catholique Pays de Gascogne de Maubourguet : *« On peut aussi rappeler que si l'on habite et que l'on travaille sur un territoire, on est légitime pour agir sur ce territoire. Mais il a fallu que l'on travaille beaucoup cette question avec les acteurs et actrices pour que certain·e·s ne prennent pas le dessus au détriment d'autres. Les élu·e·s sont de fait légitimes, mais les personnes en précarité ont aussi leur expérience de la précarité qui les rend légitimes sur cette question. »*

Pour Yannick, de Pays de Savoie solidaires : *« Quand on parle de collectivité territoriale, il faut rappeler que ce n'est pas aux politiques de gérer seuls, mais à l'ensemble des citoyen·ne·s qui sont légitimes pour agir dans le cadre de cette collectivité. Dans le cadre de notre coopération décentralisée, nous devons le rappeler très souvent aux élu·e·s. »*

Les échanges entre expérimentateurs et expérimentatrices ont conduit à identifier plusieurs leviers :

- S'inscrire dans le temps long ;
- Garder une posture ouverte, qui veillera à ne pas faire à la place des acteurs et actrices locales ;
- Chercher le dialogue avec les autorités locales ;
- S'assumer comme acteur ou actrice de changement à partir du moment où l'on reconnaît sa coresponsabilité à l'égard du territoire ;
- Accepter la légitimité de la parole d'un usager ou d'une usagère d'un territoire.

Les AOC-T donnent lieu à une réponse particulièrement adaptée à cette question de la légitimité, notamment par la façon d'entrer dans un questionnement ouvert, collectif et prospectif, ainsi que par la posture de facilitation, d'accompagnement.



*Dans notre projet de changement social local sur le Val d'Adour, nous nous sommes d'abord intéressé-e-s aux acteurs et actrices internes (bénévoles, personnes en précarité/accompagnées, les salarié-e-s) pour ensuite aller vers l'extérieur (Conseil de développement, élu-e-s, milieu associatif, église locale...) et créer des alliances. Cela rejoint les "petits pas" dans le chemin du changement. »*

GAËTAN ET FABIENNE, SECOURS CATHOLIQUE PAYS DE GASCOGNE

### **Principe 3 : Progresser à petits pas sur un territoire commun**

La dimension « processus » est l'une des clés de voûte des AOC, et souvent ce qui les distingue d'autres méthodes plus « photographiques ». Ainsi, prendre en compte ce qui a été fait avant pour mieux comprendre où l'on en est et pourquoi permet de définir une vision plus réaliste.

Penser le mouvement, le dialogue, la circulation des idées, des savoirs, des manières de faire, etc. suppose une ouverture qui crée une disposition à la coopération.

Réciproquement, cette même disposition à la coopération amènera à sortir des silos et à partager un chemin commun. D'une dynamique méthodologique présente au sein des AOC-T émerge un esprit collectif favorable à la coopération.

Il y a l'envie et la méthode pour avancer, mais aussi la manière. Les AOC-T, inscrites dans le long terme, privilégient les petits pas, solides, bien ancrés dans la réalité des organisations, aux grandes avancées, pouvant être plus éphémères. Ainsi, la façon de faire route ensemble sur le chemin des changements doit rester participative, inclusive, ce qui prend du temps. Mais c'est le temps de l'acculturation à cette façon de faire de l'action collective, le temps du faire ensemble, le temps de l'ancrage et de l'alignement, le temps... du durable.

Ainsi, la codéfinition et le suivi des changements intermédiaires atteints ou à atteindre sont peut-être l'étape la plus délicate mais la plus importante des AOC-T. En effet, savoir apprécier et valoriser les premiers succès collectifs sur ces chemins de changement contribue à souder les dynamiques collectives.

Ces valorisations sont des moments de reconnaissance déterminants pour le renforcement du pouvoir d'agir de publics fragilisés ou volatiles (personnes en difficulté, jeunes...), à commencer par la confiance en soi et en la dynamique collective. Lorsque cette reconnaissance vient d'institutions ou d'autorités du territoire, l'effet retour n'en sera que plus important.

### **Principe 4 : Mobiliser les acteurs et les actrices dans une dynamique de coresponsabilité**

Si le principe 2 posait la question de l'identification des acteurs et des actrices pertinentes pour l'action collective, ce principe concerne aussi la manière de les aborder et de cheminer ensemble. C'est la question des ferments de la coopération, parfois invisibles, mais néanmoins nécessaires à l'action collective : l'interconnaissance, la confiance, le respect, l'envie de faire ensemble, l'engagement, etc.

Or, ces leviers sont parfois des changements intermédiaires à faire figurer en tant que tels sur les chemins de changement, pour leur donner une visibilité partagée (avec les bailleurs aussi). Des activités seront à mettre en place pour les générer. Les AOC-T servent au moins à les rendre explicites, comme un investissement préalable nécessaire à l'action collective.



*Le fait de suivre les changements permet de garder la dynamique, d'entretenir cette coresponsabilité. »*

PERRINE, EQUIPOP



*La redevabilité mutuelle devrait occuper une place importante pour respecter ce principe de coresponsabilité. »*

MAÏFOUX, EQUIPOP

## Principe 5 : Changer sa posture dans une optique d'« accompagnement » du changement

La dynamique collective est ainsi faite qu'il y a parfois des acteurs et des actrices directes du changement et d'autres qui sont davantage en posture d'accompagnement. Ce principe fait aussi écho à l'évolution du paradigme de la coopération Nord/Sud<sup>8</sup> et à la façon d'accompagner, sans conduire à la place. La posture a donc bien évolué. Les AOC-T, jalonnées par le dialogue multipartite, nécessitent une posture coopérative à chaque étape et de la part de chacun·e. Ce principe essentiel renvoie d'ailleurs à l'idée fondatrice des AOC selon laquelle on ne s'attribue pas le changement, contrairement à certaines méthodologies d'évaluation de l'impact, mais on ne fait qu'y contribuer, parmi d'autres. Humilité, posture ouverte et coopérative sont des fondamentaux pour avancer ensemble sur le chemin du changement social.

“ À Chefchaouen, il a vraiment été nécessaire de préciser quels étaient nos postures et nos positionnements car ils peuvent être mal compris et ils peuvent évoluer. Au début, on était davantage en partenariat avec des associations, ensuite, on a été sollicités par la commune, avec un gros projet qui a amené beaucoup d'argent sur le territoire. Donc, au début, on était vus comme un acteur technique, expertise énergie, et, d'un coup, on est devenu assistant à maîtrise d'ouvrage, et bailleur, tout en restant pairs d'autres associations techniques... C'est donc très important de rester conscients de tous les positionnements que l'on peut incarner. Il faut préciser à chaque fois avec quelle “casquette” et dans quel rôle on intervient, quitte à devoir faire des choix. »

VIRGINIE, Geres

Il faut bien distinguer la position (rôle) et la posture (qui serait davantage l'attitude avec laquelle on incarne ce rôle). La posture coopérative peut être adoptée quel que soit le rôle et conduit à admettre que l'on n'est pas le ou la seul·e expert·e et qu'il existe différents types d'expertises (par exemple, maîtrise d'œuvre, maîtrise d'usage).

## LE CHANGEMENT DE POSTURE VU DEPUIS MAUBOURGUET

« Au sein du groupe d'action collective, nous encourageons la responsabilisation des acteurs et actrices. Cela passe par un accompagnement dans le changement de posture, de considération des personnes. Tout ne repose plus sur une même personne, chacun s'est défini ou trouvé un rôle, parfois, c'est le groupe aussi qui a permis aux personnes de trouver une place par la reconnaissance d'un talent, d'une qualité (...).

En tant que salarié·e-s, le premier changement de posture vient de nous : à nous d'en être convaincu·e-s pour ensuite l'incarner, donner confiance, et aussi permettre aux acteurs de prendre une place. Les salarié·e-s de terrain (appelés animateurs et animatrices) étaient jusqu'à présent là pour porter la voix, les décisions du “national” du “Bureau des délégations”. Notre association est assez pyramidale. Or, l'animation au changement social local nous invite à agir de manière plus horizontale ; donc, en tant que salarié·e-s, nous devons déjà être convaincu·e-s que les acteurs et actrices ont des choses à nous apporter, ont du pouvoir d'agir. »

Gaëtan et Fabienne,  
Secours Catholique Pays de Gascogne

8 - Pour une présentation plus approfondie, on se reportera aux publications précédentes sur les AOC.

# Territorialiser les outils des AOC

## Ressources du territoire, territoire ressource

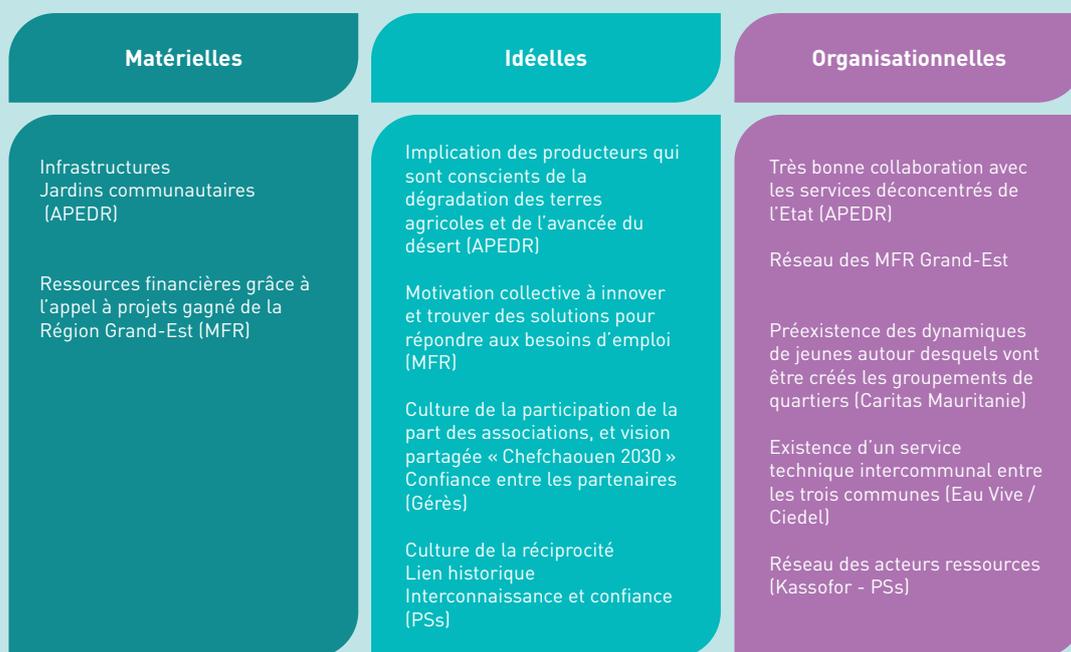
En travaillant une vision positive et réaliste du changement social sur le territoire dans les cinq, dix, quinze prochaines années, les AOC-T encouragent, par le biais de l'analyse du contexte, à ne pas considérer seulement les problèmes ou les difficultés du territoire. Il s'agit aussi d'identifier les ressources humaines, matérielles et immatérielles qui peuvent être sollicitées pour avancer sur le chemin du changement.

Pour aborder cette question des ressources, nous nous sommes appuyé-e-s sur les travaux de recherche de l'UMR Territoires<sup>9</sup>, née en 2017 de la fusion de l'UMR Métafort et du CERAMAC (Centre d'Etudes et de Recherches Appliquées au Massif Central), et plus particulièrement sur un article de Sabine Chabrat et

Marie Houdart<sup>10</sup>. Les chercheuses rappellent la définition donnée par Gumuchian et Pecqueur (2007)<sup>11</sup> du territoire, présenté comme « *un objet géographique dynamique construit par les acteurs et actrices autour d'une matrice de ressources* ». Elles posent ainsi qu'on peut le « *considérer comme un système composé de trois sphères (Le Berre, 1995) : (I) matérielle correspondant à l'espace objet, (II) idéale correspondant à l'espace des représentations et enfin (III) organisationnelle, vue comme l'espace des pratiques. Chacune d'entre elles est composée de conditions territoriales, c'est-à-dire d'éléments du territoire qui ont un impact positif ou négatif sur le développement des actions coordonnées des hommes et des femmes.* »

Nous avons essayé d'en proposer une représentation schématique et finalement un outil opérationnel<sup>12</sup>, afin d'explorer et de réfléchir autrement aux ressources des territoires.

## EXEMPLES DE RESSOURCES CITÉES PENDANT LES EXPÉRIMENTATIONS



9 - Accueil - UMR Territoires AGROSUP (archives-ouvertes.fr)

10 - Sabine Chabrat et Marie Houdart, *L'approche systémique du territoire pour comprendre le développement des démarches collectives agricoles. Le cas des démarches de valorisation des produits de l'élevage allaitant en Auvergne*, UMR Métafort, 2017. [www.asrdlf2013.org/IMG/pdf/C\\_-\\_Chabrat\\_-\\_Houdart\\_-\\_L\\_approche\\_systemique\\_du\\_territoire\\_pour\\_comprendre\\_le\\_developpement\\_des\\_demarches\\_collectives\\_agricoles.pdf](http://www.asrdlf2013.org/IMG/pdf/C_-_Chabrat_-_Houdart_-_L_approche_systemique_du_territoire_pour_comprendre_le_developpement_des_demarches_collectives_agricoles.pdf)

11 - On retrouvera les références dans la bibliographie de l'article de Sabine Chabrat et Marie Houdart.

12 - Voir en annexe.

Il est utile aussi de penser ces ressources d'un point de vue dynamique (et pas uniquement de les recenser). Ainsi, les ressources peuvent ne pas avoir la même importance selon les étapes du processus d'action collective, et/ou ne pas être activées en même temps. Il existe aussi une interrelation entre les sphères : favoriser l'accès aux ressources matérielles pourra, par exemple, favoriser la mobilisation de ressources plus idéelles, comme le sentiment d'appartenance à un même territoire ou le partage de mêmes enjeux. L'inverse est vrai aussi : il faudra peut-être chercher à mobiliser des ressources idéelles avant de pouvoir activer des ressources matérielles auprès d'éventuels partenaires...

« Je me souviens d'un producteur qui m'a dit un jour : "Si on n'est pas là, est-ce que dans dix, quinze ans, nos enfants auront encore des terres pour produire ? Donc il faut travailler main dans la main pour redonner vie à ces terres qui sont dégradées". » Sayouba, APEDR, pour illustrer la ressource idéelle que représente la conscience partagée des enjeux de la part des producteurs

Cet outil peut donc s'avérer utile non seulement pour identifier collectivement les ressources disponibles ou potentielles sur le territoire, mais aussi pour nourrir la stratégie d'action collective. Il peut être intéressant aussi de mettre en évidence les ressources préexistantes comme un « patrimoine » commun : par exemple, la culture partagée de la participation - citée par le Geres ou Caritas Mauritanie, ou encore la réciprocité citée par Pays de Savoie solidaires ou Essentiel.

“ **Cela nous fait du bien d'avoir des outils comme cela, cela nous permet de prendre de la hauteur, un peu de recul, car on est encore beaucoup dans une logique projet malheureusement, notamment pour répondre ou convaincre des bailleurs, ce qui peut nous empêcher parfois de travailler sur ces différentes sphères pour amorcer quelque chose de collectif.** »

**GWENAËLLE, GRDR**

“ **L'outil est intéressant car on rentre bien dans une approche systémique, ce qui permet de réorganiser les différents positionnements que l'on peut avoir et de conscientiser les choses, contrairement à la vision chronologique quand on a "la tête dans le guidon" ! C'est un outil qui permet de se décentrer et d'avoir une vision plus positive, car, souvent, on a l'impression que les choses n'avancent pas et on pourrait presque perdre de la motivation ou des protagonistes qui pourraient s'épuiser. Cette grille de lecture permet d'avoir d'autres angles et de voir que les choses ne vont pas si mal !** »

**DANIEL, MFR GRAND-EST**

Pour les deux chercheuses Sabine Chabrat et Marie Houdart, « le territoire joue un rôle sur le développement des démarches collectives, que ce soit au travers de sa dimension matérielle en fonction des ressources qui lui sont propres, de sa dimension idéelle via les images et l'identité véhiculées, mais également grâce à sa dimension organisationnelle, qui permet de mettre en relation les acteurs [et actrices] et qui est sous-jacente aux dimensions matérielles et idéelles. »

D'autres travaux de recherche<sup>13</sup> reprenant ces trois sphères ont également apporté une distinction intéressante pour nous, entre des ressources propres au territoire et des ressources exogènes dont il faut tenir compte car elles peuvent impacter la dynamique collective, mais sur lesquelles on a moins prise.

Ces travaux autour de la notion de ressources ont également inspiré deux outils de cartographie des ressources territoriales, enrichissant les outils de cartographie des acteurs et actrices présentés dans le programme Prisme<sup>14</sup>, et pouvant s'animer dans les mêmes conditions, en complément des outils déjà présentés dans la boîte à outils sur les AOC.

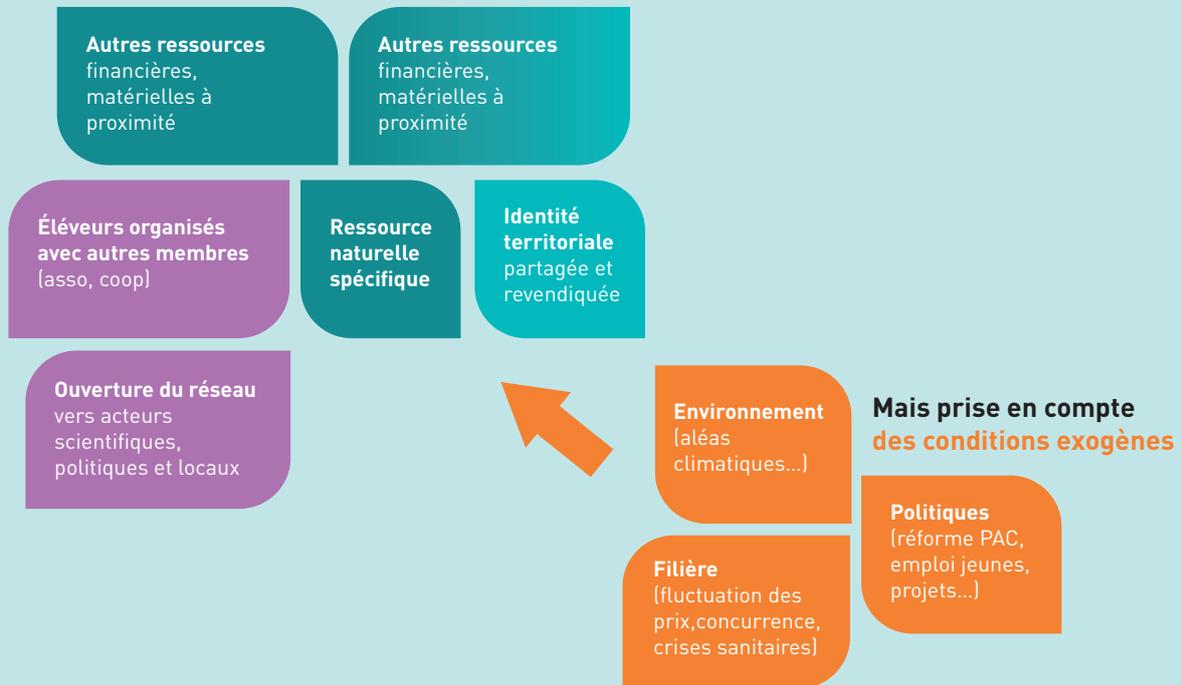
Ces outils ont pour vocation d'aider la réflexion collective non seulement sur l'identification des ressources, mais aussi sur l'analyse de leur relation au processus d'action, en fonction de leur influence et/ou de leur facilité d'accès.

13 - Sabine Michel, *Impacts des conditions territoriales sur la mise en place et le développement des démarches collectives de valorisation de la viande bovine en zones de moyenne montagne auvergnate*. Thèse de doctorat en géographie. Université Blaise Pascal - Clermont-Ferrand II, 2015.

14 - Cf. Boîte à outils Approches orientées changement, depuis le site du F3E.

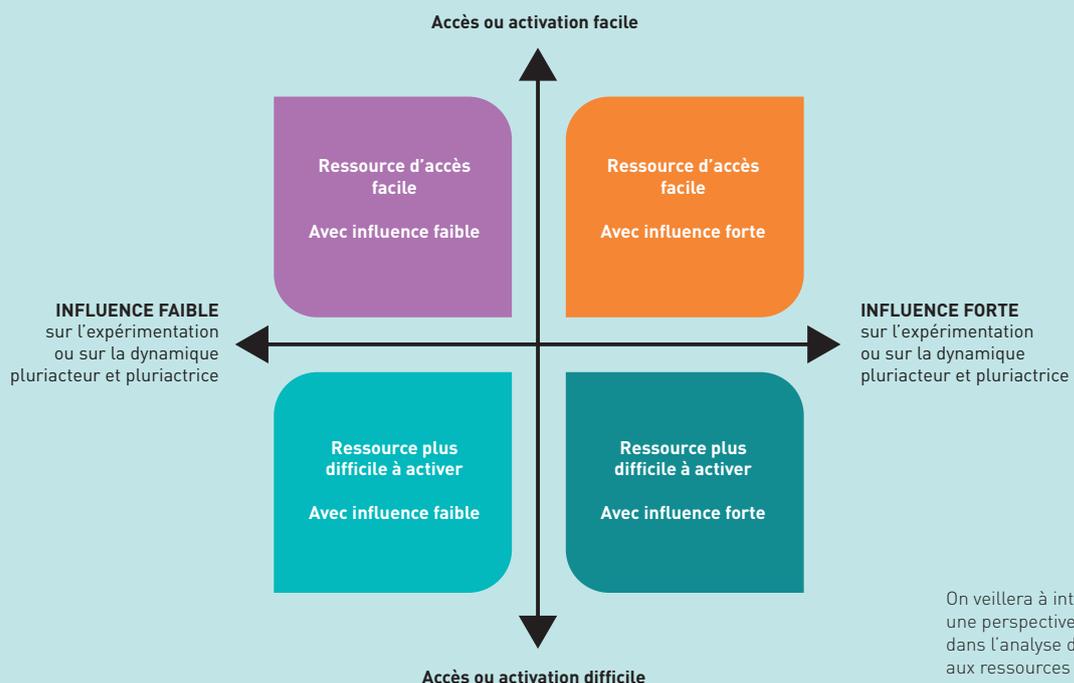
# UNE LECTURE DU TERRITOIRE À INSCRIRE DANS UN CONTEXTE PLUS LARGE

## NÉCESSITÉ D'UN ASSEMBLAGE DE SPÉCIFICITÉS TERRITORIALES MATÉRIELLES, ORGANISATIONNELLES ET IDÉELLES



# DIAGRAMME INFLUENCE/ACCÈS AUX RESSOURCES

QUELLES SONT L'INFLUENCE SUR L'EXPÉRIMENTATION OU LA DYNAMIQUE ET LA FACILITÉ D'ACCÈS AUX RESSOURCES DU TERRITOIRE ?



Le diagramme influence/accès aux ressources propose de catégoriser les ressources matérielles, idéelles et organisationnelles du territoire, identifiées préalablement (voire supra-), selon deux axes :

- en abscisse (axe horizontal) : l'influence que peuvent avoir les ressources identifiées sur la dynamique pluriacteur et pluriactrice ou sur la capacité à atteindre un changement escompté ;
- en ordonnée (axe vertical) : la facilité d'accès ou d'activation de ces ressources. La capacité à activer les ressources est particulièrement intéressante à explorer dans les actions concernant le pouvoir d'agir de groupes minoritaires ou en difficulté d'inclusion. Cette question est donc pertinente à croiser avec l'approche genre : l'accès à telle ou telle ressource est-il le même pour tous et toutes ? Le contrôle de telle ou telle ressource est-il le même pour tous et toutes ?

Lors d'un atelier, on peut concrètement proposer aux participant·e·s de catégoriser les ressources dans le diagramme à l'aide de Post-it.

Une fois cette première catégorisation effectuée, il restera à hiérarchiser les différentes ressources identifiées en matière de priorité d'intervention. Ainsi, par exemple, si une ressource se révèle pouvoir avoir une grande influence sur l'action tout en étant facile à activer, on pourra choisir d'agir sur celle-ci en premier lieu.

Cette phase de projection est utile pour tirer des éléments pratiques de cet exercice de diagnostic. Pour prioriser les ressources sur lesquelles agir en premier, second ou troisième lieu, on pourra concrètement proposer aux participant·e·s de coller collectivement des gommettes de couleurs différentes sur les Post-it.

Ces approches ont en commun de valoriser « l'implication habitante », pour reprendre l'expression looise, qui laisse bien entendre qu'il s'agit à la fois d'une autre manière de s'impliquer en tant qu'habitant·e et d'une autre manière d'habiter... en s'impliquant !

**D'autres approches sont aussi intéressantes pour aborder le territoire. Elles peuvent très bien être mobilisées en lien avec les AOC. On retiendra, par exemple, les approches narratives<sup>15</sup> et des expériences comme celle de Loos-en-Gohelle, en France, pour générer un récit collectif sur la perception et l'appartenance commune à un territoire : « Ce socle est fondé par des valeurs éthiques, culturelles et sociales du territoire, révélées à travers la mise en récits de son histoire et de celle de ses habitants. Associées à un travail des mémoires et à des efforts de mise en trajectoire, tout cela fait apparaître "une vision", un projet commun de développement qui révèle le sens de l'action de chacun·e et que l'action de chacun·e contribue à alimenter. »<sup>16</sup>**

**Une autre inspiration peut être recherchée du côté du mouvement originaire d'Amérique latine, le buen vivir, qui a notamment inspiré la méthode SPIRAL<sup>17</sup> autour de la notion mal traduite du « bien-être », à laquelle il faudrait préférer celle du bien-vivre<sup>18</sup>. On en retiendra ici l'exercice de projection collective autour de la question du bien-vivre sur un territoire donné : « Dans le cadre d'un territoire, elle permet de renforcer la collaboration, la transversalité et de réunir des acteurs parfois très divers autour d'un projet construit ensemble avec ses habitants. Le territoire est le niveau qui permet le mieux d'inscrire toutes les initiatives dans une coresponsabilité transversale. » La méthode SPIRAL présente de nombreuses convergences, au moins au démarrage, avec les AOC-T, dont elle pourra inspirer par exemple l'exercice de la vision : « Quelle sera la situation de bien-vivre idéale sur notre territoire en 2030, à laquelle aura contribué notre action collective ? »**

15 - Pierre Blanc-Sahnounet et Béatrice Dameron. *Comprendre et pratiquer l'approche narrative : Concepts fondamentaux et cas expliqués*, InterEditions, 2009.

16 - La ville de Loos-en-Gohelle a publié, en décembre 2019, son référentiel sur l'implication citoyenne. Intitulé *L'implication des citoyens. Retour d'expérience de la Commune de Loos-en-Gohelle*, c'est un document inédit qui revient sur 30 ans d'expérience en la matière. Il décrit comment, à Loos-en-Gohelle, l'implication est à la fois envisagée comme un levier de développement du territoire et une réponse à des problématiques plus générales d'urgence climatique et de crise de la démocratie représentative. Lien vers le référentiel : [L'implication des citoyens \(loos-en-gohelle.fr\)](https://www.loos-en-gohelle.fr/). Citation p 12.

17 - Voir fiche en annexe.

18 - Voir aussi Lise Bourdeau-Lepage (dir.), *Évaluer le bien-être sur un territoire. Comprendre pour agir sur les facteurs d'attractivité territoriaux*, éditions VAA Conseil, en ligne : PS DR 4 - Rhône Alpes - Bien-être et attractivité territoriale (psdr-ra.fr)

## QU'EST-CE QUE SPIRAL ?

UNE DÉMARCHE D'APPRENTISSAGE COLLECTIF, COMPRENANT :



**Une méthode : Spiral**



**Un objectif : le bien-être de tous**



**Une plateforme d'acteurs coresponsables**

### Intégrer la composante territoriale grâce à de nouveaux outils

Pour intégrer la composante territoriale aux AOC, il peut être créatif de questionner son action collective sous un angle nouveau. Cela permet parfois de sortir de l'interaction bilatérale organisation accompagnée-organisation accompagnante ou encore collectif-action. Ajouter la composante territoire ouvre les perspectives, amène les personnes à se projeter dans le sens du changement social recherché sur le territoire. Cela crée de l'espace possible entre soi et le changement, donc de la marge de manœuvre individuelle et collective. Il s'agit bien de « lever le nez du guidon », comme le disent souvent les praticien-ne-s des AOC, pour regarder à nouveau le chemin, et si possible loin devant.

Afin de concrétiser le croisement des AOC et de l'approche territoriale, la fleur des changements élaborée par le F3E dans les précédentes productions liées aux AOC a été revisitée et « augmentée ».

Dans sa nouvelle « floraison », elle rend visibles, sur trois rangées de « pétales », les trois composantes des changements que sont :

- la composante individuelle,
- la composante collective,
- la composante territoriale.

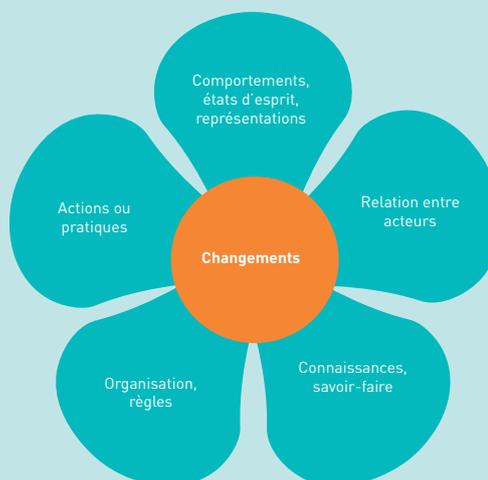


*On cherche à les faire passer d'un "je" à un "nous", mais à un "nous" beaucoup plus large, sur tout le territoire. Le défi, c'est vraiment que les personnes en précarité s'inscrivent dans le territoire et aient une vision plus claire des changements qu'elles veulent sur ce même territoire.»*

FABIENNE, SECOURS CATHOLIQUE

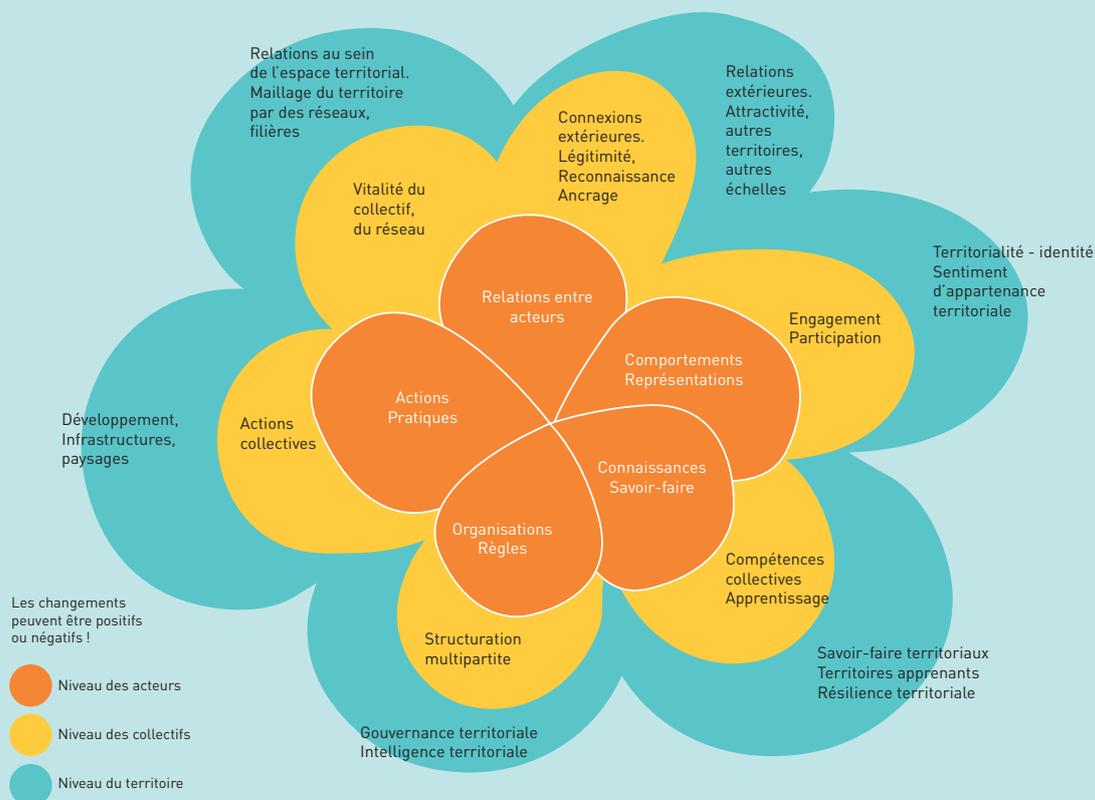
## FLEUR DES CHANGEMENTS INITIALE DANS LES AOC

COLLECTER LES CHANGEMENTS, UN OUTIL VISUEL



# FLEUR DES CHANGEMENTS TERRITORIALISÉE

IDENTIFIER ET SUIVRE LES CHANGEMENTS, QUESTIONNER LES LIENS ENTRE LES CHANGEMENTS ET ENTRE LES NIVEAUX



La fleur des changements augmentée<sup>19</sup> a pour seule ambition d'aiguiller les réflexions, les débats, de suggérer des types ou des thèmes de changements auxquels penser, que l'on peut appliquer ou pas à son action collective. Les intitulés ne sont pas gravés dans le marbre et peuvent être réajustés à la réalité de sa propre action collective. La fleur peut être assimilée à une check-list de changements possibles.

On peut également questionner les interactions entre les rangées de pétales, c'est-à-dire entre les composantes individuelle, collective et territoriale. Si les individus changent, souvent les collectifs, les territoires changent aussi, et réciproquement. Pour construire les chemins de changement, on peut se demander aussi : « Comment veut-on que les territoires changent ? Et pour cela, comment doivent évoluer les dynamiques collectives et les contributions

de chacun-e des acteurs et des actrices au sein de ces dynamiques ? »

Page suivante, un autre outil reprenant ces trois composantes complète la fleur en cartographiant les interactions. Cette cartographie des changements<sup>20</sup> propose une autre façon d'interroger les changements. C'est un outil assez simple à réaliser et à utiliser : une cartographie des changements attendus et/ou observés sur les trois composantes individuelle, collective et territoriale. Cette représentation schématique a pour intérêt de stimuler les échanges au sein du collectif en interrogeant les interactions entre les composantes et en les rendant visibles. Cet outil s'utilise en complément de la fleur des changements, qui a une approche par typologie, en suivant les mêmes possibilités d'animation<sup>21</sup>.

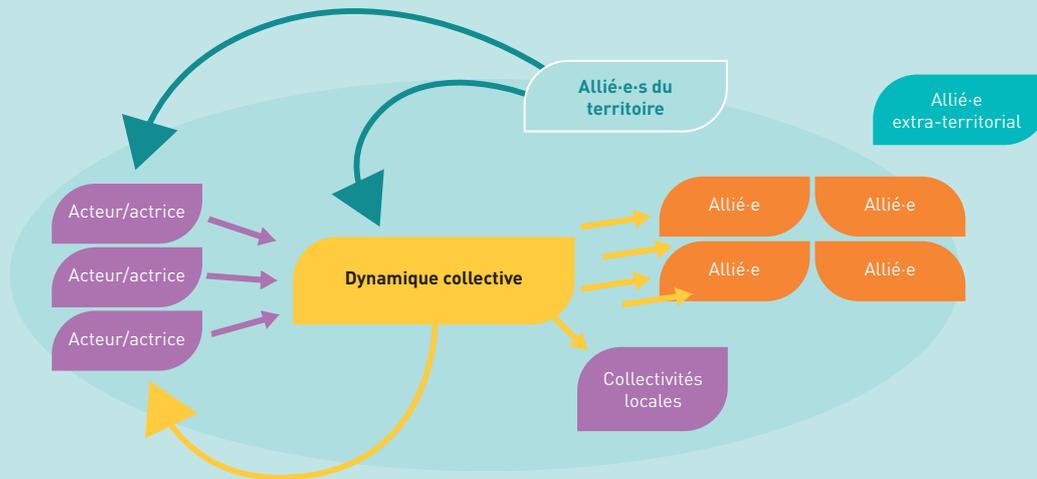
19 - Voir fiche en annexe, notamment pour des idées d'animation, p 168.

20 - Voir fiche en annexe, p 171

21 - Voir aussi la fiche de capitalisation de l'expérimentation d'Equipop, qui a utilisé cette cartographie en animation avec les jeunes et les « allié-e-s » du projet au Bénin.

# CARTOGRAPHIE DES CHANGEMENTS

## UNE REPRÉSENTATION SIMPLE DE L'OUTIL



1. Ajuster un schéma très simple en fonction de sa propre action collective
2. Qualifier les interactions acteurs et actrices - Dynamique collective - territoire
3. Qualifier les effets retours positifs de l'action collective sur un territoire :
  - sur la **maturation de la dynamique collective elle-même** (petites victoires, nouvelles rencontres, opportunités, innovations, reconnaissance, ancrage, apprenance, résilience...)
  - sur le **pouvoir d'agir des acteurs et des actrices impliquées**, a fortiori s'il s'agit d'individus (confiance en soi, capacité à se projeter, sentiment de pouvoir agir avec, agir sur, sentiment d'appartenance collective, territoriale, compétence renforcées, connexions sociales et territoriales nouvelles ou élargies)

## CE QU'IL FAUT RETENIR

Ainsi, l'initiative CHTAC a permis d'ouvrir les hypothèses de recherche-action suivantes, qui mériteront d'être poursuivies :

- les AOC-T sont une paire de lunettes pour concevoir, relire, piloter son action collective avec certains principes d'action (systémiques, inclusifs, contextualisés, itératifs...) et certains modes de faire qui leur sont propres ;
- les AOC-T répondent à de nombreux usages possibles, non exclusifs les uns des autres. L'usage des AOC-T est tout sauf neutre. Le fait de le choisir signifie déjà une envie de changer de façon de faire ! Les changements de posture et de manière de voir, de faire et de penser qu'elles amènent réellement au fur et à mesure de leurs pratiques sont également essentielles ;
- les AOC-T contribuent donc à ouvrir la voie à des changements plus profonds, et font partie intégrante de l'action collective.

# 02 AU CŒUR D'EXPÉRI

**DU PARTAGE  
ENCE**



# RETOURS SUR EXPÉRIENCE

# FICHES DE CAPITALISATION

# DE QUELQUES

# EXPÉRIMENTATIONS CHTAC

Ces fiches de capitalisation visent à donner à voir la richesse de certaines des expérimentations portées dans le cadre de CHTAC, à inspirer d'autres organisations qui feraient face aux mêmes enjeux, mais également à documenter les apports des AOC-T. Elles ont été réalisées durant l'été 2021 et ne représentent donc que des instantanés : les expérimentations se poursuivent au-delà.

PAGE 42	<b>FICHE 1</b>	<b>COMMENT AMORCER LES AOC-T AU SEIN D'UNE ORGANISATION ?</b>
PAGE 50	<b>FICHE 2</b>	<b>CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL / CDI</b>
PAGE 60	<b>FICHE 3</b>	<b>CAPITALISATION EQUIPOP / SCOUTISME BÉNINOIS</b>
PAGE 72	<b>FICHE 4</b>	<b>CAPITALISATION ESSENTIEL / AAJDSR</b>
PAGE 74	<b>FICHE 5</b>	<b>CAPITALISATION PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES / KASSOFOR</b>
PAGE 100	<b>FICHE 6</b>	<b>CAPITALISATION SECOURS CATHOLIQUE PYRÉNÉES GASCOGNE / CARITAS MAURITANIE</b>
PAGE 110	<b>FICHE 7</b>	<b>CAPITALISATION SECOURS CATHOLIQUE / SECOURS CATHOLIQUE PYRÉNÉES GASCOGNE</b>
PAGE 120	<b>FICHE 8</b>	<b>RETOURS D'EXPÉRIENCE INITIATIVE DÉVELOPPEMENT</b>

# COMMENT AMORCER LES AOC-T AU SEIN D'UNE ORGANISATION ?

## RÉCITS DE TACTIQUES D'ENTRÉE EN AOC-T

---

Ces témoignages ont été recueillis lors du séminaire international CHTAC organisé en juin 2021. Ils visent à fournir des idées susceptibles d'inspirer celles et ceux qui souhaiteraient s'emparer des AOC-T au sein de leur organisation.

### **MFR : les AOC pour retrouver un fil conducteur et questionner les relations partenariales installées**

Nous avons expérimenté les AOC lors d'un chantier de coopération internationale avec le Sénégal il y a plusieurs années. Nous avons des difficultés à avancer, car il n'y avait pas d'objectifs partagés entre la France et le Sénégal, chacun ayant des exigences non coordonnées. Grâce aux AOC (suivies dans le cadre du programme Prisme du F3E), le journal de changements avait permis de revenir sur ce qui avait été fait précédemment et de mesurer qu'il y avait quand même eu un processus de changement, à petits pas, notamment sur des comportements. **Il manquait un fil conducteur pour que l'on avance, les AOC l'ont apporté.**

Au début de CHTAC, on pensait se concentrer sur le territoire de Saint-Dié-des-Vosges (une MFR qui travaille beaucoup avec le maire sur le territoire et sur la dynamique territoriale) autour de la problématique de l'emploi et de la formation de personnes, localement, en situation de travail. Il est apparu cependant périlleux

de se concentrer sur une seule MFR, avec une directrice déjà surchargée. Nous avons donc préféré élargir au réseau régional des MFR. L'expérimentation a également été partagée au niveau européen dans le cadre d'un échange de pratiques sur le renforcement du dialogue territorial et de la parole des jeunes dans ce dialogue territorial en tant que citoyennes actrices et citoyens acteurs, pour renforcer le rôle de la formation professionnelle dans le développement du territoire.

En France, la démarche AOC (avant CHTAC) nous a permis de **mieux structurer la manière d'intervenir, en allant plus loin dans l'accompagnement d'un collectif.** Par la suite, nous nous sommes demandé s'il fallait ne prendre qu'un sujet pour avancer ou plusieurs au niveau de la fédération régionale. Nous avons opté pour plusieurs chantiers mis en œuvre au niveau régional pour entrer dans cette démarche AOC.

Dans le cadre de CHTAC : le F3E a eu l'occasion de présenter les AOC au cours d'un conseil d'administration, pour sensibiliser les élus sur les AOC-T **à partir de la vision des MFR à cinq ans** (vision pour maintenir les 18 MFR en capacité d'agir dans les territoires ruraux de par leurs spécificités et leur reconnaissance). Il y a également quatre défis retenus, sur lesquels nous nous sommes mis en marche avec l'ensemble de notre réseau pour alimenter cette vision.

## COMMENT AMORCER LES AOC-T AU SEIN D'UNE ORGANISATION ?

Nous avons ensuite fait un appel à manifestation d'intérêt dans le réseau pour travailler au sein de commissions : chacune (communication, formation...) doit être **systématiquement remise en perspective de la vision pour voir comment y contribuer. Les AOC sont donc « entrées » par la gouvernance.** L'idée est de pouvoir développer, de façon cohérente et coordonnée, une stratégie à laquelle chaque MFR contribue sur son territoire, par exemple pour être reconnue.

L'intervention du F3E a été utile pour **requestionner les relations aux parties prenantes du territoire**, ce que l'on fait réellement avec elles, et la fréquence des relations (par exemple : interroger les compétences de la collectivité, comme la communauté de communes, ou le potentiel d'une participation à un programme leader...). On croit connaître, mais, quand on interroge vraiment avec les AOC, on va quand même plus loin et on est amené à se renouveler.

Il était important d'avoir eu un temps de reprise après l'intervention du F3E sur les AOC, pour réatterrir sur des dimensions plus concrètes et **refaire le lien avec leur réalité du terrain**. Certains peuvent être réfractaires aux AOC, qui amènent à remettre en cause sa posture et ses perspectives.

Les ateliers autour de chaque défi vont être repris et approfondis en CA. **Chaque atelier est un moment de dialogue et de questionnement.**

### **Geres : se projeter en AOC pour redonner du souffle et de la créativité aux équipes**

Dans le cadre de CHTAC, l'expérimentation concernait le territoire de Chefchaouen, au Maroc, qui avait déjà travaillé sur sa Vision Chefchaouen 2030 (établie avec une méthode proche des AOC, avec 40 personnes du territoire, sur une période assez longue). Il s'agissait de développer des déclinaisons de cette vision, avec la commune et le Centre Info Energie, qui est interne à la commune.

#### ENSEIGNEMENTS - ASTUCES

- Les AOC sont utiles pour enrichir les pratiques d'accompagnement des acteurs d'un collectif. Elles permettent de les former aux enjeux et questions liées à la stratégie, et donc de redonner du souffle, à travers une dynamique de questionnement.
- Elles sont intéressantes pour revenir sur les « petits pas » accomplis, pour débloquer des situations, prendre de la hauteur, réfléchir autrement.
- Les AOC peuvent s'arrimer à des démarches préexistantes (vision à cinq ans ici) et entrer au cœur de la gouvernance pour amener les administrateurs à être davantage dans le pilotage du projet associatif et moins dans la technique des activités. Les AOC leur permettent de se réapproprier le pilotage politique, par leurs dimensions prospective et stratégique.
- Les AOC donnent les moyens de coordonner, de façon complémentaire, les contributions de chaque entité sur son territoire à la vision partagée du réseau.
- Les AOC amènent à questionner les évidences : « On agit sur les territoires. » Mais que faites-vous concrètement ? Avec qui et pourquoi ?
- Les AOC sensibilisent les acteurs et les actrices sur leur pouvoir d'agir et sur la part qu'elles et ils peuvent prendre au dialogue politique territorial, sans nécessairement leur parler de la méthodologie en tant que telle.
- Distinguer les professionnels avec lesquels on peut parler des AOC-T et les acteurs et actrices accompagnées, à qui on peut faire vivre cette démarche sans nécessairement l'explicitier d'un point de vue méthodologique.
- Faire un travail de repérage sur les temps, les acteurs, pour voir ce qui est absorbable par la structure sans vivre les AOC comme un temps supplémentaire.

## COMMENT AMORCER LES AOC-T AU SEIN D'UNE ORGANISATION ?

Il a malheureusement été impossible d'y travailler compte tenu des restrictions sanitaires liées à la pandémie et des préoccupations changeantes de la commune (tourisme avant la Covid, puis santé...). Il était aussi impossible de rassembler les acteurs. Un réajustement a donc été nécessaire.

Au sein du Geres, il y avait la volonté de travailler sur un projet commun à long terme. L'équipe Europe Méditerranée (douze personnes) avait d'ores et déjà opté pour un fonctionnement en gouvernance partagée (partage des rôles de l'ancienne direction). Cette envie s'est concrétisée à travers un atelier AOC sur une vision poussée à 2050. Cette échéance pourrait paraître lointaine, mais reste cohérente en matière d'enjeux climatiques et permet surtout de se dégager de tous réflexes de pensées uniquement opérationnelles pour « exploser les cadres habituels de pensées », que ce soient des stratégies pays ou des stratégies thématiques.

Derrière cet exercice s'est jouée également la possibilité pour les membres de l'équipe de **se projeter** dans une

évolution de leur rôle au sein de l'association, ainsi que s'autoriser à **faire des propositions**, à **suggérer** d'autres pratiques ou perspectives.

L'atelier a été mené en quatre demi-journées. L'atelier sur la vision à 2050 a amené beaucoup d'enthousiasme et un autre atelier, cette fois sur une vision plus réaliste à 2030, a conduit à des propositions plus opérationnelles. Les membres ont adhéré à l'exercice, motivés par l'idée qu'il allait redonner du souffle. La limite a pu venir de personnes préoccupées en premier lieu par des questions opérationnelles. Le facteur temps compte beaucoup au Geres, qui peut avoir un fonctionnement proche de celui d'un bureau d'études, avec du temps affecté. Il est toujours difficile de « caser du transversal », qui est alors considéré comme du travail supplémentaire et non comme un investissement.

### **Batik : entrer progressivement en AOC-T, par cercles concentriques d'acteurs et d'actrices**

Les premiers webinaires de CHTAC ont permis à la responsable du programme de Batik de se former aux AOC et d'en transmettre les fondamentaux à sa partenaire de projet au Vietnam. Ces éléments étant difficiles à appréhender au début, elles ont passé beaucoup de temps à échanger et à faire du lien entre les enseignements de la e-formation et leur propre expérimentation.

Elles ont décidé de « se jeter à l'eau », mais en comité restreint, entre partenaires (six personnes), notamment pour tester l'animation d'un atelier vision. « Avec du recul, on l'a fait de manière très scolaire dans l'animation, et cet atelier a été compliqué à mener car les personnes présentes raisonnaient encore beaucoup en termes de

#### ENSEIGNEMENTS - ASTUCES

- L'enthousiasme du pilote de la démarche joue pour beaucoup dans l'adhésion de ses équipes à « jouer le jeu des AOC ».
- Il est important d'accompagner la gouvernance et les équipes opérationnelles à entrer en dialogue politique-technique, pour cheminer ensemble vers la transformation sociale.
- Technique des petits pas, plutôt qu'une opération « coup de poing » pour faire avancer, distiller des AOC sans saturer les acteurs et actrices impliqués dans la démarche.
- Faire appel à d'autres expériences pour témoigner.

## COMMENT AMORCER LES AOC-T AU SEIN D'UNE ORGANISATION ?

*cadre logique, d'activités à mener et avaient du mal à détacher leurs réflexions de leurs activités. On n'a pas pu aller dans les chemins de changement, mais on est arrivés à dégager une vision déjà entre nous, c'était un bon premier pas.»*

L'exercice de la cartographie des acteurs s'est avéré particulièrement riche en enseignements. Il a été mené en bilatéral une fois avec le Gret et une autre fois avec le CDI. *« Cet outil a beaucoup apporté car on avait l'impression de tout connaître, mais à force de creuser, on s'est rendu compte que l'on n'avait jamais sollicité des acteurs qui pourraient être intéressants.»*

Après le changement de poste de la chargée de projet Batik au Vietnam, un second atelier vision a été organisé pour convier les autorités locales des deux territoires à participer. La vision s'est encore affinée, en prenant en compte cette fois le genre, dimension centrale dans le projet. *« On n'aurait pas pu l'aborder directement, frontalement, au Vietnam. Il faut que cela vienne des personnes et les AOC permettent d'accompagner, de faciliter cette émergence.»* Cet atelier a aussi été très intéressant pour inclure les autorités locales dans les réflexions stratégiques, et sortir d'une relation uniquement opérationnelle. *« C'est important pour pérenniser ce projet et cela a plutôt bien fonctionné.»*

À l'avenir, Batik et ses partenaires souhaitent impliquer les femmes ouvrières dans leurs réflexions. *« Lors du séminaire CHTAC, le témoignage de ID a été très inspirant pour montrer que l'on pouvait faire des AOC sans s'appesantir sur le jargon. Cela m'a ouvert le champ des possibles. Ce sont des approches très flexibles et c'est à nous de nous les approprier.»*

Même si le contexte vietnamien pourrait laisser songeur et songeuse quant à la mise en œuvre d'approches participatives comme les AOC, ces dernières peuvent répondre à une « demande de dialogue sans le dire », qui semble néanmoins exister entre pouvoirs publics et société civile, à commencer sur les sujets

économiques. La connaissance du territoire demeure une condition préalable à l'expérimentation des AOC : *« On est à l'échelle très locale, sur le territoire que l'on connaît, avec des personnes que l'on connaît depuis longtemps, en qui on a confiance. On voit apparaître des changements en matière de dialogues sociaux et se distinguer des femmes leaders, sur lesquelles il est possible de s'appuyer.»*

### ENSEIGNEMENTS - ASTUCES

- On peut faire des AOC sans en suivre « scolairement » les étapes. Il faut se les réapproprier, et « se lancer » pour les vivre.
- La cartographie des acteurs et actrices du territoire permet de bousculer les acquis et de se requestionner face à un outil de visualisation des ressources potentielles du territoire. Cet outil pratique ouvre aux AOC sans « jargon » méthodologique.
- Ces approches ont servi à distiller des notions de genre, sous couvert de réflexion stratégique.
- Une bonne manière d'entrer en AOC est de les tester entre partenaires et d'en élargir progressivement les participant-e-s par cercles concentriques.
- Les AOC sont particulièrement intéressantes pour impliquer les parties prenantes dans la stratégie d'intervention et sortir des questions purement opérationnelles.
- Travailler collectivement les changements intermédiaires permet de faire le lien entre des personnes qui partiraient des préoccupations, des pratiques ou des activités concrètes et qu'il faut accompagner pour redéfinir un sens à l'action ; et des personnes qui sont davantage dans la vision prospective, politique, et qu'il faut parfois faire « revenir » à prendre en compte les réalités du contexte et des acteurs et des actrices.

## COMMENT AMORCER LES AOC-T AU SEIN D'UNE ORGANISATION ?

Fortes de leur dimension participative, les AOC se sont révélées pertinentes pour fédérer les partenaires et impliquer les autorités locales dans la stratégie d'intervention du projet. « *Cela a permis de fédérer les personnes autour de la réflexion sur la stratégie d'intervention. Les AOC-T sont arrivées au bon moment pour dépasser l'impression de travailler sur trois projets différents, et donc pour fédérer les partenaires de l'action collective.* » Elles ont permis de raisonner dans le plus long terme car « *ce que l'on a envie de porter s'inscrit au-delà des trois ans de financement du projet* ». Il fallait aussi anticiper la stratégie de sortie. Enfin, elles ont permis de faire du plaidoyer en interne (sensibilisation sur le genre, les droits humains) et, à terme, en externe : « *Tous les messages viendraient alors des acteurs et actrices impliquées, ce qui ferait beaucoup plus sens* », conclut l'ancienne responsable du projet de Batik au Vietnam.

### **SCCF / Caritas Mauritanie : mieux structurer et mettre des mots sur des pratiques proches des AOC**

Après avoir suivi la formation sur les AOC du F3E en distanciel, l'équipe de Caritas Mauritanie a eu le sentiment d'être déjà entrée dans les AOC « sans le savoir, comme la prose de Monsieur Jourdain », pour reprendre la formule de Hamady. « *On n'avait pas cette formation théorique, mais on s'est rendu compte, en suivant le CHTAC, que notre démarche était très proche : identification de parties prenantes, pas d'atelier sur une vision commune en tant que telle, mais des discussions avec chaque acteur sur leur perception du territoire, leurs besoins, leurs difficultés, leurs espoirs. Et, à partir de là, le programme intégré a été créé.* » Caritas Mauritanie a essayé au fur et à mesure d'appliquer cette approche, notamment

auprès de la jeunesse de Dar Naïm. À Dar Naïm, les autorités et la jeunesse se méfiaient les unes des autres. Caritas Mauritanie a réussi à les faire mieux se connaître et à se faire confiance, jusqu'à la concrétisation dans la signature de conventions pour des actions menées par les jeunes.

L'association a donc pu entrer de façon plus formelle et structurée dans les AOC, en s'appuyant sur l'expérience informelle et l'accompagnement méthodologique de CHTAC.

Les AOC seront surtout développées dans la nouvelle phase du programme urbain qui concerne un nouveau quartier, en intégrant les enseignements de l'évaluation finale en cours (juin 2021) sur le projet de Dar Naïm.

#### ENSEIGNEMENTS - ASTUCES

- Ces approches offrent un vrai cadre de liberté par rapport à d'autres outils, bâtis sur un canevas moins souple.
- Il est recommandé de mettre en relation et de favoriser l'interconnaissance entre les différent-e-s acteurs et actrices pour dépasser les antagonismes.

### **Gret : avancer par cercles concentriques et en s'appuyant sur des ambassadeur et ambassadrices de la démarche**

Les AOC-T ont commencé par être expérimentées au niveau de l'équipe resserrée du projet. Elles ont ensuite été partagées au cours d'une assemblée générale de la plateforme de concertation et d'appui au développement durable de Sainte-Marie, qui rassemble

## COMMENT AMORCER LES AOC-T AU SEIN D'UNE ORGANISATION ?

tous les acteurs et les actrices, notamment celles et ceux des villages alentour. « On a choisi de commencer au sein de l'AG car elle est représentative de tous les villages de l'île, donc ceux qui y ont participé vont pouvoir diffuser dans leur village ce qu'ils auront entendu », explique la responsable de projet à Sainte-Marie.

Un atelier « vision » a été organisé pour leur proposer de se projeter dans un changement positif dans 10-15 ans, dans trois domaines précis (l'eau-l'assainissement, la santé et l'environnement). Les visions de chaque acteur et actrice ont ainsi été récoltées. « On a prévu de faire d'autres ateliers visions en regroupant quelques villages là où on concentre le plus nos activités des trois projets, car ils ont les mêmes intervenants et les mêmes bénéficiaires. » Enfin, un autre atelier permettra de recueillir la vision des services territoriaux déconcentrés et, finalement, de pouvoir croiser avec les visions déjà collectées au niveau des trois villages. « L'idée est bien de croiser ces visions afin d'arriver à n'avoir plus qu'une seule vision partagée, et de pouvoir tracer des chemins de changement et les actions à entreprendre. »

Avec du recul, la responsable de projet relève comme une limite de la démarche le temps nécessaire, pour « s'approprier le concept » et se lancer, notamment pour récolter les « sous-visions ». Il n'a pas été évident non plus de trouver la bonne posture d'animation. Toutefois, ces limites sont mises en face de deux avantages cruciaux des AOC-T : « C'est d'abord un processus qui peut s'adapter à tout type de situation. Ensuite, les AOC permettent aux acteurs et actrices de s'exprimer directement, on peut entendre leur vision, alors qu'avant, seul le maire ou le chef du village exprimait ses volontés, ses souhaits. » Grâce aux AOC, un espace d'expression a effectivement été donné à des personnes habituellement peu représentées dans ce type d'atelier.

La responsable de projet est particulièrement intéressée par le récit de l'approche de ID et de Equipop, selon laquelle le groupe accompagné n'a pas obligatoirement à être formé aux subtilités méthodologiques des AOC. Il peut être amené simplement à « penser changement » :

« Ce sera plus facile, c'est à la portée de tous de penser changement par rapport à leur situation, à leur groupe d'appartenance... C'est une bonne tactique. »

### ENSEIGNEMENTS - ASTUCES

- Ces approches offrent un vrai cadre de liberté par rapport à d'autres outils, bâtis sur un canevas moins souple et avec un usage plus contraint.
- Un temps d'appropriation est nécessaire pour entrer dans les AOC.
- Il peut être judicieux d'expliquer la démarche à quelques ambassadeurs et ambassadrices pour qu'elles et ils la diffusent autour d'elles et d'eux.
- On peut aussi tester l'approche de ID et de Equipop : amener les personnes à « penser changement » sans entrer totalement dans la mécanique des AOC-T pour « économiser » le temps d'appropriation.
- L'animation par des personnes extérieures (du siège en mission, ou des tiers facilitateurs) peut soulager la participation de l'équipe, en proposant une posture externe ajustée.

## **ESSENTIEL / AAJDSR : à la recherche d'une vision commune pour « faire collectif » et à promouvoir auprès des bailleurs**

ESSENTIEL a mis à profit une mission, en octobre 2019, avant la pandémie de Covid-19, pour organiser à Rufisque un atelier vision autour d'une projection à 2025 des acteurs et des actrices membres du comité

## COMMENT AMORCER LES AOC-T AU SEIN D'UNE ORGANISATION ?

de pilotage, à savoir : les trois communes, la « Mairie-Ville », une école inclusive Handiscole, la Maison des Éclaireurs de Rufisque, les Cases des tout-petits (accueil des enfants de 3 à 6 ans) et le district sanitaire. Chaque structure est représentée par un membre dans le comité de pilotage.

Le comité de pilotage souhaitait notamment arriver à dégager une vision commune pour faire collectif et arriver à dépasser l'approche en silos, écueil qui guette tout projet pluriacteur et pluriactrice. Il s'agissait aussi d'arriver à faire valoir cette entente dans la vision auprès des bailleurs pour assurer la pérennisation de cette action collective. De nouvelles thématiques communes à développer ont pu être identifiées, comme la santé maternelle et infantile, la santé environnementale, le droit à la santé... ainsi que de nouveaux acteurs et actrices du territoire à mobiliser.

D'autres ateliers, notamment sur l'analyse du contexte et les chemins de changement, étaient planifiés (octobre 2020), mais n'ont pu se tenir. Il a fallu réajuster le pilotage du projet : *« Afin de ne pas perdre l'élan, on a fait une sorte de suivi-évaluation de la mise en œuvre à la fin de l'année 2020, en administrant des questionnaires aux différents partenaires, avec l'accompagnement du F3E, ce qui nous a permis de sortir un document d'analyse qui sert de référence commune pour la suite du projet. »*

Le binôme d'expérimentateurs et d'expérimentatrices avait l'ambition de partager avec leurs partenaires du comité de pilotage les enseignements sur les AOC issus du programme, *« pour prendre en compte les changements et le territoire »*. Il a été un peu coupé dans son élan par la Covid-19, alors que les AOC demandent un investissement certain et continu dans le processus, notamment si l'on veut expérimenter toutes les étapes.

### ENSEIGNEMENTS - ASTUCES

- Un atelier vision peut permettre d'identifier des sources de renouvellement de l'action collective (voire d'innovation) : nouvelles thématiques (comme la santé environnementale), et nouvelles actrices et nouveaux acteurs (élargissement du collectif).
- Les AOC conduisent à une meilleure intégration des acteurs et actrices du collectif autour d'une vision commune, à partir de leur propre perception du contexte territorial, afin de « faire collectif » et porter des messages de changements.
- Le partage des apprentissages, y compris méthodologiques, avec les parties prenantes, participe au renforcement de leur pouvoir d'agir dans le portage de la démarche collective, notamment en soutenant un discours commun face aux bailleurs et aux collectivités.
- Former, partager la méthodologie avec l'ensemble des partenaires sud permet de poursuivre l'animation de la dynamique collective au-delà du soutien du partenaire français et de contribuer à pérenniser la démarche.
- On peut créer un groupe WhatsApp pour mobiliser les parties prenantes et redynamiser l'animation du comité de pilotage, ainsi que pour rendre la prise de décision plus agile.



# CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL - CDI

---

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

### L'objectif du projet

L'objectif est de renforcer le pouvoir d'agir et d'améliorer les conditions de vie et de travail des femmes ouvrières, notamment des migrantes internes, qui vivent dans des zones industrielles.

Le Gret anime le projet dans la province Vinh Phuc et CDI anime le projet dans la province Hai Duong, où l'association est présente depuis plusieurs années. Le changement social poursuivi par le projet peut être résumé ainsi : en 2025, les femmes vivant et travaillant dans les zones industrielles des deux provinces ont droit à un travail décent et vivent dans un environnement favorable à la défense de leurs droits.

Concrètement, au niveau des femmes ouvrières migrantes, cela signifie qu'elles ont renforcé leur pouvoir d'agir pour exprimer leurs besoins auprès des parties prenantes concernées (leur employeur, leur propriétaire, le centre d'aide juridique, le centre de santé publique, les organisations de masse telles que les syndicats - largement similaires à la CGT en France -, les écoles publiques, etc.). Elles participent activement aux dialogues sociaux multipartites sur les questions liées à leurs propres conditions de vie et/ou de travail. Elles connaissent leurs droits, et peuvent également réaliser des actions collectives pour défendre et assurer le respect de leurs droits (comme mobiliser leurs pairs, les sensibiliser, etc.). Les autorités locales comprennent mieux la situation dans laquelle les femmes vivent et travaillent. Elles sont les alliées des femmes et utilisent leur influence pour leur bien-être.

### Les parties prenantes du projet

#### **Les femmes ouvrières migrantes**

Les ouvrières sont, en majorité, jeunes - moins de 30 ans -, issues de minorités ethniques et/ou migrantes internes. Elles sont au centre du projet et en sont la cible finale.

Pour atteindre ce changement attendu, il est essentiel de renforcer leur autonomisation en matière de connaissance et de défense de leurs droits, de leadership, de capacité à parler en public, à négocier, à organiser des actions collectives. Comme elles ne reçoivent actuellement qu'une information partielle sur leurs droits, elles sont sensibilisées sur leurs droits en tant qu'ouvrières, mais aussi en tant que victimes potentielles de discriminations, et notamment du fait de leur identité multiple (femmes/ouvrières/jeunes/migrantes/etc.).

Cette action de renforcement des capacités et des connaissances est conduite via des formations auprès de femmes dites leaders : élues et représentantes des autres ouvrières, elles sont le relais clé des informations et favorisent la circulation des savoirs au sein des clubs de femmes (environ 25 participantes), qui se réunissent très régulièrement. Elles sont régulièrement consultées pour s'assurer que le contenu des sessions de formation corresponde à leurs besoins et à leurs attentes.

En plus de la théorie, elles peuvent mettre en pratique leurs nouveaux apprentissages en engageant une concertation avec d'autres acteurs et actrices (propriétaires de leur zone de logement, par exemple) sur le problème identifié. Avant les dialogues multi-acteurs et multi-actrices dont elles sont parties prenantes clés, elles identifient le problème

## CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL -CDI

qu'elles souhaitent partager, les recommandations et demandes qu'elles souhaitent porter, etc.

Elles doivent également organiser au moins une action collective par elles-mêmes. Les femmes leaders ont, par exemple, collectivement négocié des baisses ou suspensions de loyer pendant la période de chômage forcé lié à la Covid-19, témoignant du renforcement de leur pouvoir d'agir.

### Les partenaires techniques

Présente au Vietnam depuis 2002, Batik International apporte son expertise et son expérience dans le soutien et la sensibilisation de populations vulnérables avec une approche genre. L'amélioration des conditions de vie des femmes est un des principaux domaines d'intervention de l'association.

Le CDI est une ONG locale qui se bat pour la défense des droits de populations vulnérables et pour que la croissance économique du Vietnam profite au plus grand nombre.

Le Gret, ONG de solidarité internationale et association de professionnel-le-s pour un développement solidaire, travaille depuis plus de 25 ans avec les acteurs locaux de la province Vinh Phuc.

Chaque organisation fait état d'une spécialisation géographique (Batik International mène majoritairement ses activités à Hanoï tout en coordonnant toutes les activités, CDI agit principalement à Hai Duong et Gret Vietnam à Vinh Phuc), mais également thématique. Ainsi, le CDI apporte à ce projet son expertise sur les questions du droit du travail, le Gret est mobilisé pour les questions du développement par les droits et Batik sur toutes les activités liées au genre.

### Les partenaires provinciaux

Parmi les autres parties prenantes, la Fédération du travail est également renforcée en matière de coordination, de facilitation pour s'assurer qu'elle peut fournir le meilleur soutien aux travailleurs et travailleuses et ouvriers et ouvrières. Il s'agit d'une organisation issue

du Parti communiste vietnamien, avec un siège central à Hanoï et une représentation provinciale. Son objectif est de veiller à ce que les politiques du Parti relatives aux travailleurs et travailleuses et ouvriers et ouvrières soient mises en œuvre. Au niveau provincial, la Fédération du travail est impliquée dans les réflexions liées aux activités (que ce soit pour la partie technique ou stratégique). L'un des objectifs du projet est également de permettre la coconstruction de recommandations de plaidoyers, portées par les partenaires provinciaux vers les échelons décisionnels supérieurs (de la Fédération du travail de Hai Duong à celle de Hanoï, par exemple).

Toutes les parties prenantes liées aux conditions de vie (c'est-à-dire les propriétaires des zones de logement dans lesquelles vivent les femmes, les centres de santé) et de travail (les syndicats présents dans les usines, les employeurs) des ouvrières migrantes sont également impliquées, notamment dans les dialogues et concertations multipartites.

Il est prévu que l'ensemble des acteurs et actrices soit impliqué dans le suivi et l'évaluation, ainsi que dans la capitalisation du projet.

L'action collective actuelle est la continuation d'un projet débuté en 2014. L'idée est maintenant de faire en sorte que les ouvrières soient suffisamment autonomes pour poursuivre les actions qui ont été menées. Les premières phases du projet ont été consacrées à la création de clubs de femmes, espaces clés d'échanges, de formulation des difficultés vécues et de construction de recommandations. Informées sur leurs droits, elles ont collectivement pu mener de premiers dialogues sur leurs conditions de vie. Ils ont notamment concerné la réduction des prix de l'eau et de l'électricité dans les zones de logement des femmes, la modification des règlements intérieurs contraignants pour les locataires et des rénovations des logements. Plusieurs parties prenantes décisionnaires ont participé à ces dialogues, dont les représentant-e-s des compagnies d'eau, d'électricité, propriétaires des zones de logement, etc., et ces dialogues ont été sources d'avancées.

Les actions menées et les relations partenariales peuvent différer selon les provinces, de même que les relations, notamment entre les partenaires techniques

du projet et les partenaires provinciaux. Chaque province a des enjeux qui lui sont spécifiques, bien que beaucoup de problématiques soient similaires.

### **Les limites actuelles du projet et le recours aux AOC-T**

Les différent·e·s acteurs et actrices manquent encore de synergie pour qu'une solution adéquate soit proposée et mise en œuvre pour le bien-être des ouvrières. Les rythmes de travail particulièrement soutenus de ces femmes, ainsi que l'insécurité de l'emploi qu'elles subissent, freinent l'implication et la participation actives de ces dernières en réduisant leur disponibilité et en favorisant un fort turnover et de nombreux déplacements des ouvrières.

Bien que les ouvrières aient considérablement augmenté leurs connaissances et capacités concernant leurs propres droits, la défense de ces droits par et pour elles-mêmes représente encore un défi. De fait, elles ne sont pas encore reconnues comme des interlocutrices privilégiées par toutes les parties prenantes décisionnaires, comme les représentant·e·s d'usines ou encore les propriétaires, et sont insuffisamment, voire non représentées dans les organes de décision.

La mise en œuvre d'activités parfois différentes et par deux partenaires distincts dans les deux provinces a pu conduire à des difficultés pour unifier l'action et favoriser les échanges entre les deux provinces d'intervention.

Il semble également nécessaire de mettre à l'échelle les actions réalisées dans les provinces pour qu'elles soient connues par d'autres organisations (publiques, privées, institutions, etc.) et dans d'autres territoires.

**L'objectif de l'expérimentation CHTAC dans le cadre de ce projet est de faire en sorte que les ouvrières soient mieux intégrées dans les processus décisionnels grâce au renforcement de leur pouvoir d'agir et qu'émerge une meilleure coordination entre les différents acteurs, favorisant ainsi l'autonomisation de toutes les parties prenantes sur le long terme.**

## **ENTRÉE EN AOC-T**

### **Les attentes**

#### **Les AOC-T pour renforcer les partenariats et faire territoire**

La mise en place des AOC-T devait répondre à de nombreuses attentes, notamment fédérer les partenaires, créer du lien et de la cohérence entre les territoires du projet et les actions qui y sont menées, et enfin, renforcer mutuellement les partenaires et leurs interrelations.

### **Les premières actions**

Cet atelier a offert la possibilité de tester les AOC-T et de se questionner sur la manière de faire adhérer ses partenaires à l'approche.

En octobre 2020, un remplacement de personne en charge du projet sur le terrain a eu lieu au sein de Batik, mais un partage de connaissances au sein de Batik a permis une passation et le dialogue avec le CDI a été maintenu.

En janvier, CDI a franchi un pas supplémentaire en AOC, en animant un second atelier vision lors d'un comité de pilotage élargi à quatorze personnes, représentant les parties prenantes des deux provinces dans lesquelles le projet est mené. L'atelier a été l'occasion de présenter les AOC-T aux partenaires locaux pour la première fois.

## Les difficultés rencontrées

- **La mise en place en fin de projet** : il y a eu, de la part des partenaires, des difficultés à comprendre l'utilité de la réflexion en fin de projet ; elles ont finalement été dépassées lorsque l'utilité de la démarche pour réfléchir à la stratégie de sortie et à l'après-projet a été évoquée.
- **Un temps trop court dévolu à l'exercice** sur la durée du comité de pilotage : il a été nécessaire de poser des arguments pour convaincre de l'intérêt de la démarche. L'heure et demie consacrée à l'exercice n'a pas suffi pour aller au bout de la démarche. Le travail en groupe a été intéressant, mais la consolidation des trois visions définies par les groupes de travail en une seule n'a pu être faite.
- **Les contraintes sanitaires** : la situation sanitaire s'est dégradée ; aussi, aucune autre rencontre n'a pu être programmée pour consolider la vision commune jusqu'à présent (mai 2021). En revanche, les échanges sur les AOC ont continué entre le Gret, CDI et Batik.
- **La résistance du cadre logique** : si l'approche genre a été abordée en début de séance, le groupe est vite retombé dans l'interrogation du cadre logique et il a été difficile d'en sortir.



## ARGUMENTS DU PREMIER ATELIER

Même si le cadre logique a été transmis au principal bailleur de fonds, la réflexion autour des approches orientées changement permettra à l'équipe du projet de s'assurer que les trois organisations partenaires partagent la même vision des changements auxquels elles souhaitent contribuer au Vietnam. Ce travail devrait fédérer les trois organisations partenaires et diminuer le sentiment que les trois organisations travaillent pour des projets différents.

En outre, les AOC-T constituent une approche moins linéaire que le cadre logique. L'équipe de projet aura l'occasion de ne pas se concentrer uniquement sur les activités et leurs résultats, mais de replacer les acteurs et actrices impliquées (des travailleuses migrantes aux autorités locales provinciales) au centre des interventions du projet.

On pourrait craindre que cette réflexion arrive trop tard puisqu'il existe déjà un cadre logique, mais il est bon de savoir que ce type de travail peut être effectué à n'importe quelle étape d'un projet... Par exemple, la réflexion peut commencer directement par le suivi-évaluation, la planification de l'action et sa stratégie, etc., pour soutenir ce qui a déjà été fait.

Il s'agit d'un travail itératif qui implique la responsabilité de chaque partie prenante. Ce qui a été réalisé après le premier atelier devra être régulièrement revu avec tout le monde (les partenaires provinciaux, les femmes leaders maîtrisant le projet, les propriétaires, etc.).

Il manque également un récit collectif qui ne se contente pas de décrire les activités et les données quantitatives, mais qui partage davantage les changements et les informations qualitatives autour du projet Phu Nu. La réflexion autour des AOC aidera l'équipe du projet à en rédiger un qui pourra être utilisé à des fins de communication avec les donateurs et les partenaires potentiels.

En outre, le projet Phu Nu est maintenant engagé dans sa dernière phase de trois ans. En plus de rédiger correctement la stratégie pour cette phase, il

est également nécessaire de réfléchir à ce qui devra être réalisé à la fin de la troisième phase, quel type d'intervention l'équipe du projet peut déjà préparer pour s'assurer que la vision est atteinte.

Et enfin, comme Batik International et CDI font partie du programme F3E CHTAC, elles peuvent mettre en action les différents éléments appris lors de la e-formation.

## Les enseignements

Le premier atelier a permis de comprendre qu'un temps supplémentaire était nécessaire au sein de l'équipe du projet pour s'assurer que les trois organisations partenaires partagent la même vision et identifient ensemble les changements souhaitables au niveau des individus et des organisations au Vietnam.

Ce travail doit fédérer les trois organisations partenaires autour d'une voie commune pour la mise en œuvre du projet et pour diminuer le sentiment que les trois organisations travaillent pour des projets différents (ressenti pendant la deuxième phase) dans des contextes différents.

«Elles sont multiples : d'abord, la **volonté de se fédérer** au sein de ce projet car on avait parfois l'impression, et c'était un sentiment partagé autour de la table, de mener des projets différents en fonction des territoires sur lesquels on intervenait. Donc apporter un peu de **lien et de cohérence entre ces territoires géographiques qui partagent une même volonté de changement**. Il y a aussi des différences au niveau de la gouvernance politique des deux provinces. Les autorités locales ne travaillent pas de la même façon, n'ont pas la même approche du projet et notre relation de travail n'est pas la même sur les deux territoires.» (Nguépelbbé, Batik)

**Chacun·e ayant pu partager son regard et ses connaissances de la situation, d'une part pour cartographier les acteurs et actrices, mais aussi pour**

**construire une vision commune, le dialogue s'en est trouvé renforcé, ainsi que le partenariat lui-même. Ces approches font évoluer les postures, d'où l'importance de travailler sur l'animation en amont en se demandant : qui? Dans quelle posture? Pour obtenir quoi?**

Il s'agit d'un travail itératif au-delà l'équipe projet, devant être ouvert progressivement aux autres parties prenantes du projet car chaque personne impliquée y a une responsabilité. Aussi, les productions du premier atelier devront être revues régulièrement avec tout le monde.

Ces premiers ateliers ont donné le sentiment de mieux réfléchir et mieux travailler ensemble autour d'un objectif commun.

Les arguments cités dans l'atelier sur les plus-values recherchées ont été porteurs et fédérateurs, car ce sont des attentes partagées par les partenaires.

### Mieux intégrer le territoire et ses singularités dans les échanges entre partenaires

La dimension territoriale a été assez peu abordée, voire pas du tout au cours du premier atelier, puis un peu plus au cours des échanges qui ont suivi.

«Je n'avais sûrement pas assez appréhendé la notion de territoire. Je ne l'avais pas abordée en début d'atelier. C'est au cours des échanges que l'on s'est rendu compte qu'elle était présente mais assez peu conscientisée ou formalisée. On avait conscience de travailler sur des territoires différents, que les approches allaient donc être différentes, mais c'était tout.» (Nguépelbbé, Batik)

«La prise de conscience s'est faite quand on a évoqué les acteurs de territoire et, ensuite, on s'est dit que ce devait être une réflexion plus bilatérale Batik-Gret sur l'un des territoires et Batik-CDI sur l'autre territoire, car sinon on ne pourrait pas avoir une compréhension fine si l'on agglomérait trop ces deux territoires, dans nos chemins de changement notamment.» (Léna, Batik)

## PRÉSENTATION EN ANGLAIS DES AOC PAR CDI

### Introduction

#### Why caring about the Change Oriented Approach

- Focus primarily on changes within individuals and organizations
- Federates actors/actresses around major shared objectives
- Allows to take a step back collectively
- Etc.



#### 5 key principles

1. Start with a positive vision
2. Think actors and actresses
3. Take an interest in the small steps
4. Mobilize the actors actresses in a co-responsible dynamic
5. Change your posture and working's habits

#### Challenges

- Takes time
- Is complementary to the existing tools
- Shows flexibility



### Objectives

#### Why taking some time to exchange about the COA for the Phu Nu project?

Because we need to:

- Federate the project team, around a common vision
- Reflect on the positive impacts to planned for the project
- Define paths of changes and the appropriate activities strategy
- Bring more responsibility to the project stakeholders
- (Re)affirm the importance of gender mainstreaming
- Explore ideas for the exit strategy of the 3<sup>rd</sup> phase

### Vision

#### Why?

Think on the strategic plan, on the "why are we together?" by having projection on the long term

#### Challenges

Vision should be ambitious, ideal but not idealistic

### Paths of change

#### Why?

- To define change markers representing a progress, a new steps taken towards the expected change
- To make the vision concrete in a realistic manner
- To come up with positive small changes (even if, of course, there can be negative changes)

#### Challenges

- It's not only about listing the activities
- The approach is not linear conversely of the logical framework
- It is about deconstructing our representations, expectations, implications, etc. about everything we are used to do now

## CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL - CDI

L'approche territoriale amène à une compréhension plus fine du jeu d'acteurs et d'actrices au niveau du territoire, et à ne pas penser les chemins de changement seulement acteur par acteur et actrice par actrice.

### Entrer en AOC par cercles concentriques et petits pas

Finalement, la stratégie mise en place par Batik aura été de réaliser un premier atelier pilote entre partenaires pour se familiariser avec les outils et renforcer les partenariats en partageant une vision commune des enjeux, de se fédérer autour du projet et de ses objectifs et de mettre en cohérence les actions menées.

Si, au début, une petite résistance à passer trop de temps sur les AOC a pu se faire sentir chez les partenaires de Batik International, rapidement, le Gret y a vu un véritable intérêt car ces approches ont permis de questionner certaines connaissances que les partenaires pensaient avoir sur les acteurs et actrices du projet, sur leur influence, intention etc. *« Il y a parfois eu une vraie remise en question au niveau des personnes, moi y compris, de ce que l'on pense connaître du territoire et de ses acteurs et actrices. C'est chouette de ne pas se reposer sur ses acquis et de pouvoir s'appuyer sur les connaissances des autres pour arriver à une vision commune. »* (Nguépelbbé, Batik)

On retiendra qu'il peut être d'abord nécessaire d'argumenter sur les plus-values des AOC-T afin de mobiliser les parties prenantes avec ces approches. Travailler d'atelier en atelier en élargissant le cercle des parties prenantes est une façon de s'approprier progressivement les AOC. Cependant, une question se pose à chaque étape : comment ne pas arriver avec une vision déjà travaillée et donc descendante ? Ce qui serait contreproductif avec l'envie d'impliquer davantage les acteurs et les actrices au niveau local. L'une des solutions à tester est de soumettre les apports du premier atelier de manière très ouverte à l'atelier suivant en demandant aux participant·e·s : *« Cette vision vous paraît-elle pertinente ou pas et*

*quels points et/ou défis faudrait-il appuyer particulièrement sur votre territoire ? »*

### Les AOC-T pour ouvrir plus largement la réflexion stratégique aux parties prenantes, notamment aux femmes en intégrant le genre.

L'objectif, après la réalisation de l'atelier en comité restreint, était d'élargir le procédé pour, à terme, faire que la réflexion stratégique autour du projet soit portée par toutes les parties prenantes en coresponsabilité. L'un des enjeux était que les partenaires provinciaux ne se voient plus comme de simples sous-traitants du projet, mais de vraies parties prenantes. *« Il y avait aussi l'argument de la responsabilisation des acteurs sur les territoires du projet, qui pour l'instant sont plutôt mobilisés par ce qui est opérationnel, technique, mais ne participent pas pleinement à nos réflexions plus stratégiques »* (Nguépelbbé, Batik)

Les AOC ont donc été utilisées dans le but de construire une stratégie de plaidoyer avec toutes les parties prenantes, de construire un DSE et dénouer les nombreux indicateurs possibles autour du critère riche de l'empowerment, mais aussi de construire une stratégie d'intervention dans le long terme, de façon prospective. *« En cela le travail sur la vision commune a apporté pas mal d'éléments réflexifs sur notre positionnement et celui des autres acteurs. »* (Léna, Batik)

*« On souhaitait aussi avoir **une action de plaidoyer et les AOC permettaient de construire cette réflexion stratégique autour de ce plaidoyer, grâce au travail de la vision, de la cartographie des acteurs, etc.** »* (Nguépelbbé, Batik)

En outre, le projet Phu Nu est maintenant engagé dans sa dernière phase de trois ans. Il est d'ores et déjà nécessaire de réfléchir à ce qui devra être réalisé à la fin de la troisième phase, et quel type d'intervention l'équipe du projet peut déjà préparer pour s'assurer que la vision soit atteinte.

*Le travail sur la vision a permis de penser collectivement et de construire "l'après-projet" en se deman-*

## CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL -CDI

*« dant comment les activités menées pourraient favoriser l'autonomisation de toutes les parties prenantes sur le long terme. Cela a permis de poser un premier cadre à la réflexion sur notre stratégie de sortie, mais également de construire des premiers objectifs pour notre stratégie de plaidoyer commune. » (Léna, Batik)*

En amont de l'atelier vision, il a semblé nécessaire à l'équipe de Batik de revoir la notion de genre pour s'assurer que toute l'équipe du projet était bien au même niveau de compréhension. Il s'agit d'un apport majeur de Batik dans le projet, même si les partenaires semblent avoir encore du mal à s'en saisir pleinement. Batik s'est vu proposer par l'équipe du F3E de retravailler la vision avec un focus genre. La question pourrait être posée ainsi : « quelle serait la vision d'une participation réussie des femmes dans le projet sur tel territoire ? » Ce questionnement conduit, en outre, à poser la question du territoire.

*« On espère que d'inclure davantage les femmes et les partenaires provinciaux favorisera leur coopération, leur prise respective de responsabilités et leur mobilisation. Il y a encore pas mal d'enjeux autour de cela. » (Léna, Batik)*

*« Au Vietnam, pays communiste, on peut difficilement utiliser des termes tels que empowerment, dans le sens de prise de pouvoir par rapport à l'État, renforcement de capacités ou leadership. Il faut donc utiliser d'autres mots pour faire ce travail d'accompagnement malgré tout. Par contre, on peut utiliser les activités génératrices de revenus en lieu et place de la défense des droits. » (Léna, Batik)*

L'objectif est d'élargir la participation des femmes du projet grâce aux AOC, notamment lors des comités de pilotage pour revenir régulièrement sur ce qui a changé, et en ne se focalisant pas seulement sur l'opérationnel des activités.

### Les AOC-T pour améliorer le suivi-évaluation et la projection de long terme

Les ateliers élargis qui doivent avoir lieu ont pour objectifs de concevoir une vision commune du projet et

réfléchir à l'impact positif que le projet peut apporter ou contribuer à apporter sur le long terme.

### Les AOC-T pour voir plus loin ensemble

Enfin, les ateliers qui s'élargissent progressivement doivent permettre d'élaborer la stratégie de sortie des partenaires à l'issue de la troisième phase, et de poursuivre le travail d'inclusion des femmes.

*« L'idée était de tester les outils appris au vu des défis qui nous attendaient dans ce projet, notamment par rapport au plaidoyer ou encore au suivi-évaluation. »*

L'idée lors d'un prochain atelier est de constituer trois groupes mixtes pour partager une vision et ne pas se limiter à son propre territoire. Il paraît important de prévoir d'autres moments, assez vite pour travailler sur la vision à différents niveaux territoriaux et sur les chemins du changement. Cependant, la crise sanitaire pose beaucoup de problèmes à la mise en place des ateliers, notamment à cause des restrictions de circulation et de réunion en cours.

*« Enfin, il y a aussi **des attentes sur le suivi-évaluation des actions que l'on mène, notamment sur l'empowerment de ces femmes-là**, qui regroupe beaucoup de critères. Donc, on attend des AOC qu'elles nous permettent de dénouer un peu tout cela pour éclaircir ce que l'on peut faire. » (Nguépelbbé, Batik)*

L'utilisation des AOC dans le cadre de cette expérimentation est sert aussi **à se projeter sur un plus long terme...** Que veut-on faire, que souhaite-on faire ensuite ? avec qui ? avec quel rôle ?

*« Enfin, sur le plus long terme, il s'agit d'impulser une réflexion sur ce que l'on veut, peut faire au-delà du cadrage temporel imposé par le financement de l'AFD. »*

Prévoir à moyen ou long terme les changements souhaités, globalement et aux différents niveaux des acteurs et actrices, laisse à envisager un retrait des projets de Batik sans pour autant perdre la pérennité des changements obtenus ni l'appropriation des

## CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL -CDI

méthodologies par les parties prenantes vietnamiennes. Il y a eu beaucoup d'échanges avec la partenaire CDI pour lui transmettre les contenus de la formation. La transmission d'une partie des apprentissages du e-séminaire a été faite également à la nouvelle coordinatrice, arrivée en octobre 2020. « *La formation a aussi apporté des outils que je ne connaissais pas, ni mon binôme de CDI.* » (Nguépelbbé, Batik)

### Les AOC-T pour dépasser le cadre logique et la temporalité des projets

Des résistances sont observées très vite lors de l'animation du premier atelier. Le cadre logique fait alors un retour en force, est questionné et remis en question, empêchant alors le développement d'une vision partagée.

Il a alors été jugé préférable d'arrêter ce premier atelier et de réévoquer le cadre logique avec les partenaires dans un temps dédié pour « *que tout le monde soit à l'aise avec ce qui avait été validé par l'AFD et afin de pouvoir reprendre ensuite nos échanges autour des AOC* » (Nguépelbbé, Batik).

### La stratégie adoptée par Batik et ses partenaires a donc été de prendre un temps pour « évacuer » le cadre logique et pouvoir ensuite repenser en AOC.

Il a fallu pour cela développer l'argumentaire suivant auprès des partenaires :

Cela fait six ans que le projet n'est saisi que grâce au cadre logique. Les AOC constituent une approche moins linéaire que le cadre logique. L'équipe de projet a ainsi l'occasion de faire un pas de côté et de ne pas se concentrer uniquement sur les activités et leurs résultats, mais de s'intéresser véritablement aux acteurs et actrices du projet.

« *Notre solution a été de s'assurer que toute cette partie cadre logique était très claire pour tout le monde autour de la table, pour que l'on puisse ensuite passer à autre chose et avoir une autre perspective sur notre projet et cela s'est bien passé par la suite.* » (Nguépelbbé, Batik)

On pourrait craindre que cette réflexion arrive trop tard puisqu'il existe déjà un cadre logique, mais ce type de travail peut être effectué à n'importe quelle étape d'un projet. En effet, il existe différentes étapes dans les AOC qui peuvent être réalisées dans l'ordre jugé nécessaire par l'équipe de projet. Par exemple, la réflexion peut commencer directement par le S&E, la planification de l'action et sa stratégie, etc. pour soutenir ce qui a déjà été fait.

Cependant, les AOC peuvent amener à remettre en question le cadre logique et les activités liées, ce qui peut mettre les parties prenantes dans une posture singulière et déstabilisante.

« *C'est souvent difficile quand on est beaucoup sur le terrain, de prendre un peu de recul avec les activités et de se redemander pourquoi on mène ces activités, surtout pour un projet qui existe depuis plus de six ans. Ce sont autant d'habitudes à remettre en question.* » (Nguépelbbé, Batik)

Le principe des AOC est effectivement de faire évoluer les activités au fil du projet, au fil du temps en fonction des changements observés.

### Des approches « embarquées » qui demandent de jongler avec les postures

Il peut s'avérer difficile, en matière de posture, d'être à la fois dans l'animation et de porter en même temps le point de vue de sa propre structure. Externaliser l'animation ou avoir plusieurs personnes dans l'équipe, dont une personne en position d'animer sans donner son avis propre, semble être plus confortable pour arriver à un résultat. Des jeux de pouvoir se jouent également lors des ateliers, pouvoir les observer et les compenser est très utile.

La mise en pratique de ces ateliers a révélé la difficulté à garder une posture de neutralité de l'animatrice quand on est soi-même représentante d'une organisation partie prenante du projet, surtout quand on doit intervenir pour des rappels sur des dimensions essentielles comme le genre. La nouveauté de l'exercice, pour Nguépelbbé comme pour Léna, a aussi

## CAPITALISATION BATIK INTERNATIONAL -CDI

présenté des difficultés, mais, dans cette approche, c'est en utilisant les AOC que l'on peut se les approprier et progresser dans leur animation.

Ainsi, lors du premier atelier, qui a eu lieu en anglais, Nguépelbbé s'était positionnée en animatrice principale avec l'appui de An, son binôme de CDI. An a été plus impliquée dans les moments d'échanges et Nguépelbbé tentait de garder une posture externe pour laisser l'opportunité aux autres personnes de s'exprimer. Toutefois, représenter Batik, notamment sur les questions de genre, n'était pas forcément toujours compatible avec cette volonté de neutralité.

*« Ce n'était pas non plus évident pour moi car je n'avais jamais animé ce type d'ateliers. Heureusement que j'étais dans un groupe bienveillant. »* (Nguépelbbé, Batik)

Le deuxième atelier a été animé par An en vietnamien, avec un travail important sur la posture, en amont avec Léna. La reformulation de l'approche en vietnamien, par une actrice elle-même directement impliquée sur les activités de terrain, a permis de lier directement les AOC-T avec les actions menées, de faire le lien avec les réalités de chaque province, et ainsi de mobiliser les partenaires provinciaux.

# CAPITALISATION EQUIPOP - SCOUTISME BÉNINOIS

## DES JEUNES ENGAGÉ-E-S SUR LEUR TERRITOIRE POUR ACCÉDER AUX DROITS ET LA SANTÉ SEXUELS ET REPRODUCTIFS : L'APPORT DES AOC-T

### DES PARTENAIRES ET UN PROJET DÉJÀ AGUERRIS AUX AOC

#### Les partenaires de l'expérimentation

**Equipop** agit au plus près des territoires à travers un partenariat solide avec les acteurs et actrices locales, jusqu'au plus haut niveau des prises de décision à l'international pour lutter contre les inégalités femmes-hommes. Equipop promeut des valeurs féministes et place l'approche genre au cœur de ses interventions. Equipop combine mobilisation sociale et politique, ingénierie de projet, assistance technique et construction de partenariats pour promouvoir les droits et la santé des femmes et des filles dans le monde, et travaille en Afrique de l'Ouest auprès d'associations et d'activistes mobilisées sur plusieurs territoires. Equipop incorpore les AOC dans sa méthodologie globale d'intervention, avec l'intégration progressive, depuis plusieurs années, de la « cartographie des incidences », complétée en 2019 par une formation sur mesure – interne à Equipop – sur les AOC, dispensée par le F3E. Les programmes soutenus associent

la mise en place de dispositifs de suivi-capitalisation orienté changement.

**Scoutisme Béninois** est une association éducative et un mouvement de jeunes et d'adultes engagé-e-s volontairement pour promouvoir une éducation non formelle, complémentaire de celles de la famille et de l'école. Elle s'adresse à l'ensemble des jeunes – garçons et filles –, sans distinction d'origine sociale, ethnique, religieuse ou culturelle. Avec ses 6444 membres (jeunes garçons et filles) réparti-e-s dans 7 régions scouts, 40 districts scouts, 120 groupes et 360 unités scouts, tant en milieu urbain qu'en milieu rural, le Scoutisme Béninois dispose de 8 centres de jeunes présents sur le territoire national. Le Scoutisme Béninois a été chef de file du consortium qui a mis en œuvre le projet dont il est question ici.

**L'équipe projet** : réunies en consortium, le Scoutisme Béninois, JVS (Jeunes Volontaires pour la Santé) et le ROAJELF Bénin (Réseau Ouest Africain des Jeunes Femmes Leaders) sont trois associations engagées pour la jeunesse, les DSSR (droits et santé sexuels et reproductifs) et les droits des femmes. Elles ont incubé le projet avec et pour les jeunes, accompagné les allié-e-s<sup>1</sup> et les jeunes, appuyé l'organisation des activités et apporté leur expertise en matière de formation, de communication et de plaidoyer.

1 - Les allié-e-s sont des personnes ressources identifiées sur chacun des quatre territoires pour appuyer les jeunes. Grâce à leurs engagements communautaires et associatifs, elles sont intégrées dans les réseaux et espaces de concertation locaux.

### **Le projet #OnDoitAgir**

L'amélioration du statut des femmes et des filles passe par l'accès à la contraception, qui sert les changements sociaux et institutionnels en faveur de l'égalité des sexes et des DSSR. Le rôle des organisations de la société civile (OSC) pour y parvenir est déterminant. Pour répondre à ces enjeux, Equipop a développé une approche participative d'incubation de projets pour améliorer les DSSR des adolescent-e-s et jeunes, menés par des coalitions d'OSC.

Dans ce cadre, un appel à manifestation d'intérêt a été lancé au Bénin en 2018 pour sélectionner des OSC et monter un consortium. À l'issue de ce processus, un atelier pluriacteur et pluriactrice d'incubation du projet a été organisé et a donné naissance au projet #OnDoitAgir, avec l'approche par le design thinking, une méthode agile complémentaire des AOC, avec lesquelles elle partage la dimension participative.



Le projet #OnDoitAgir a ainsi été mis en œuvre sur une durée de 19 mois par un consortium de trois ONG (Scoutisme Béninois – chef de file du consortium –, ROAJELF et JVS), avec le soutien financier et l'accompagnement technique d'Equipop. Il visait à renforcer le pouvoir d'agir d'une communauté de jeunes afin qu'elles et ils soient conscients de leurs DSSR, capables de documenter les manques d'accès et, enfin, de porter un plaidoyer auprès des autorités locales pour le respect des engagements en faveur des DSSR des jeunes.

Pour ce faire, le projet s'appuie sur trois axes stratégiques d'intervention :

- Renforcer les jeunes pour qu'elles et ils puissent participer de manière effective aux processus de redevabilité nationaux ;
- Fédérer les acteurs et actrices des OSC de jeunesse et allié-e-s autour du déploiement et du suivi des engagements ;
- Mettre en place une campagne digitale #OnDoitAgir pour faciliter la mobilisation citoyenne des jeunes et allié-e-s autour de la mise en œuvre et du suivi des engagements en matière de DSSR des jeunes.

Le projet s'est déroulé plus particulièrement dans le département du Plateau. Les communes du projet (Pobè, Kétou, Aguégoués et Adja-Ouèrè) sont frontalières les unes des autres et appartiennent au même espace culturel, avec une même langue et une histoire commune, ainsi que des réalités sociales similaires.

À la suite de l'atelier d'incubation qui a permis de rédiger le document de projet et de construire la dynamique collective du consortium, les activités ont pu se déployer au fil du temps. Parmi celles-ci peuvent être cités : l'identification et la formation des jeunes et des allié-e-s, les restitutions auprès des jeunes des communautés, le concours de photo-dessin, l'élaboration de plaidoyer, la participation aux séances communales, les rencontres avec les autorités ministérielles, et la capitalisation.

### **Un projet « orienté changement » dès l'origine**

Equipop, en intégrant Changer les territoires par l'action collective, avait une double attente vis-à-vis de ce projet. D'une part, améliorer sa maîtrise dans la collecte et l'analyse des changements ; d'autre part, intégrer la dimension territoriale au suivi-évaluation orienté changement.

“ *Il y avait beaucoup de questions sur ce document, avec un niveau de détail très élaboré, qui n'était pas toujours opérationnel. Pour nous jeter à l'eau, nous avons dû faire un pas de côté par rapport à ce document : aller sur le terrain de l'observation plutôt que passer du temps à retravailler un document. Sa principale vertu est d'avoir précisé des étapes et les types de changements attendus.* »

MAIFOUX, EQUIPOP

Les AOC ont été mises en place dès le démarrage du projet, avec la définition d'une vision spécifique et une attention particulière portée aux acteurs et actrices concernées. Avec l'accompagnement amont du F3E, un dispositif de suivi-évaluation (DSE) orienté changement a été mis en œuvre lors d'un atelier en novembre 2019. Ce DSE, qui se révèle très précis, est centré sur les changements attendus pour les trois groupes d'acteurs et actrices à observer, à savoir les jeunes, les allié-e-s et l'équipe du projet (le consortium). Ce document affichait des ambitions très fortes et des changements extrêmement précis, et ne laissait que peu de place à l'imprévu. Avec le recul, l'équipe projet estime, en effet, qu'il était trop « verrouillé » et pas vraiment opérant.

Si ce document n'a jamais totalement abouti, il a donné l'occasion d'affiner la stratégie d'intervention dans le cadre du projet et d'adopter des « lunettes changements » très tôt dans le processus. Il a représenté un cadre qui a permis de faire « collectif » autour d'une feuille de route partagée, d'imaginer de façon très concrète le cheminement de chaque acteur et chaque actrice, et d'intégrer cette notion de « petits pas » vers des changements plus ambitieux.

En accompagnement du DSE, un « journal des changements » inspiré des guides du F3E sur le suivi-évaluation des changements a été créé et alimenté tout au long du projet. Le suivi du journal des changements a, dans un premier temps, été testé individuellement sur la base d'un questionnaire par l'équipe projet, puis au fil du temps de manière plus participative.

Les temps plus collectifs sous forme d'ateliers ont donné à chacun·e un espace pour évoquer des changements importants et les raccrocher à des chemins de changement pré-identifiés. Les outils proposés dans le CHTAC ont été testés à cette occasion.

Ainsi, réfléchir collectivement aux changements significatifs survenus s'est avéré plus intéressant et constructif que des journaux de changements, parfois difficiles à exploiter a posteriori, avec le risque de les assimiler à des canevas de reporting d'activités.

# LES AOC-T AU CŒUR DE LA COLLECTE DES CHANGEMENTS

L'entrée en AOC-T pour Equipop et le consortium porté par le Scoutisme Béninois s'est incarnée de manière plus concrète au cours de deux ateliers : l'atelier dit «de Kétou», qui s'est tenu en août 2020, et l'atelier dit «de Cotonou», qui a eu lieu en décembre 2020. Ils ont été l'occasion d'expérimenter la collecte et l'analyse des changements, et d'intégrer, chemin faisant, la dimension territoriale au suivi et à la stratégie d'intervention en place.

## L'Atelier de Kétou : collecter des changements pour alimenter un plaidoyer territorial

Organisé à mi-parcours du projet, cet atelier a aidé à préciser les changements déjà observés via le journal des changements et à les mettre en débat. Il a également offert la possibilité d'aller au-delà des changements individuels et collectifs et de considérer la dimension territoriale, peu exploitée jusque-là.

### Les attentes et les préparatifs

L'objectif principal de cet atelier était de recueillir les changements auprès des parties prenantes (jeunes, équipe projet, allié-e-s, acteurs communaux) sur les territoires de mise en œuvre du projet, à savoir Kétou, Pobè, Aguégoués, Adja-Ouèrè.

Il s'agissait également de développer un dialogue et d'affiner la stratégie de plaidoyer avec la mise en place future de plaidoyers territoriaux. De nouvelles

personnes à mobiliser ont été identifiées pour enrichir la dimension pluriacteur et pluriactrice de l'atelier, notamment les maires des quatre communes concernées par le projet. Ainsi, les changements observés pouvaient être mis en débat de manière plus collective pour identifier les adaptations à apporter, comme une meilleure communication avec les jeunes, et préciser la stratégie de plaidoyer.

L'outil qui a été choisi pour animer cet atelier est la «fleur des changements augmentée», qui rend visibles, sur trois rangées de «pétales», les trois composantes des changements (individuelle, collective et territoriale)<sup>2</sup>. Tout juste conçu dans le cadre de CHTAC, cet outil n'avait pas encore de «mode d'emploi». Equipop et le consortium ont donc développé, en amont de l'atelier, un guide d'utilisation pour une meilleure appropriation par l'équipe d'animation. Ce guide et son expérimentation sur le terrain ont constitué une précieuse contribution à CHTAC.

Le guide approfondit les trois niveaux couverts par la fleur : la composante individuelle, la composante collective et la composante territoriale. Il recense pour cela les questions «dédouées» de la fleur et que l'on peut poser pour collecter les changements. Il propose des outils secondaires plus précis, que l'on peut utiliser pour chaque niveau afin de faciliter le questionnement (ligne de temps, dessins, Post-it, etc.). Il a été important d'élaborer un guide adapté pour le projet #OnDoitAgir et ses enjeux spécifiques.

### Déroulement de l'atelier

L'atelier de Kétou a duré une journée et demie, avec différentes séquences de collecte et de mise en débat : au niveau individuel, au niveau de la dynamique collective, puis au niveau des territoires, par commune.

Une courte introduction sur la fleur des changements a rappelé que cet outil recèle de multiples dimensions, qui ne sont pas toutes pertinentes pour le projet : il ne s'agissait donc pas de tout regarder mais de faire des choix sur les aspects à observer.

2 - Pour plus d'informations, se reporter à la fiche-outil relative à la fleur des changements augmentée en annexes, page 166.

## CAPITALISATION EQUIPOP – SCOUTISME BÉNOIS

### Le niveau individuel

La collecte individuelle s'est opérée au moyen de Post-it sur lesquels les personnes présentes (jeunes et allié-e-s) ont pu inscrire les changements observés sur les DSSR. Pour aider à l'émergence et à l'expression des changements individuels, plusieurs questions ont été posées :

- Quels changements avez-vous observés en matière de DSSR ?
- Comment vos pratiques ont-elles évoluées ?
- Quelles sont vos relations avec les autres acteurs et actrices présentes ?

Il s'agissait ici de s'intéresser aux représentations particulières des personnes, aux expériences de chacun-e centrées sur ce que les DSSR ont changé dans la vie de chacun-e. À partir de cette collecte, des tendances ont été dégagées par la mise en commun.

### Le niveau collectif

Concernant le niveau collectif, le questionnaire a été introduit par une typologie des cinq capacités clefs pour construire un collectif (*voir schéma ci-dessous*).

Les changements collectifs et la dynamique de groupe ont ensuite été traités autour de la perception de l'identité collective, la capacité des jeunes à coopérer et leur adhésion par rapport au projet.

Cela a été fait au travers de dessins «portraits du groupe», accompagnés de plusieurs adjectifs pour les interpréter. Les jeunes et les allié-e-s ont alors travaillé ensemble et évoqué la sexualité, ce qui était assez nouveau. La capacité à coopérer a été interrogée sur la base d'une expérience exemplaire de travail conjoint qui illustre les forces du groupe. Cela n'a pas empêché de parler des faiblesses du groupe et des défis qu'il reste à relever.

## LES 5 CAPACITÉS CLEFS POUR UN CHANGEMENT

### Capacités à s'adapter à son environnement et à se renouveler

(saisir des opportunités, comprendre les changements et y répondre, veille...)

### Capacités à agir et à exister

(structuration du groupe, règles de fonctionnement, vision...)

### Capacités à établir des relations à l'extérieur

(partenariats, alliances, complémentarités, pérennité, dialogue, plaidoyer)

### Capacités à atteindre les objectifs planifiés

(accès aux ressources, pilotage stratégique et opérationnel, conduite d'actions...)

### Capacités à maintenir l'équilibre entre ces 4 capacités

(concertation, gouvernance, prise de décision collective, suivi-évaluation stratégique...)

## CAPITALISATION EQUIPOP - SCOUTISME BÉNINOIS

Enfin, l'adhésion au groupe a été discutée à l'aide d'une ligne tracée au sol représentant, à l'une des extrémités, un groupe faisant équipe et, à l'autre, des personnes agissant séparément. Chaque personne pouvait situer le groupe entre ces deux extrêmes.

Sur cette base, c'est la collaboration intergroupes - c'est-à-dire entre les jeunes et les allié-e-s - qui a été analysée à l'aide de l'outil ligne de temps, donnant la possibilité à chacun-e d'identifier les moments clefs de son histoire avec l'autre groupe. Une synthèse a été proposée à l'aide de différents adjectifs.

Pour finir, c'est la pérennité de la dynamique collective qui a été travaillée via une discussion générale : le projet terminé, ont-elles et ont-ils envie de poursuivre des actions en commun, de continuer à échanger ? Si oui, à quelles conditions ?

### Le niveau territorial

Après un rappel des changements attendus, l'équipe d'animation a proposé une lecture des deux dimensions clefs à observer sur le territoire.

La collecte des changements sur les territoires d'intervention du projet a été creusée grâce à des travaux de groupe par commune. Les groupes (jeunes, allié-e-s, acteurs communaux) se sont interrogés sur l'offre de services en matière de DSSR et sur la collaboration entre jeunes dans chaque commune. Chaque groupe a, pour cela, créé une carte de son territoire, que les participant-e-s ont remplie avec des Post-it de couleur. Chaque groupe a ensuite présenté sa carte. Les convergences, les divergences et les défis à relever pour les différentes communes ont ainsi été identifiés.

## LES 2 DIMENSIONS CLEFS À OBSERVER SUR LE TERRITOIRE

### 1. Offre de service

- Plan de développement territorial
- Infrastructures
- RH formées
- Intrants disponibles
- Informations
- Gratuité
- ...

### 2. Collaboration des jeunes dans les espaces de pouvoir

- Quelles sont les politiques de votre territoire en matière de santé sexuelle des jeunes ?
- Quels sont les solutions, services de santé proposés sur votre territoire pour protéger, entre autre, les adolescents et jeunes des grossesses précoces, violences, etc. ?

- Comment les réalités des jeunes sont-elles prises en compte par les acteurs et actrices du territoire ?
- Comment les jeunes participent-elles et participent-ils aux instances de décision sur les DSSR ?

“ ***Au cours de l’atelier, nous avons trouvé intéressant de collecter les changements a u niveau du territoire, cela a permis d’aller au-delà des changements individuels et collectifs et d’introduire une nouvelle lecture.*** »  
**MARIETTE, ROAJELF**

Les défis à relever ont été mis en lien avec la stratégie de plaidoyer. Ainsi, la mise en place de petits groupes par commune a été envisagée pour la suite, afin de porter la parole des jeunes et, par ce biais, de transformer les représentations individuelles et collectives sur les DSSR et d’influer sur les politiques publiques en la matière dans chaque territoire.

“ ***Ce travail de diagnostic sur le territoire est à faire régulièrement pour observer les évolutions. Il peut servir de base à un système d’alerte, à un observatoire pour suivre simplement les changements en matière de DSSR au niveau de chaque territoire*** »  
**ROLLAND, SCOUTISME BÉNINOIS**

### L’articulation des niveaux

La mise en débat collective des changements sur les trois niveaux a servi à analyser les interactions entre ces composantes et à tirer de grands enseignements. Cela a aidé à se projeter sur les mois restants de la mise en œuvre du projet.

Les principaux domaines de changements collectés sur les trois niveaux à l’issue de l’atelier concernent :

- L’*empowerment* des jeunes et l’amélioration de leurs connaissances sur les DSSR.
- Les changements chez les décideurs : le dialogue jeunes et autorités, la meilleure coordination avec les services sociaux-sanitaires.
- La plus grande mobilisation des jeunes de la communauté, le dialogue entre parents et enfants.

### Enseignements de l’atelier de Kétou

La fleur des changements augmentée a constitué dans ce cadre un outil de collecte et de mise en débat des changements sur les trois dimensions, même si la dimension territoriale a pu sembler moins évidente à appréhender.

“ ***On s’est demandé pourquoi on a attendu aussi longtemps. Oui nous avons collecté des informations mais on n’avait pas vraiment organisé un atelier collectif pour échanger autour de ce qu’on avait collecté. On a trouvé assez formidable l’outil contextualisé au projet. Le plus de l’atelier était d’avoir les acteurs et actrices présentes. Nous avons pu confronter en direct les informations. Ce qu’on a entendu n’a pas pu être transcrit sur les journaux. On a pu creuser les ressentis. Aussi, les AOC, c’est avoir un regard critique sur le projet et y mettre plus de “territoire” en appréciant davantage les changements au niveau territorial.*** »

**MARIETTE, ROAJELF**

L’outil a mis en lumière les interactions entre les familles d’acteurs et d’actrices, mais également l’analyse de la collaboration, et la notion de territoire, ce qui n’était pas ou peu présent dans le journal de changement.

“ ***L’atelier a permis de mieux percevoir la notion de territoire et les liens entre les différents acteurs et actrices avec nos partenaires de travail. Les liens entre les jeunes et les autorités restaient encore à creuser à l’issue de l’atelier de Kétou.*** »

**ROLLAND, SCOUTISME BÉNINOIS**

Mettre ensemble une variété d'acteurs et d'actrices renforce la reconnaissance mutuelle et met en œuvre un travail collaboratif (entre les jeunes et les allié-e-s mais également entre les allié-e-s, les jeunes et leur territoire). Le rôle des allié-e-s a ainsi été clarifié dans l'amélioration des cadres de concertation : on s'appuie sur elles et eux pour mobiliser les jeunes.

Les outils de collecte de changements peuvent être des leviers pour renforcer le pouvoir des jeunes. L'atelier a été une étape forte dans le parcours d'*empowerment* des jeunes et en particulier dans leurs relations avec les allié-e-s. Il a favorisé une meilleure confiance des jeunes et une plus grande reconnaissance des jeunes par les allié-e-s.



***Rien que mettre en commun, cela change, mettre en relation pour faire bouger les lignes. Nous avons découvert progressivement qu'il faut instituer les ateliers ouverts et ne pas rester en chambre. Il était intéressant d'apprendre des choses sur les interactions qui n'étaient pas toujours consignées dans les journaux. Il y a eu une dynamique en matière de mobilisation, entre jeunes et allié-e-s. On n'avait pas l'outil adéquat pour révéler cela avant. »***

**MAIFOUX, EQUIPOP**

Le travail sur les changements territoriaux peut représenter une base pour construire une stratégie de plaidoyer à un niveau territorial. Les changements positifs collectés ont constitué un levier pour développer un document de plaidoyer plus ambitieux et mobilisateur. Ainsi, la fleur de changement augmentée peut être utilisée dans différents espaces : pour positionner les changements à différents niveaux mais également pour construire des éléments de plaidoyer.

## **Atelier de Cotonou : retracer les chemins de changements chez les jeunes en lien pour capitaliser**

### **Contexte de l'atelier**

Cet atelier a été organisé en fin de projet avec pour objectif de donner à voir les parcours des jeunes et collecter les changements sur la mobilisation citoyenne sur les territoires, nourrissant ainsi la capitalisation du projet. Entre l'atelier de Kétou et celui de Cotonou, beaucoup d'activités ont été mises en place : élaborations de plaidoyers, participations des allié-e-s et des jeunes aux séances communales et rencontres avec les ministres : il restait encore beaucoup à observer.

Comme il s'agissait de la fin de projet, l'atelier a offert la possibilité de faire un 360° et d'avoir une vue d'ensemble sur les activités du projet et les changements auxquels elles avaient contribué. La visée productive a rythmé l'ensemble des deux journées avec l'objectif de dessiner les éléments de capitalisation qui feraient l'objet d'une fiche sur le projet #OnDoitAgir.

Cet atelier a mobilisé une quinzaine de personnes au total, dont une dizaine de jeunes présentant une vraie diversité de profils (filles, garçons, avec différents rôles tout au long du projet) qui avaient pour point commun d'avoir été fortement impliqués dans la mise en œuvre des activités.

L'équipe projet dans sa globalité et même les allié-e-s et les jeunes avaient à ce moment-là très largement intégré les AOC et les «lunettes changements», ce qui a beaucoup facilité l'appropriation du processus proposé au cours de l'atelier dans son ensemble.

L'implication d'Equipop dans la préparation et la facilitation a été particulièrement forte pour permettre aussi à l'équipe projet de contribuer au même titre que les jeunes et les allié-e-s.

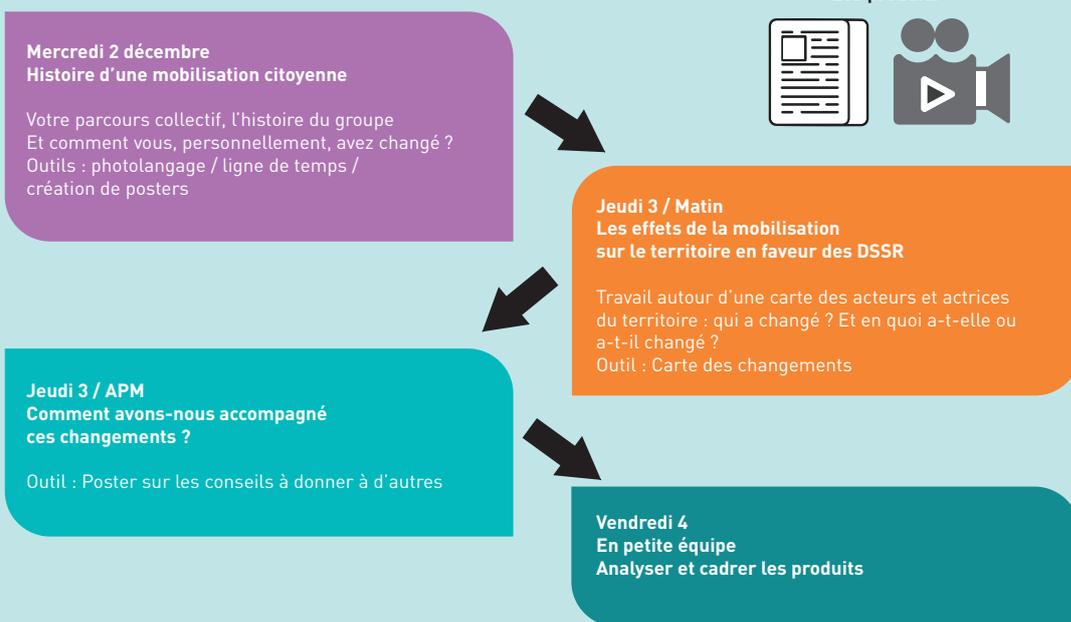
## CAPITALISATION EQUIPOP - SCOUTISME BÉNINOIS

### Contexte de l'atelier

L'atelier s'est déroulé comme indiqué dans le schéma ci-dessous, avec une première journée centrée sur les jeunes et deux allié-e-s seulement, ce qui a donné un espace d'expression « confidentiel » sur du vécu personnel et du vécu collectif à travers des outils comme le photolangage ou la création de posters.

La seconde journée était plus ouverte, avec davantage d'allié-e-s et de membres de l'équipe projet. Le groupe était donc élargi et plus mixte. Il s'agissait de s'intéresser aux effets de la mobilisation sur le territoire en faveur des DSSR : avec notamment l'exercice de la carte des changements.

## LES OBJECTIFS ET LE DÉROULÉ DE L'ATELIER DE COTONOU



### Focus sur la carte des changements

Proposée par le F3E et enrichie dans l'animation par Equipop, une carte des changements (voir en annexes la fiche-outil) a, dans un premier temps, été élaborée par les participant-e-s pour les quatre communes, avec une appréhension large du territoire. Les acteurs et actrices ont ainsi été répertoriés, puis placés sur la carte. Cela a donné le schéma ci-dessous. Le travail a ensuite été effectué en trois temps distincts sur une grosse demi-journée : la collecte (et le classement) des changements, puis l'exploration des changements, et, enfin, la qualification des changements.

### Collecter les changements sur la carte et les classer

Après un bref rappel sur ce qu'est un changement (en invitant à réfléchir à QUI a changé et en quoi il

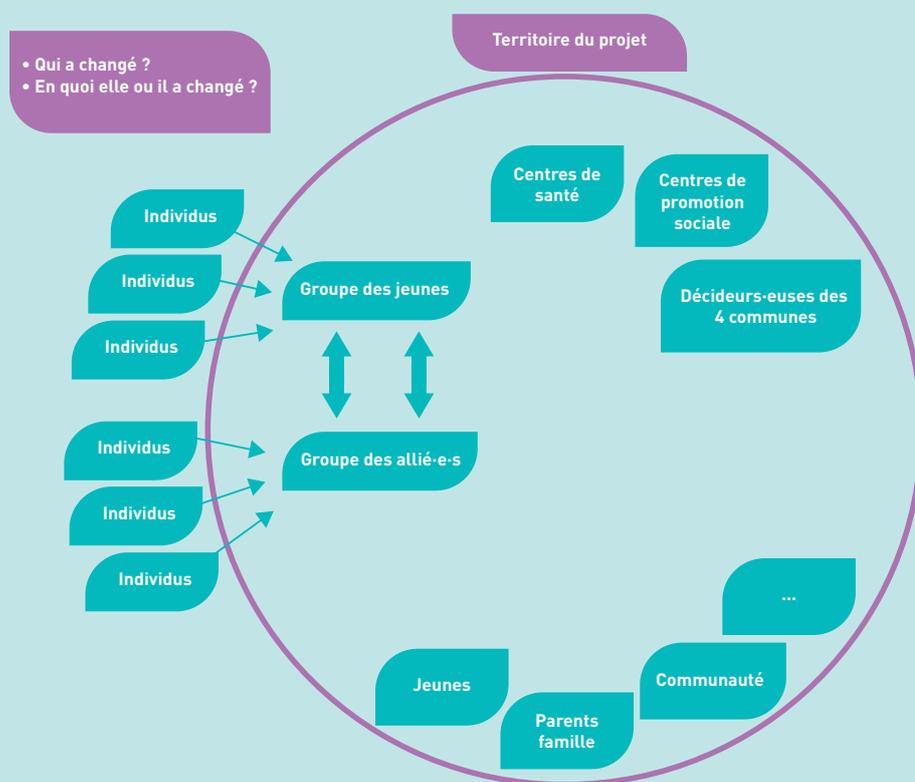


*Dans cette séquence, nous avons eu des retours sur des activités anciennes que nous avons oubliées, c'était important et presque émouvant pour l'équipe projet d'entendre les jeunes évoquer les activités qui les avaient marqué-e-s dans leur parcours de vie.»*

**ROLLAND, SCOUTISME BÉNINOIS**

ou elle a changé), les participant-e-s ont pu démarquer la collecte. Il s'agissait, pour chaque personne, de choisir deux changements significatifs. Des post-its de couleurs différentes selon le statut de la personne au sein du projet avaient été distribués.

## LA CARTE DES CHANGEMENTS



## CAPITALISATION EQUIPOP – SCOUTISME BÉNOIS

Déjà à ce stade, des liens ont été établis entre les changements. La carte obtenue était « saturée », pas forcément lisible mais riche. Et comme souvent avec les outils d'intelligence collective, le résultat est moins important que le processus et les échanges qu'ils génèrent. L'équipe d'animation a toutefois réussi à regrouper les changements selon la typologie ci-dessous qui a été hiérarchisée en fonction du nombre de changements concernés :

**1** — *Empowerment* des jeunes : prise de parole en public, affirmation de soi, empathie, non jugement et ouverture aux autres

**2** — Changements chez les décideurs et décideuses : représentation sur les DSSR, reconnaissance des jeunes

**3** — Relations jeunes et autorités : meilleure écoute des autorités, encouragement des jeunes

**4** — Meilleure connaissance des DSSR par les jeunes : évolution du discours, meilleure connaissance des termes appropriés et de leurs droits

**5** — Jeunes de la communauté (masse critique) : meilleure connaissance des DSSR, la sexualité est moins un tabou : les jeunes en parlent, moins de violence basée sur le genre

**6** — Relations jeunes/famille : meilleur dialogue, parents plus à l'écoute, les jeunes osent parler

**7** — Relations entre *jeunes/allié-e-s/équipe projet* : meilleure coordination centre de santé, CPS et *allié-e-s*

“ ***Selon son statut, on ne voit pas les mêmes changements. Seuls les jeunes ont parlé de changements chez les autres jeunes : c'était vraiment intéressant. Les allié-e-s ont été beaucoup plus sensibles aux changements liés au dialogue parents-enfants.*** »

PERRINE, EQUIPOP

### À RETENIR

- Cette étape a été essentielle pour donner à voir les domaines de changements ;
- Cet exercice permet de « quantifier » et de matérialiser du qualitatif. Par exemple sur le dialogue parents/enfants : il s'agissait d'une tendance moins forte, plutôt en devenir ;
- En fonction de qui on est, on n'est pas sensible aux mêmes choses. D'où l'importance du pluriacteur et pluriactrice, et d'échanger sa perception, son appréhension du territoire : le territoire vu par les jeunes n'est pas le même que celui vu par les autorités, comme le territoire vu par les jeunes filles ne sera pas le même que par les jeunes garçons, etc.
- Il faut donner du temps à l'équipe d'animation pour faire les regroupements nécessaires ;
- Le travail de reformulation en équipe restreinte afin de dégager des grosses tendances a été intéressant.

### Explorer les facteurs de changement

L'objectif de cette séquence était d'aller plus loin dans l'analyse des grands changements identifiés. Il a été demandé au groupe d'explorer les facteurs de changements dans des petits groupes mixtes (jeunes/allié-e-s) qui ont chacun choisi trois changements à explorer dans cette galerie de changements.

Il s'agissait alors de répondre aux questions suivantes :

- Pourquoi ces changements sont-ils importants ?
- Comment les expliquez-vous ? Comment chaque changement a-t-il été possible ?
- Est-ce que ce changement a entraîné d'autres changements sur d'autres acteurs ou actrices ?

### À RETENIR

Explorer les changements permet d'aller plus loin que le simple constat, et de dialoguer sur les caractéristiques et les raisons du changement identifié, en confrontant les points de vue.

“ *Nous nous sommes rendu compte qu’il n’était pas toujours facile d’expliquer les facteurs. Pourquoi tel changement a-t-il eu lieu? Comment l’expliquer? Nous avons dû pousser les participant·e·s à décrire les changements plus précisément. Les questions semblent évidentes mais pour les acteurs et les actrices, ce n’est pas si simple de prendre ce recul analytique.* »

PERRINE, EQUIPOP

### Qualifier les changements

Cette séquence, courte, de clôture sur la cartographie des changements a particulièrement plu au groupe. Il s’agissait de compléter l’analyse des changements en attribuant des prix aux changements :

- le plus fort, le plus profond, le plus durable : le changement « wahou! » ;
- le changement à soutenir, le plus prometteur ;
- le coup de cœur (catégorie plus ouverte).

### À RETENIR

- **L’animation « remise des prix » a été appréciée et engendre une bonne émulation. La restitution des analyses de groupe est ainsi plus vivante avec la possibilité de relance (amener les personnes à argumenter leurs choix) ;**
- **Cet exercice a confirmé des tendances de changement : de leur niveau de profondeur (force) et de leur durabilité (ancrage) ;**
- **Le changement « coup de cœur » est souvent le changement à impact social, par exemple le dialogue parent-enfants : il donne des pistes sur la pérennité des acquis du projet et la stratégie à venir (en identifiant les forces et les défis qui restent à relever).**

## Conclusion

Le processus mis en place par Equipop et le Scoutisme béninois avec les AOC-T allait bien au-delà de ces deux ateliers phares, au cours desquels ont pu être testés les outils conçus dans le CHTAC.

L’appropriation des AOC-T sur des programmes courts d’appui technique d’Equipop était un pari... qui semble remporté car l’expérimentation s’est inscrite dans un terreau favorable : connaissance des AOC, dynamique partenariale déployée dès le démarrage autour d’un projet orienté « changement », réflexion collective et constructive autour du DSE, souplesse et ajustement dans le pilotage collectif pour savoir prendre un peu de distance et faire un pas de côté... C’est finalement dans la collecte et dans l’analyse des changements que la dimension apprentissage des AOC-T s’est révélée, et ce grâce à un accompagnement externe renforcé du consortium.

Mettre en dialogue les changements observés a également servi à améliorer l’accompagnement des jeunes dans leur parcours d’*empowerment* individuel et collectif, affiner la stratégie de plaidoyer en mobilisant les élu.e.s et mettre en lumière les premiers effets impactants à pérenniser dans la durée (engagement des autorités, mobilisation des jeunes, animation du dialogue parents-enfants).

Enfin, si l’entrée territoriale a semblé compliquée de prime abord et difficile à intégrer, elle a finalement, au fil du temps, représenté une plus-value pour interroger les relations entre les acteurs et actrices et pour développer une stratégie de plaidoyer à différentes échelles.

Les perspectives pour Equipop et ses partenaires sont nombreuses :

- Intégrer encore davantage les AOC-T au sein des différents programmes et dans les différents pays d’intervention afin de gagner en cohérence globale et faciliter un enrichissement mutuel pour les équipes d’appui et les partenaires d’Equipop ;
- Faire évoluer l’accompagnement partenarial à la lumière des apprentissages tirés de ces expérimentations orientées changement ;
- Poursuivre le développement des AOC-T en y intégrant les dimensions de *l’empowerment* (intérieur, de, avec) ;
- Poursuivre l’exploration de la dimension territoriale des AOC-T.

# CAPITALISATION ESSENTIEL - AAJDSR

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

### Les objectifs du projet

Le projet visait à enclencher une dynamique de coopération pluriacteur et pluriactrice pour promouvoir des initiatives renforçant la santé globale sur les territoires de Rufisque et de Nantes.

Porté par ESSENTIEL, association nantaise, et l'AAJDSR, association basée à Rufisque, le projet AGIL vise à :

- Renforcer les cadres institutionnels, associatifs, socio-culturels qui conditionnent la santé globale<sup>1</sup> sur les deux territoires (Nantes et Rufisque) dans les domaines de la santé, du handicap, de la petite enfance, de la jeunesse et du sport ;
- Améliorer de manière durable les conditions de nutrition, d'hygiène et d'insertion familiale et sociale à l'échelle de la famille, de l'organisation et de la société. Cet objectif renvoie à une idée du bien-être, de la santé globale, pour éviter le soin curatif ;
- Appuyer les institutions communales dans leur soutien aux organisations/activités de santé et de protection sociale sur le territoire de Rufisque.

### Les parties prenantes du projet

L'idée du projet tire ses origines des liens tissés entre des collectifs d'acteurs et d'actrices des deux territoires, investis par ailleurs en coopération décentrali-

sée. La particularité de cette coopération décentralisée, vieille de plus de 30 ans, réside précisément dans l'importance d'une coopération entre professionnels travaillant dans le domaine de la santé, de l'éducation et du socio-culturel.

Ainsi, la rencontre entre une assistante maternelle de Rufisque (œuvrant dans une Case des Tout-Petits<sup>2</sup>) avec une directrice d'une crèche mutualiste nantaise a permis de faire émerger l'idée que le bien-être, la santé globale sont dépendantes d'une multitude de déterminants (sport, nutrition, lien social, développement psychologique...) et que le travail autour de la petite enfance devait s'enrichir des visions et savoir-faire d'autres acteurs et actrices (collectivités et société civile). Le projet s'inscrit dans un partenariat historique entre l'association nantaise Flam Africa (présidée par un élu nantais originaire de Rufisque) et ESSENTIEL.

En 2016, ESSENTIEL sollicite le F3E et Inter-Mondes Belgique pour conduire une étude préalable. En 2017, ESSENTIEL et l'AAJDSR collaborent ensemble sur des actions ponctuelles grâce à un cofinancement de la Mairie de Nantes qui servira à la mise en œuvre de premières activités relatives au sport et à la nutrition, mais également à faire émerger un cadre pluriacteur associant des structures des territoires nantais et rufisquois.

Le projet obtient en 2019 le cofinancement de l'Agence Française de Développement. Il associe des collectivités territoriales (Ville de Nantes, Ville de Rufisque, Communes Est, Ouest et Nord Rufisque), l'Académie de Rufisque et Inspection de l'Éduca-

1 - Dans une logique qui s'inscrit dans la charte d'Ottawa pour la promotion de la santé, qui indique que : « La promotion de la santé a pour but de donner aux individus davantage de maîtrise de leur propre santé et davantage de moyens de l'améliorer. Pour parvenir à un état de complet bien-être physique, mental et social, l'individu, ou le groupe, doit pouvoir identifier et réaliser ses ambitions, satisfaire ses besoins et évoluer avec son milieu ou s'y adapter. [...] La promotion de la santé ne relève donc pas seulement du secteur de la santé : elle ne se borne pas seulement à préconiser l'adoption de modes de vie qui favorisent la bonne santé ; son ambition est le bien-être complet de l'individu. »

2 - Accueil des enfants de 2 à 6 ans.

## CAPITALISATION ESSENTIEL - AAJDSR

tion et de la Formation de Rufisque, plusieurs Cases des tout-petits, ainsi que des associations des deux territoires.

### Les collectivités territoriales

Le territoire est caractérisé par une forte activité artisanale, mais également industrielle (avec notamment une cimenterie, la SOCOCIM). Il s'agit d'une zone côtière, qui fait partie des «trois communes françaises» avec Gorée et Saint-Louis, avec un urbanisme marqué par de nombreux bâtiments coloniaux. La ville s'inscrit dans la périphérie de Dakar, avec une importante zone de transit et beaucoup de transports, des enjeux en matière d'assainissement et une problématique de zones habitables empiétant sur les zones agricoles. Le territoire est administré par des trois communes, avec chacune leur propre budget, plus un maire à Rufisque ville. À l'échelon supérieur, le Département de Rufisque a été créé en 2015. Des élections municipales, reportées plusieurs fois du fait de la situation sanitaire, sont prévues le 23 janvier 2022.

### Les associations partenaires

- Flam Africa été créée en 2007 par des anciens de Solidarité Nantes-Rufisque dans l'objectif de promouvoir le sport et les activités socio-culturelles. C'est un partenaire historique de l'AAJDSR, avec qui il y a déjà eu des échanges, notamment sur la création d'un parcours sportif et d'un festival de pratiques sportives à Rufisque.
- Handiscole travaille sur la question du handicap. Il s'agit d'une école inclusive, avec enfants en situation de handicap ou non. Cette association a un lien historique avec l'association Flam Africa. L'un des projets de l'association est de créer une ludothèque inclusive.
- La Maison des Éclaireurs est une actrice d'éducation populaire laïque. Cette association est également en partenariat avec Flam Africa, ainsi que l'association Solidarité Nantes-Rufisque.

### Les groupements de femmes transformatrices

- Ce sont des groupements de femmes organisées dans la perspective d'activités génératrices de revenus, notamment grâce à la transformation des fruits et

légumes locaux. Elles sont liées au projet sur la question nutritionnelle et fournissent notamment leurs produits aux Cases des tout-petits. Elles sont également souvent un relais pour la santé communautaire.

- Centre multi-accueil l'Escale des Bambins : association de Nantes, à l'origine du projet, issue du mouvement mutualiste. L'idée est de créer des échanges, d'avoir des activités communes entre les Cases des tout-petits et le Centre (par exemple, potagers pour travailler sur les questions de nutrition).

### Les Cases des tout-petits et le Centre multi-accueil l'Escale des Bambins

Il s'agit de structures d'accueil petite enfance respectivement situées à Rufisque et Nantes. Les Cases des tout-petits sont l'équivalent des crèches plus écoles maternelles françaises, mais dépendent de l'État sénégalais. L'Escale des Bambins est une structure associative mutualiste. Les échanges entre ces structures ont donné naissance au projet AGIL.

## ENTRÉE EN AOC-T

### Un atelier vision pour favoriser le travail en pluriacteur et pluriactrice

L'un des défis du projet AGIL est de favoriser le travail en pluri-acteur et pluri-actrice, pour tendre vers une prise en compte plus globale, systémique, des enjeux liés à la santé sur le territoire rufisquois. Pour ce faire, les AOC-T ont semblé une méthodologie adaptée. L'AAJDSR et ESSENTIEL ont ainsi organisé un atelier vision à Rufisque dès l'automne 2019 dans l'intention de tester les AOC-T. Le F3E les a appuyés dans cette démarche, en les accompagnant dans la conception de l'atelier, travaillant sur la trame, discutant de la posture de facilitation à adopter, etc.

## CAPITALISATION ESSENTIEL - AAJDSR

Treize personnes participaient à l'atelier, représentant des collectivités territoriales (communes de Rufisque, Ville de Rufisque, Ville de Nantes), des services de l'État sénégalais (établissements d'accueil enfance Cases des tout-petits), des associations (outre ESSENTIEL et l'AAJDSR, la Maison des Éclairés et Handiscole était également présentes). Celui-ci s'est tenu lors d'une mission du responsable de programme d'ESSENTIEL à Rufisque, accompagné par la Directrice de la Santé Publique de Nantes en octobre 2019.

Après un bref rappel du contexte dans lequel s'inscrivait le projet AGIL et de ses résultats les plus récents, le binôme d'animation a exposé les objectifs d'un atelier vision. Deux questions étaient proposées aux participant-e-s :

« Nous sommes en 2025. Le projet AGIL existe depuis 7/8 ans :

- *Qu'est-ce qui devrait être différent d'aujourd'hui ?*
- *Quels changements aimeriez-vous voir s'opérer ?*»

Les travaux s'articulaient ensuite entre moments d'échanges en plénière et en sous-groupes avec pour objectif d'aboutir à une vision commune des changements à moyen terme escomptés sur le territoire (voir l'encadré présentant la trame d'animation)<sup>3</sup>.

L'atelier a permis de dégager une vision globale du projet d'ici à 2025 sur trois dimensions :

- *« En 2025, la gouvernance est élargie à de nouveaux partenaires, aux bénéficiaires et aux élu-e-s de la Ville et des communes.*
- *Le projet s'ouvre à de nouvelles thématiques : santé maternelle et infantile, cadre de vie et santé environnementale, droit à la santé.*
- *Les élu-e-s s'approprient de façon effective les initiatives de la société civile pour un ancrage institutionnel concret et pérenne.*»

Les enseignements ressortis de l'atelier vision : **un cadre d'expression participatif et plus inclusif.**

Outre la définition d'une vision commune au-delà du cadre projet, l'atelier a contribué à l'expression de certains partenaires, plus en retrait dans les cadres habituels. Ainsi, une directrice de Case des tout-petits s'est « révélée » lors des travaux de groupes, alors qu'elle s'était plutôt tenue en retrait lors des rencontres précédentes. Les réunions préparatoires avaient bien identifié l'enjeu d'une juste répartition des prises de parole entre femmes et hommes, et ce quelle que soit l'organisation représentée.

« *Des gens se sont un peu révélés dans cet atelier-là, des gens habituellement discrets... Ces travaux en sous-groupes ont libéré la parole.* » (Jean Cassard, Essentiel)

« *Beaucoup d'idées sont sorties dans le cadre de ces sous-groupes.* » (Salimata Kadam, AAJDSR)

A contrario, certains acteurs et certaines actrices se sont montrées plus dubitatives, voire réticentes quant à l'intérêt de l'exercice participatif, peut-être plus habituées à un cadre institutionnel plus normé et univoque.

3 - Pour plus d'informations générales sur l'organisation d'un atelier vision, on pourra se référer utilement au guide méthodologique du F3E, *Les approches orientées changement : animer un atelier « vision et chemins de changement*, 2018 - <https://f3e.asso.fr/ressource/guide-animer-un-atelier-vision-et-chemins-de-changement>



Le projet contribue à la formation technique sportive des élèves-maitres.

### UNE PRISE DE REcul PROPICE À LA RÉFLEXION COLLECTIVE ET À LA CRÉATIVITÉ

*En bref : « Cet atelier a permis de prendre du recul sur les pratiques de chacun-e, de lever le nez du guidon pour se projeter à long terme. Il n'est pas toujours facile de se projeter quand on est pris dans une logique projet, par les activités. Là, j'ai trouvé très important que tous les acteurs et toutes les actrices soient présentes, alors qu'il est parfois difficile de les mobiliser. Certain-e-s se sont même révélés lors de la réflexion sur la vision. Le consensus a été trouvé assez facilement, mais c'était important et intéressant de commencer par cette coconstruction d'une vision positive et de long terme.*

*Et par le jeu des Post-it, le principe que chaque idée puisse avoir la même valeur était assez nouveau, voire déstabilisant pour certains acteurs institutionnels. La façon de voir comment les personnes ont interagi permet déjà de rendre plus visible le jeu d'acteurs et d'actrices. On souhaite maintenant pouvoir faire ce même atelier avec les partenaires nantais. »*

## Un exemple de trame d'animation

Cette trame ne vise pas à fournir un modèle de ce que devrait être l'organisation d'un atelier vision, mais davantage à inspirer celles et ceux qui souhaiteraient en organiser un. Elle permet de visualiser rapidement les diverses phases de l'atelier, des éléments de contenus, les besoins matériels, des points de vigilance pour les personnes en charge de la facilitation et les responsabilités de chacun-e. Un atelier vision peut se déployer sur un pas de temps plus long pour donner les conditions propices à une meilleure qualité d'échanges, ou favoriser la participation d'un plus grand nombre d'acteurs et d'actrices.

### ATELIER VISION COMMUNE DU CHANGEMENT/ RÊVONS ENSEMBLE

Octobre 2019, entre 2h et 2h15

<b>SÉQUENCE ET TIMING</b> 9H30 - 12H00	<b>OBJECTIF</b> (DU POINT DE VUE DES PARTICIPANT-E-S)	<b>DÉROULÉ</b>	<b>MOYENS</b>	<b>QUI ?</b>	<b>POINTS DE VIGILANCE</b>
Accueil Café 30 min  9h00 - 9h30		Accueil des participant-e-s		Animation : Issa Paye  Prise de notes : Jean Cassard et Salimata Kadam	Signature liste de présence
Introduction 15 min  9h30 - 9h45		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mot d'accueil</li> <li>• Tour de table des participant-e-s</li> </ul>		Animation : Issa Paye  Prise de notes : Jean Cassard et Salimata Kadam	
Remise en contexte 15 min  9h45 - 10h00	Mise à niveau des partenaires concernant leurs connaissances relatives au projet	Présentation du projet : Objectifs, résultats, activités, dernières actualités	PowerPoint, ordinateur, vidéoprojecteur, multi- prise, rallonge	Animation : Jean Cassard et Salimata Kadam  Prise de notes : Jean Cassard et Salimata Kadam	
Définition du suivi- évaluation et présentation de l'atelier 10 min  10h00 - 10h10	Présentation de l'Approche Orientée Changement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rappeler l'objectif de cet exercice de suivi (dans le cadre du projet AGIL et pour l'organisation elle-même)</li> <li>• Réexpliquer ce que sont les changements visés par l'organisation et les marqueurs de progrès formulés pour décrire le processus de changement à réaliser</li> </ul>	PowerPoint, ordinateur, vidéoprojecteur, multi- prise, rallonge	Animation : Jean Cassard et Salimata Kadam  Prise de notes : Jean Cassard et Salimata Kadam	

## CAPITALISATION ESSENTIEL - AAJDSR

<b>SÉQUENCE ET TIMING</b> 9H30 - 12H00	<b>OBJECTIF</b> (DU POINT DE VUE DES PARTICIPANT-E-S)	<b>DÉROULÉ</b>	<b>MOYENS</b>	<b>QUI ?</b>	<b>POINTS DE VIGILANCE</b>
Atelier en sous-groupes 1h05 min  10h10 - 11h15	Verbalisation par les partenaires de leur vision et leur projection	<p>Nous sommes en 2025. Le projet AGIL existe depuis 7-8 ans, les activités prévues ont eu lieu :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1 — Quelle est alors la situation des acteurs et actrices de Rufisque ?</li> <li>2 — Comment voyez-vous le territoire ?</li> <li>3 — Qu'est-ce qui devrait être différent d'aujourd'hui ?</li> <li>4 — Quels changements aimeriez-vous voir s'opérer ?</li> </ol> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>On s'attend à...</b> correspond à des changements que l'on juge prévisibles avec la contribution du projet. Il peut s'agir d'activités déjà planifiées dans le cadre du projet ou d'autres changements que l'acteur ou l'actrice pense pouvoir réaliser dans le cadre (et la durée) du projet. À ce niveau, ce sont donc des changements que l'on perçoit comme plus « simples » à opérer.</li> <li>• <b>On aimerait que...</b> correspond à des changements qui demandent un engagement actif de la part de l'acteur ou de l'actrice. Ce n'est pas uniquement avec la contribution d'un projet d'appui que ces changements pourront s'opérer mais bien avec les autres ressources internes et externes qu'elle ou il mobilisera pour créer ce changement. Du point de vue d'un projet, il s'agit de changement qu'un projet vise à induire mais dont il ne peut garantir la réalisation car cela dépend de la volonté et des capacités de l'action en question. Ces changements sont donc plus complexes à opérer que ceux du premier niveau, mais on juge qu'ils ne sont pas impossibles à opérer dans la durée du projet.</li> <li>• <b>On rêverait que...</b> correspond à des changements profonds chez un acteur et proches du rêve et des changements visés tels qu'ils ont été formulés. Les acteurs ne savent pas si cette situation se produira un jour (parce qu'une multitude de facteurs vont influencer cette situation, facteurs sur lesquels les acteurs - et encore moins le projet - n'ont pas forcément de contrôle).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Post-it, crayons et scotch</li> <li>• PowerPoint, ordinateur, vidéo-projecteur, multiprise, rallonge</li> </ul>	Animation : Jean Cassard et Salimata Kadam  Prise de note : Jean Cassard et Salimata Kadam	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mixer structures de la société civile et autorités locales</li> <li>• Nommer un référent par groupe qui rendra compte en plénière</li> <li>• Former 2 groupes : 1 animateur par groupe ou 3 sous-groupes (en allant de groupe en groupe)</li> <li>• Orienter la prise de parole pour que tous et toutes s'expriment</li> </ul>

<b>SÉQUENCE ET TIMING</b> 9H30 - 12H00	<b>OBJECTIF</b> (DU POINT DE VUE DES PARTICIPANT-E-S)	<b>DÉROULÉ</b>	<b>MOYENS</b>	<b>QUI ?</b>	<b>POINTS DE VIGILANCE</b>
Conclusion en plénière et validation 1h00  11h15 - 12h15	Mise en commun des orientations, visions, réponses de chaque groupe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque groupe, par son référent, présente ses conclusions</li> <li>• Synthèse commune</li> </ul>	PowerPoint, ordinateur, vidéo-projecteur, multiprise, rallonge	Animation : Jean Cassard et Salimata Kadam  Prise de notes : Jean Cassard et Salimata Kadam	Être vigilant-e à ce que les participant-e-s aient bien pu prendre la parole et livrer leur version/vision
Clôture 15 min  12h15 - 12h30		« Pépite/caillou/piste » : rapide tour de table pour que les participant-e-s fassent part des points positifs, des points à améliorer quant à l'organisation de l'atelier, du suivi-évaluation et des réflexions portées	PowerPoint, ordinateur, vidéo-projecteur, multiprise, rallonge	Animation : Issa Paye  Prise de notes : Jean Cassard et Salimata Kadam	Signature de la feuille de remboursement de transport

## **Le suivi-évaluation orienté changement au service de la relance de la dynamique partenariale et de la prospective**

L'AAJDSR et ESSENTIEL n'ont pu continuer le déploiement de la démarche AOC sous format d'ateliers à cause de la situation sanitaire. Celle-ci a, d'une part, limité fortement la capacité des deux partenaires à se retrouver sur l'un des deux territoires du fait des difficultés à se déplacer d'un pays à l'autre, et, d'autre part, interdit les rassemblements et réunions.

Les deux structures ont donc décidé, fin 2020, de se lancer dans une démarche de suivi-évaluation orientée changement, visant à :

- Obtenir une « photographie » de la situation telle que vécue par les partenaires dans un contexte peu favorable (activités ralenties ou annulées, gouver-

nance fragilisée, concertation pluriacteur difficile, partenaires parfois loin de enjeux du projet) ;

- Relancer la dynamique partenariale pluriacteur et pluriactrice, fortement impactée par l'année écoulée, renouer le dialogue, retrouver de la vitalité collective ;
- Se projeter dans la fin de programmation 2021 et mettre en place des jalons pour une nouvelle phase éventuelle.

L'AAJDSR et ESSENTIEL ont choisi, pour ce faire, de procéder à une série d'entretiens qualitatifs auprès des partenaires rufisquois et nantais, en se servant d'une grille de collecte des changements, travaillée dans le cadre de l'accompagnement avec le F3E (reproduite dans l'encadré suivant). Ces entretiens étaient administrés à distance ou dans un format mixte présentiel-distanciel.

Le parti pris était de collecter de manière ouverte l'ensemble des changements perçus par les partenaire depuis le lancement du programme AGIL, que ces changements soient positifs ou négatifs, prévus ou non. Il s'agissait également de recueillir les attentes,

besoins et perspectives des parties prenantes.

Les entretiens ont eu lieu entre décembre 2020 et février 2021 et ont permis de rédiger une note de synthèse récapitulant les principaux changements constatés et les inflexions souhaitées par les partenaires. Cette collecte a conduit à l'élaboration d'une feuille de route d'activités à mener pour les derniers mois du projet, selon les priorités identifiées lors du processus.

AAJDSR et ESSENTIEL ont également recueilli une liste d'orientations souhaitées pour après 2021, à partir desquelles un atelier organisé à l'été 2021 a offert la possibilité de se projeter dans une seconde phase du projet et d'alimenter la rédaction d'un AMI présenté à l'AFD.

### LES ENSEIGNEMENTS ISSUS DE L'EXERCICE DE SUIVI-ÉVALUATION AOC-T

**Le suivi-évaluation mené en AOC-T a permis à ESSENTIEL et l'AAJDSR de relancer la dynamique partenariale avec les autres acteurs et actrices du territoire impliqués dans leur action, alors même que le processus des actions collectives était en pause du fait de la crise sanitaire. Soigner son processus de dynamique collective est aussi important pour être résilient-e.**

- **Cet exercice de suivi-évaluation est également venu nourrir la projection collective dans un avenir souhaitable pour le partenariat.**

- **Cet exercice a confirmé la nécessité d'une relation plus soutenue avec les collectivités territoriales pour la pérennisation de l'action collective : leur seule implication dans les instances de pilotage n'est pas suffisante, et la question se pose désormais de l'institutionnalisation de ces initiatives, alors que se profile la fin du programme, en décembre 2021.**

- **La vision issue de ces échanges a elle-même nourri la programmation d'une nouvelle phase auprès du bailleur dans une logique de gestion axée sur les résultats.**

- **Cet exercice a permis d'identifier de nouvelles thématiques à explorer, comme la santé environnementale. Les AOC-T peuvent ainsi faciliter le renouvellement, voire l'innovation au sein des dynamiques territoriales.**

**LE QUESTIONNAIRE UTILISÉ PAR L'AAJDSR ET ESSENTIEL**

**INTRODUCTION**

- Présentation des avancées du dispositif de suivi-évaluation
- Accompagnement du F3E / présentation du questionnaire
- Pas de mauvaises réponses / libérer la parole / On connaît une partie des fragilités du projet, son potentiel aussi, on souhaite entendre les partenaires
- La suite : 2 ateliers à venir :
  - Mise en commun de ces réponses des partenaires
  - Projection sur l'après-projet
- Évaluation finale du projet + dépôt d'une note à l'AFD pour la poursuite du financement en juin, évaluation de la possibilité d'un report de 6 mois de la fin du projet

QUESTIONS	RÉPONSES
<b>I. CHANGEMENTS ET ÉVOLUTIONS CONSTATÉS</b>	
<b>1</b> Selon vous, depuis 2017, quels sont les changements liés au programme AGIL qui vous semblent les plus significatifs à votre niveau ?	
1b Depuis 2017, quels sont les changements liés à votre pratique professionnelle les plus significatifs ?	
1c Depuis 2017, quels sont les changements liés à la relation avec Nantes les plus significatifs ?	
1d Depuis 2017, quels sont les changements liés aux renforcement de compétences, via l'apprentissage collectif, les plus significatifs ?	
1e Depuis 2017, quels sont les changements liés aux relations partenariales avec les collectivités locales ou autres organisations de la société civile les plus significatifs ?	
1f Depuis 2017, quels sont les changements liés à méthodologie d'action les plus significatifs ?	
<b>2</b> Qu'est-ce qui a, selon vous, favorisé ces changements ?	
2b Qu'est-ce qui a, selon vous, freiné ces changements ?	
<b>3</b> Avez-vous observé des changements qui vous ont surpris, auxquels vous ne vous attendiez pas ?	
<b>4</b> Selon vous, le projet a-t-il permis de créer des passerelles entre votre thématique d'intervention et celles des autres partenaires du territoire ?	
4b Si non, quelle en est ou quelles en sont, selon vous, la ou les causes ?	
4c Si oui, comment cela s'est-il traduit ? Quel changement cela a-t-il opéré ?	
<b>5</b> Quelle a été, selon vous, la contribution du programme AGIL à votre structure ?	
<b>6</b> D'après vous, comment la coordination du collectif a-t-elle évolué depuis 2017 ?	
6b Quels en sont les points forts/faibles ?	
6c Et comment l'améliorer, selon vous ?	
<b>7</b> Selon vous, quels changements observés (dans les actions, mais aussi dans les comportements, les postures, les façons de faire, les procédures...) sont liés ou inspirés par la réciprocité souhaitée entre les territoires de Nantes et de Rufisque ?	

QUESTIONS	RÉPONSES
<b>II. PERSPECTIVES</b>	
<b>8</b> Quels sont les prochains changements que vous attendez ?	
<b>8b</b> En matière de gouvernance (nouveau fonctionnement ou règles) ?	
<b>8c</b> En matière d'activités : coordination, animation, organisation ?	
<b>8d</b> Ou en lien avec votre territoire d'intervention (commune, quartier, ville) ?	
<b>9</b> Quelles recommandations faites-vous aux autres partenaires ?	
<b>10</b> Quelles recommandations faites-vous à ESSENTIEL et à AAJDSR ?	
<b>11</b> Quelles recommandations vous faites-vous et qu'allez-vous mettre en place pour y arriver ?	
<b>12</b> Quels sont vos besoins pour la suite de votre engagement pour ce projet (post-2021) ?	
<b>13</b> Pensez-vous que le collectif de partenaires soit le plus à même d'accompagner ces changements que vous attendez ? Si oui, en quoi ? Si non pourquoi ?	
<b>14</b> Selon vous, qu'est-ce qui, concrètement, devrait être mis en place dans le cadre du projet (activités, dispositif, méthode...) pour que les élus s'approprient de façon effective les initiatives du projet ?	
<b>15</b> Selon vous, quels changements intéressants peut-on attendre du croisement des thématiques d'intervention couvertes par le programme ?	
<b>16</b> Quels changements pourriez-vous attendre d'un partenariat avec un ou plusieurs acteurs nantais (associations/collectivité) œuvrant dans votre thématique d'action ou dans une autre ?	
<b>17</b> Un des changements attendus, collectivement identifiés, concerne la participation des bénéficiaires de l'action, notamment dans la gouvernance. Comment pourrait-on faciliter cette participation ?	
<b>18</b> Que faudrait-il faire évoluer, selon vous, pour favoriser la prise en compte du genre tant dans les activités que dans la gouvernance ?	
<b>III. OUVERTURE DES PARTENARIATS / TERRITOIRE</b>	
<b>19</b> Identifiez-vous d'autres partenaires œuvrant dans de nouvelles thématiques (santé maternelle et infantile, cadre de vie et santé environnementale, droit à la santé) qui pourraient être intégré-e-s à la dynamique ?	
<b>19b</b> Et à quel niveau : information mutuelle, invitation dans les moments collectifs, actions communes, implication dans la gouvernance... ?	
<b>19c</b> Quels changements pensez-vous qu'elles et ils pourraient apporter au projet ?	
<b>19d</b> Quels changements pourrait leur apporter de s'impliquer dans notre dynamique collective ?	
<b>19e</b> Selon vous, concrètement, quels seraient les axes de travail possibles ?	
<b>20</b> Avec quelles associations (membres ou non du collectif) souhaiteriez-vous davantage collaborer ?	
<b>20b</b> Pour atteindre quels changements ?	
<b>21</b> Le territoire de Rufisque vous semble-t-il le plus pertinent pour agir ?	
<b>21b</b> Un élargissement au niveau du Département vous semble-t-il pertinent ?	
<b>22</b> Quel regard portez-vous sur la participation de votre structure au programme ? Quelle a été la contribution de votre structure à ce changement ?	
<b>22b</b> Quelle posture (animation, coordination, orientation stratégique) souhaitez-vous avoir dans le cadre de la prochaine phase du projet ?	

# CAPITALISATION PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES – KASSOFOR

---

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

### Historique du projet

La coopération entre les Départements de la Savoie et de Bignona (Sénégal) est née en 1988 à l'initiative d'élus bignonois et savoyards souhaitant améliorer la participation des habitants à la gestion de leurs territoires. Elle a commencé par l'échelon communal avant de s'ouvrir à l'ensemble du Département de Bignona en 2015. Ce partenariat de long terme entre collectivités locales s'ancre sur une approche territoriale associant une large diversité d'acteurs de développement dans des domaines aussi variés que la préservation des forêts, le développement des énergies solaires, la mise en place de filières agroalimentaires, les dynamiques de jeunesse et d'emploi ou encore l'accompagnement social des personnes défavorisées. La particularité de cette coopération est de rechercher une forte réciprocity des impacts entre la Savoie et Bignona.

Lorsqu'en 2014, l'Acte III de la décentralisation sénégalaise instaure les Conseils départementaux et leur confie entre autres, la compétence « social », les deux partenaires de coopération décidèrent de lancer un premier échange d'expériences sur le bien vieillir et l'inclusion sociale des personnes en situation de handicap. Cet échange a mis à jour des approches très complémentaires de l'action sociale avec la qualité de prise en charge individualisée des personnes âgées du côté savoyard et un réel savoir-faire (savoir-être) en matière de promotion du lien social à Bignona. La dé-

cision est prise d'approfondir ces regards croisés pour réfléchir ensemble à une autre façon, plus humaine, d'aborder nos problématiques sociales. La démarche « action sociale de l'Autre » est née !

### Les objectifs du projet

Un premier programme d'action 2016-2018 est mis en place dans le cadre de la démarche Terrinclus initiée par l'Assemblée des Départements de France<sup>1</sup> sous forme de recherche-action entre 15 départements français impliqués à l'international. La démarche « action sociale de l'Autre » se révèle être un formidable espace de réflexion, d'innovation sociale et d'expérimentation qui contribue au renforcement mutuel des politiques sociales aussi bien en Savoie qu'à Bignona. Ces actions correspondent pleinement à l'état d'esprit des Objectifs de Développement Durable qui vise à « apporter des réponses partagées à des défis communs ». Les thématiques de travail s'élargissent progressivement au handicap mental, aux jeunes en grandes difficultés, à la cohésion sociale des personnes défavorisées et à la lutte contre les violences faites aux femmes.

**Un second programme « action sociale de l'Autre » 2019-2021 a ainsi pour objectif de renforcer les politiques sociales deux Départements dans leur globalité, avec une perspective de forte réciprocity des impacts pour chacun des deux territoires. Il s'agit de mettre en œuvre, en France et au Sénégal, une politique sociale départementale qui soit plus inclusive, plus participative et mieux territorialisée.**

---

1 - Voir <http://www.departements.fr/guide-methodologique-pour-la-cooperation-internationale-dans-le-domaine-du-developpement-local-durable-et-inclusif/>

**Pour Bignona**, il s'agit de développer une action sociale de proximité ciblée vers les plus démunis afin de :

- Changer le regard de la société sur le handicap mental ;
- Mieux prendre en compte les violences faites aux femmes et aux enfants ;
- Former les relais sociaux sur la posture d'accompagnement ;
- Animer les groupes d'entraide locaux (association handicap, plateforme des femmes, réseau d'appui communautaire, etc.) ;
- Structurer la politique départementale d'action sociale (mise en place des instances départementales et locales de pilotage) ;
- Concevoir les termes de références et études du « pôle social territorial ».

**Pour la Savoie**, il s'agit d'envisager davantage d'implication citoyenne dans les dispositifs sociaux en Savoie afin de :

- Changer d'approche sur le « projet de vie » des personnes en demande de reconnaissance d'invalidité auprès de la MDPH de la Savoie ;
- Ouvrir une réflexion croisée sur la prise en charge des violences conjugales et familiales en Savoie ;
- Travailler sur la polyvalence du travailleur social et le principe de « la réponse accompagnée pour tous » ;
- Animer les groupes d'entraide locaux (conseils citoyens, réseau RSA, groupe d'entraide mutuelle, comité Territoires zéro chômeur longue durée) ;
- Élargir la réflexion sur le nouveau Schéma unique d'action sociale de la Savoie au regard de l'approche sénégalaise ;
- Accueillir des volontaires en réciprocité au sein des services sociaux du Département.



## Les parties prenantes du projet

### Animation de la démarche

Pays de Savoie solidaires (PSs) est une association créée en 1988 à l'initiative du Conseil départemental de Savoie afin de favoriser l'implication citoyenne des Savoyards dans la politique de coopération et de solidarité internationales du Département. Le cabinet d'expertise Kassofofor est la structure partenaire de PSs à Bignona. Les deux organismes sont liés par une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens afin de mettre en œuvre conjointement les divers programmes d'actions de la coopération Savoie-Bignona pilotée par les deux institutions départementales.

### Les collectivités territoriales

Le Conseil départemental de Bignona existe depuis 2014 suite à l'acte 3 de la décentralisation sénégalaise qui a conduit à la création de Départements. Il fédère 19 communes sur un vaste territoire de 5295 km<sup>2</sup> peuplé d'environ 250 000 habitants. Les effectifs administratifs de la collectivité sont limités en nombre et globalement peu formés. Un seul agent du Département est chargé du développement social en collaboration direct avec le Service Départemental d'Action Sociale (service déconcentré de l'État), qui compte aujourd'hui cinq relais sociaux, dont les postes sont financés par le Département de Bignona.

## CAPITALISATION PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES - KASSOFOR

Le Département de la Savoie, dernier territoire rattaché à la France en 1860, est une zone rurale de montagne très attractive au niveau touristique et économique. D'une superficie de 6028 km<sup>2</sup> pour 423000 habitants, la collectivité locale compte environ 2500 agents dont 800 travaillant dans le secteur social. C'est l'une des premières collectivités françaises à avoir initié une politique de coopération et de solidarité internationale dès 1986.



### Les acteurs et actrices de la société civile bignonnaise

La Plateforme des femmes pour la paix en Casamance est un réseau régional qui a des déclinaisons dans les départements casamançais et travaille sur la question des violences faites aux femmes, ainsi qu'au processus de paix. Elle est constituée de militantes bénévoles.

Le Centre d'accueil et de vie pour déficients mentaux de Tobor est un lieu d'accueil pour celles et ceux qui sont considérés comme « fous » ou « folles ». Les personnes y sont soignées par un marabout (qui n'est pas médecin). La structure vise à fournir un cadre stabilisant aux personnes accueillies. Le projet envisage de développer une activité d'insertion inspirée par les ESAT français.

Le Réseau d'appui communautaire a été créé il y a une dizaine d'années lors d'opérations de lutte contre le paludisme pour mobiliser la communauté (d'abord dans tous les quartiers de la ville de Bignona, puis du Département) afin d'informer, d'organiser, d'impliquer dans la lutte contre la maladie. Ce réseau,

réunissant OCB (organisations communautaires de base), travaille sur la tuberculose, la prise en charge sociale, etc. Cette expérience originaire de Bignona a été massifiée au niveau national.

L'atelier orthopédique de l'hôpital de Bignona a été créé lors du conflit indépendantiste casamançais afin de fournir une réponse endogène aux victimes des mines anti-personnelles et de la poliomyélite. Porté par une association de personnes handicapées, cet atelier fabrique des prothèses, des fauteuils et dispense des soins orthopédiques.

L'association des aînés de Bignona regroupe les personnes âgées retraitées dans l'objectif de permettre à chacune d'elles de continuer à pouvoir jouer un rôle social. Au-delà des activités de rencontre, le collectif organise des commandes groupées, des tontines et du soutien social.

L'ensemble de ces structures communautaires est fédéré au sein du Comité Départemental d'Action Sociale (CDAS) qui lui-même se décline en six groupes territoriaux à l'échelle de chaque bassin de vie.

### Les acteurs et actrices du territoire savoyard

Le département de la Savoie est divisé en sept territoires sociaux, aux réalités assez différentes entre zones urbaines ou rurales, vallées ou espaces montagnards. Le pôle « vie sociale » du Département de la Savoie propose des services à l'échelle du département ou de façon plus spécialisée, au sein de chacune des Maisons sociales du département présentes sur chaque territoire. De même, l'institution départementale délègue un certain nombre de services sociaux à des associations départementales ou locales sous contrat avec la collectivité. Il y a donc un large éventail d'acteurs et d'actrices sociales sur le département sur lesquelles la démarche « action sociale de l'Autre » peut compter :

La Maison Départementale des Personnes Handicapées, qui est un service de suivi et d'accompagnement pour tous types de handicap. Certaines personnes se regroupent au sein de groupes d'entraide mutuelle.

Les ESAT, qui sont des structures spécialisées pour accueillir les personnes en situations de handicap mental et permettre leur insertion sociale par l'emploi.

Le réseau «Sa Voie de femmes» qui lutte pour le respect des droits des femmes et accompagne les femmes victimes de violences.

Les groupes ressources RSA, dont la vocation est d'impliquer les bénéficiaires de minima sociaux dans des actions collectives d'insertion. Il en va de même pour le Comité territoire zéro chômeur de longue durée.

Des associations à vocation sociale, tel que ATD Quart Monde, AequitaZ, AgiSens, les conseils citoyens, les centres sociaux accompagnent à leur façon des groupes sociaux vulnérables.

“ ***Les AOC-T sont un cadre assez proche du fonctionnement des collectivités locales. Il était donc assez facile de partager la méthodologie des AOC-T au sein de l'équipe. Mes collègues ont tout de suite adhéré au principe en voyant immédiatement ce que cela permet d'aborder en plus, pas juste de montrer des résultats, mais aussi des stratégies d'acteurs, des chemins de changement, une vision, tout ce qui constitue notre savoir-faire habituel.*** ”

**YANNICK BILLARD,**  
PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES

## ENTRÉE EN AOC-T

### **Les AOC-T comme soutien de pratiques existantes dans un cadre de coopération décentralisée au service d'un renouvellement du dialogue avec les bailleurs**

Les approches orientées changement rejoignent beaucoup de méthodes et pratiques préexistantes dans le monde des collectivités locales. En effet, les élu·e·s doivent nécessairement s'accorder sur une vision territoriale issue de diagnostics participatifs, réfléchir à la mise en œuvre de cette vision dans des documents de planification qui précisent les stratégies nécessaires et les acteurs et actrices à mobiliser pour concrétiser chacune de ces grandes orientations. Dans le cadre de la coopération Savoie-Bignona, des méthodologies s'apparentant aux approches orientées changement sont utilisées par PSs et Kassofofor depuis plus de 30 ans, ce qui permet une certaine prise de recul : avec les AOC-T, la réciprocité se révèle comme un processus coopératif vers plus d'impact.

### PAROLE D'ACTEUR YANNICK BILLARD, PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES

*« Nous avons fait l'exercice de comparer les méthodologies des AOC-T et du cadre logique pour un même programme d'action triennal. Il ne s'agit pas d'évaluer si l'une des deux méthodes est mieux que l'autre puisque, de toutes façons, elles ne parlent pas des mêmes choses. Mais ce qui nous a frappé, c'est que les AOC-T sont un outil mille fois plus adapté que le cadre logique pour mettre en avant la réciprocité et la mobilisation des acteurs, ce qui est fondamental dans le cadre d'une action de coopération décentralisée.*

*Le projet présenté sous forme des AOC-T nous permet de penser les actions à long terme avec en face un binôme d'acteurs Savoie et Bignona et des changements qui sont vécus parallèlement sur chacun des deux territoires. Avec le cadre logique, on n'arrivait pas à montrer ça, à moins de faire deux cadres logiques pour chaque territoire. Les AOC-T permettent donc de dépasser la logique programmatique pour donner une vision plus territorialisée d'une action de développement participatif. Cela permet de montrer que l'important n'est pas uniquement le résultat dans le court terme, mais aussi l'accompagnement, l'appui méthodologique, car on se projette dans le long terme. Cela correspond mieux aux enjeux de territoires, du pluriacteurs et pluriactrices, du plurithématique, de la gouvernance par les acteurs et actrices locales. C'est ce qui en fait un outil puissant !*

*Après avoir développé ce tableau pour présenter sous le format des AOC-T nos activités dans le cadre du programme "l'Action sociale de l'Autre", mes collègues étaient tellement enthousiastes qu'ils se disaient qu'on avait désormais intérêt à le faire pour tous nos programmes. Ce fut un vrai plus au moment d'aller convaincre les bailleurs car cela mettait en avant la spécificité de notre approche de coopération internationale. »*

**CADRE LOGIQUE - PROGRAMME « ACTION SOCIALE DE L'AUTRE » 2020-2023**

	<b>LOGIQUE D'INTERVENTION</b>	<b>INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES ET QUANTIFIÉS SI POSSIBLE</b>	<b>SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION</b>
Objectif global	Croiser les expériences et approches de l'action sociale en Savoie et à Bignona pour un renforcement réciproque des politiques sociales de chaque territoire	Les deux partenaires de coopération mesurent l'impact du programme «action sociale de l'autre» en matière de changement de leurs politiques sociales	Evaluation finale du programme «action sociale de l'autre» 2020-2023
Objectif spécifique n°1	Échanger entre acteurs de l'action sociale de Savoie et de Bignona	Le cercle des professionnels, acteurs et relais sociaux impliqués dans la démarche «action sociale de l'autre» est élargi. Environ 200 personnes en Savoie et 50 personnes à Bignona	Liste des participants aux échanges et aux journées annuelles de capitalisation
<b>Résultat attendu n° 1.1</b>	<b>Renforcement des équipes sociales à Bignona</b>		
Action 1.1.1	Embauches	2 travailleurs sociaux, 6 relais sociaux territorialisés (un par bassin de vie), 3 relais sociaux spécialisés (handicap, vieillissement, familles)	Contrats de travail et fiches de paye
Action 1.1.2	Formation / Spécialisation	2 sessions de formation, 1 groupe d'apprentissage entre pairs, 3 modules de spécialisation	Termes de référence et programme de formation + liste des participants
Action 1.1.3	Territorialisation	6 motos, 6 lieux de permanence d'accueil mis à disposition	Achats des motos, convention de mise à disposition des lieux de permanence
<b>Résultat attendu n° 1.2</b>	<b>Echanges d'expériences entre bignonois-e-s et savoyard-e-s</b>		
Action 1.2.1	sur le handicap mental	1 accueil en Savoie d'éducateurs spécialisés au sein d'un ESAT, 1 déplacement de suivi à Bignona sur le handicap mental	Fiche d'objectifs de chaque déplacement + calendrier de séjour + restitution/rapport de mission
Action 1.2.2	sur les violences faites aux femmes et aux enfants	1 séjour d'étude en Savoie sur les dispositifs EJF, 1 déplacement de suivi à Bignona lors de la mise en route du centre d'écoute	
Action 1.2.3	sur les parcours d'accompagnement et l'inclusion des personnes vulnérables	2 accueils en Savoie sur l'animation des démarches collectives / l'inclusion des usagers / Pouvoir d'agir, 1 séjour de formation-action sur l'accompagnement social à Bignona	
Action 1.2.4	sur le développement territorial local	1 séjour d'appui sur la territorialisation des politiques sociales	

**CADRE LOGIQUE - PROGRAMME « ACTION SOCIALE DE L'AUTRE » 2020-2023**

	<b>LOGIQUE D'INTERVENTION</b>	<b>INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES ET QUANTIFIÉS SI POSSIBLE</b>	<b>SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION</b>
<b>Résultat attendu n° 1.3</b>	<b>Regard décalé sur les politiques sociales de Savoie</b>		
Action 1.3.1	Agrément volontariat en réciprocité	1 agrément de Pays de Savoie solidaires pour l'accueil de volontaires en réciprocité	Convention d'agrément
Action 1.3.2	Séjour d'immersion dans les services sociaux de Savoie	2 relais sociaux de Bignona en immersion longue durée (3 mois) au sein de services sociaux de Savoie	2 conventions de volontariat en réciprocité
Objectif spécifique n°2	Développer les dispositifs d'action sociale de proximité dans le Département de Bignona	La Maison de l'inclusion est reconnue comme la structure pivot des politiques d'action sociale par chaque bassin de vie	Rapports annuels d'activités du Service Départemental d'Action Sociale de Bignona
<b>Résultat attendu n° 2.1</b>	<b>Mise en place du pôle social territorial de Bignona</b>		
Action 2.2.1	Rénovation de la Maison de l'Inclusion	1 rénovation de la salle de réunion (espace consultation et réduit de stockage), 1 logement de fonction, 5 bureaux aménagés, 1 salle informatique, 1 case d'attente, 1 point multiservice, 1 boutique «handicapable», 1 WC aux normes handicaps, 1 rampe d'accès fauteuil finalisé, 1 abri motos-vélos, 1 espace vert	1 procès-verbal de reception définitive des travaux
Action 2.2.2	Réhabilitation du Centre orthopédique	1 réhabilitation du bâtiment et de la véranda, 1 parcours de rééducation pavé, 1 espace vert	1 procès verbal de reception définitive des travaux
Action 2.2.3	Construction d'un centre d'écoute	1 bâtiment nouveau construit au sein de l'hôpital et équipé pour l'accueil des femmes et enfants victimes de violences.	1 procès-verbal de reception définitive des travaux + 1 visite d'équipement
Action 2.2.4	Aménagement de l'espace d'accueil psychiatrique de Tobor	1 démarche de co-réflexion avec les éducateurs et usagers sur l'aménagement du centre. 1 mur d'enceinte, 5 cases spécialisées, 4 espaces de vie aménagés, 3 réseaux eau/électricité/assainissement	1 validation du projet architectural + 1 procès-verbal de reception définitive des travaux

## CAPITALISATION PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES - KASSOFOR

	<b>LOGIQUE D'INTERVENTION</b>	<b>INDICATEURS OBJECTIVEMENT VÉRIFIABLES ET QUANTIFIÉS SI POSSIBLE</b>	<b>SOURCES ET MOYENS DE VÉRIFICATION</b>
<b>Objectif spécifique n°3</b>	<b>Nourrir la démarche d'innovation à l'œuvre dans les politiques sociales du Département de la Savoie</b>	<b>Le programme « action sociale de l'autre » apporte un regard décalé sur les politiques sociales de Savoie et encourage les innovations</b>	<b>Évaluation annuelle du schéma unique des solidarités en Savoie</b>
<b>Résultat attendu n° 3.1</b>	<b>Accompagnement des démarches collectives d'innovation sociale en Savoie</b>		
Action 3.1.1	Suivi des expérimentations sur les démarches participatives d'actions sociales en Savoie (inclusion, accompagnement de groupe et réseautage)	6 journées par an consacrées au suivi des démarches participatives et expérimentations mise en place par les professionnels sociaux de Savoie	Bilan annuel sur l'état d'avancement des expérimentations
Action 3.1.2	Appui à la co-animation d'Université sociale	3 appuis à l'animation d'Université sociale annuelle	3 notes méthodologiques produites
<b>Résultat attendu n° 3.2</b>	<b>Capitalisation et diffusion des apprentissages</b>		
Action 3.2.1	Journées de capitalisation «Action sociale de l'Autre»	1 groupe projet se réunissant une fois par trimestre en Savoie + 1 groupe projet se réunissant une fois par trimestre à Bignona, 3 accueils de délégation sociale en Savoie, 3 journées annuelles de capitalisation Action sociale de l'Autre	Comptes-rendus de réunion + synthèse annuelle des apprentissages
Action 3.2.2	Participation à la démarche CHTAC	1 suivi annuel du programme «action sociale de l'autre» par le F3E, 3 séminaires internationaux «Changer les territoires par l'action collective», 1 note de réflexion sur l'amélioration des indicateurs de suivi, d'impact, de résultat	Attestation de participation pour 2 représentants du programme + comptes-rendus de suivi

## UNE PRÉSENTATION EN AOC : DÉVELOPPER POUR CHAQUE TERRITOIRE UNE POLITIQUE DÉPARTEMENTALE D'ACTION SOCIALE QUI SOIT PARTICIPATIVE, INCLUSIVE ET TERRITORIALISÉE

CHANGEMENTS	CHEMINS DE CHANGEMENTS	ACTEURS ET ACTRICES CONCERNÉES	
		À BIGNONA	EN SAVOIE
<p><b>Au niveau des personnes : Mieux reconnaître l'utilité des personnes dépendantes et l'importance des liens sociaux pour les personnes exclues</b></p>	<p>Changer de regard sur le handicap mental à Bignona</p>	<p><b>Groupe projet Handicap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centre d'accueil psychiatrique de Tobor</li> <li>• Association des handicapés</li> <li>• Handi'sport/Spécial Olympique</li> </ul>	<p><b>Groupe projet Handicap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deltha Savoie</li> <li>• Maison Départementale des Personnes Handicapées (MDPH)</li> </ul>
	<p>Agir sur le rôle social des personnes en situation de handicap en Savoie</p>		
	<p>Favoriser les liens sociaux des personnes âgées</p>	<p><b>Groupe projet Personnes âgées</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Association des personnes âgées</li> </ul>	<p><b>Groupe projet Bien vieillir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• EHPAD</li> <li>• Accord'âge</li> </ul>
<p><b>Au niveau des acteurs sociaux : développer le pouvoir d'agir des acteurs sociaux et leur mise en réseau à l'échelle territoriale</b></p>	<p>Améliorer l'écoute et la prise en charge des violences faites aux femmes et aux enfants</p>	<p><b>Groupe projet Violences sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plateforme des Femmes pour la Paix</li> <li>• Groupements de promotion féminine</li> <li>• AEMO</li> <li>• Comité départemental de protection de l'enfance</li> </ul>	<p><b>Groupe projet Violences sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Service Enfance Jeunesse familles</li> <li>• SaVoie de femmes</li> <li>• Sauvegarde de l'Enfance</li> </ul>
	<p>Travailler sur la posture d'accompagnement des professionnels et relais sociaux</p>	<p><b>Services sociaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comités locaux d'action sociale</li> <li>• CPRS</li> <li>• Centre réinsertion sociale</li> <li>• Service du Développement communautaire</li> </ul>	<p><b>Services sociaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délégations sociales de Savoie</li> <li>• CCAS</li> </ul>
	<p>Animer des démarches individuelles et collectives d'accompagnement pour faire progresser les pratiques</p>		<p><b>Groupe projet Intégration sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Territoire zéro chômeur de longue durée</li> <li>• AequitaZ</li> <li>• AgiSens</li> </ul>

## CAPITALISATION PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES - KASSOFOR

**Contexte territorial** : plus de 30 années de coopération entre les départements de Savoie et de Bignona.  
Mise en place de la démarche «action sociale de l'autre» depuis 2015

	REPÈRES DE CHANGEMENTS	ACTIVITÉS À RÉALISER
icapées	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les maladies et déficiences mentales sont mieux appréhendées par les populations de Bignona</li> <li>→ Le rôle social des éducateurs spécialisés du centre psychiatrique de Tobor est reconnu par les services sociaux du département</li> <li>→ Des travailleurs handicapés de l'ESAT de Maurienne participent à l'un des chantiers de construction du pôle social territorial de Bignona</li> </ul>	<p>1 campagne de sensibilisation est conduite</p> <p>1 accueil en Savoie d'éducateurs spécialisés au sein d'un ESAT</p> <p>1 déplacement de suivi à Bignona sur le handicap mental</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ L'expérimentation sur le projet de vie ET d'utilité sociale lancée par la MDPH73 est poursuivie et élargie à de nouveaux établissements</li> <li>→ Le groupe « Participation » de la MDPH73 teste des solutions innovantes pour inclure les personnes en situation de handicap dans la gouvernance des politiques publiques</li> </ul>	<p>1 participation aux groupes de travail départementaux sur la participation</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Une formation sur la prise en charge et l'écoute des victimes de violences a pu être mise en place à Bignona</li> <li>→ Deux relais sociaux bignonois se spécialisent sur la thématique en vue de l'ouverture du centre d'écoute</li> <li>→ Les dispositifs savoyards de prise en charge des violences sociales et familiales ont été découverts par une délégation de Bignona</li> <li>→ Le centre d'écoute est piloté par la plateforme départementale des Femmes pour la Paix</li> </ul>	<p>1 déplacement de suivi à Bignona lors de la mise en route du centre d'écoute contre les violences familiales</p> <p>1 séjour d'étude en Savoie sur les dispositifs Enfance Jeunesse Famille</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les relais sociaux de Bignona sont formés à la conduite d'entretiens sociaux</li> <li>→ Des professionnels sociaux de Savoie maîtrisent mieux les techniques d'animation de groupe et partagent leurs savoir-faire avec leurs collègues</li> <li>→ De nouvelles suggestions d'amélioration sont formulées à Bignona et en Savoie sur l'augmentation du pouvoir d'agir et l'inclusion des usagers et usagères</li> </ul>	<p>1 Comité départemental d'Action Sociale et 6 Comités territoriaux sont mis en place et accompagné pendant 3 ans.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les relais sociaux de Bignona sont parrainés par des professionnels de Savoie sur l'accompagnement individuel des personnes</li> <li>→ Les accompagnements collectifs de divers groupes sociaux sont davantage valorisés au sein des services sociaux de Savoie</li> </ul>	<p>1 équipe de 9 relais sociaux est constituée comprenant 6 relais territorialisés (un par bassin de vie) et 3 relais sociaux spécialisés (handicap, vieillissement, familles).</p> <p>Chaque relais est équipé de 1 ordinateur, 1 moto et 1 bureau mis à disposition</p> <p>1 groupe d'apprentissage entre pairs (à Bignona et en Savoie), 3 modules de spécialisation (handicap, vieillissement, violences sociales)</p>

## CAPITALISATION PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES - KASSOFOR

CHANGEMENTS	CHEMINS DE CHANGEMENTS	ACTRICES ET ACTEURS CONCERNÉS	
		À BIGNONA	EN SAVOIE
<p><b>Au niveau des institutions : renforcer les projets sociaux de territoire pour qu'ils soient porteurs d'une vision globale et fédératrice</b></p>	<p>Mettre en place des instances de concertation sociales plus participatives</p>	<p><b>Instances de pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité Départemental d'Action Sociale</li> <li>Comité technique de suivi « action sociale de l'autre »</li> </ul>	<p><b>Instances de pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de pilotage « action sociale de l'autre »</li> <li>Comité de suivi du Schéma unique des solid</li> </ul>
	<p>Rehausser les moyens humains et techniques à Bignona</p>	<p><b>Instances de pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité technique de suivi « action sociale de l'autre »</li> </ul>	<p><b>Instances de pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de pilotage « action sociale de l'autre »</li> </ul>
	<p>Aménager un pôle social territorial pour Bignona</p>	<p><b>Instances de pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité technique de suivi « action sociale de l'autre »</li> </ul> <p><b>Services médicaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Districts sanitaires</li> <li>Hôpital, Poste et cases de santé</li> </ul> <p><b>Structures sociales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Service départemental d'action sociale</li> <li>Centre de Tobor</li> <li>Plateforme des Femmes</li> <li>Atelier orthopédique</li> </ul>	<p><b>Instances de pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité de pilotage « action sociale de l'autre »</li> </ul> <p><b>Services médicaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centre Hospitalier spécialisé de Savoie</li> </ul> <p><b>Structures Handicap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Deltha Savoie</li> </ul>
	<p>Susciter l'innovation sociale au sein des services sociaux du département de la Savoie</p>	<p><b>Services sociaux</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comités locaux d'action sociale</li> <li>Relais sociaux</li> </ul> <p><b>Instances de pilotage</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité technique de suivi « action sociale de l'autre »</li> </ul>	<p><b>Groupe Projet Cohésion sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Centres sociaux,</li> <li>Conseils de quartiers,</li> <li>ATD quart Monde</li> </ul>
	<p>Définir des schémas départementaux d'action sociale intégrant davantage la vision participative, inclusive et territorialisée</p>	<p><b>Institutions Bignona</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conseil départemental de Bignona</li> <li>Service départemental d'action sociale</li> </ul> <p><b>GP Cohésion sociale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Congrégations religieuses</li> <li>Forum civil</li> <li>Communes</li> </ul>	<p><b>Institutions Savoie</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Département de Savoie – Pôle de vie sociale</li> </ul>

## CAPITALISATION PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES - KASSOFOR

	REPÈRES DE CHANGEMENTS	ACTIVITÉS À RÉALISER
» arités	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les comités sociaux de territoire dans les bassins de vie du département de Bignona fonctionnent de façon autonome</li> <li>→ Le Comité Départemental d'Action Sociale débat régulièrement et oriente la politique départementale d'Action sociale de Bignona</li> <li>→ Pays de Savoie solidaires participe aux instances de suivi du nouveau Schéma unique des solidarités en Savoie</li> </ul>	<p>1 Comité Départemental d'Action Sociale et 6 Comités territoriaux sont mis en place et accompagné pendant trois ans</p>
e»	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Conforter l'équipe actuelle de relais sociaux</li> <li>→ Recruter de nouveaux agents pour aboutir à une équipe de 9 relais (6 territoriaux, 3 spécialisés)</li> <li>→ Doter l'ensemble des relais en équipements logistiques (ordinateurs, motos)</li> <li>→ Formation pratique des relais sociaux via l'apprentissage entre pairs, les échanges Savoie-Bignona et des formations spécifiques</li> </ul>	<p>1 équipe de 9 relais sociaux est constituée comprenant 6 relais territorialisés (un par bassin de vie) et 3 relais sociaux spécialisés (handicap, vieillissement, familles)</p> <p>Chaque relais est équipé de 1 ordinateur, 1 moto, et 1 bureau mis à disposition</p> <p>1 groupe d'apprentissage entre pairs (à Bignona et en Savoie), 3 modules de spécialisation (handicap, vieillissement, violences sociale)</p>
»	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Les acteurs sociaux sont concertés sur l'aspect opérationnel des études techniques et architecturales de chacun des sites</li> <li>→ La passation des marchés est réalisée par lot</li> <li>→ Les chantiers de réhabilitation du Service départemental d'Action sociale et du Centre orthopédique sont réalisés sous maîtrise d'ouvrage des services</li> <li>→ La construction du centre d'écoute contre les violences sociales permet une appropriation du sujet par la Plateforme des Femmes pour la Paix</li> <li>→ L'aménagement du centre psychiatrique de Tobor ne déstabilise pas l'atmosphère humaine actuelle du site</li> </ul>	<p>1 rénovation de la Maison de l'Inclusion</p> <p>1 réhabilitation du Centre orthopédique</p> <p>1 construction d'un centre d'écoute pour les femmes et enfants violentés</p> <p>1 aménagement de l'espace d'accueil psychiatrique de Tobor</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ L'organisation annuelle de Forums et d'Universités sociales devient une pratique habituelle de la Direction de la Vie Sociale en Savoie</li> <li>→ Les responsables des politiques sociales en Savoie acquièrent des méthodologies d'animation participative</li> <li>→ L'accueil de partenaires sénégalais en volontariat de réciprocité ou en stage (3 mois) au sein des services sociaux du Département de la Savoie permet d'apporter un regard décalé sur les pratiques actuelles.</li> </ul>	<p>3 appuis à l'animation d'Université sociale annuelle</p> <p>2 relais sociaux de Bignona en immersion longue durée (3 mois) au sein de services sociaux de Savoie</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Le diagnostic social de chacun des six bassins de vie du département de Bignona différencie l'accompagnement social en fonction du contexte</li> <li>→ Les acteurs sociaux de Bignona sont formés à la territorialisation de l'action sociale</li> <li>→ Un premier schéma départemental d'action sociale est rédigé pour Bignona</li> <li>→ L'aspect « participation des usagers » est suivi dans chaque évaluation annuelle du Schéma unique des solidarités en Savoie</li> </ul>	<p>1 enquête de terrain complémentaire pour chaque bassin de vie</p> <p>1 rapport de diagnostic social à l'échelle départementale comprenant un volet spécifique pour chaque territoire</p> <p>1 séjour d'appui sur la territorialisation des politiques sociales</p> <p>1 Schéma Départemental d'Action sociale validé par les élus du Conseil départemental de Bignona et le Service Départemental d'Action Sociale</p>

## DISPOSITIF DE PILOTAGE ET D'ANIMATION DE LA DÉMARCHE

	INSTANCES DE PILOTAGE ET DE SUIVI	ACTRICES ET ACTEURS CONCERNÉS	
		À BIGNONA	EN SAVOIE
Pilotage et coordination de la démarche	Portage du partenariat	<b>Institutions Bignona</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil départemental de Bignona</li> </ul>	<b>Institutions Savoie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Département de Savoie</li> </ul>
	Pilotage de la démarche	<b>Instances de pilotage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité Départemental d'Action Sociale</li> <li>• Comité technique de suivi « action sociale de l'Autre »</li> </ul>	<b>Instances de pilotage</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de pilotage « action sociale de l'autre »</li> </ul>
	Animation et coordination	<b>Agents techniques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directeur du service départemental d'action sociale</li> <li>• Animateur social du conseil départemental de Bignona</li> <li>• Cabinet Kassofofor</li> </ul>	<b>Agents techniques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Département de Savoie - Pôle de vie sociale</li> <li>• Pays de Savoie solidaires</li> </ul>
	Suivi technique	<b>Instances de suivi</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité technique de suivi « action sociale de l'autre »</li> </ul>	<b>Groupe projet « action sociale de l'autre »</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délégations sociales de Savoie</li> <li>• Pays de Savoie solidaires</li> <li>• Deltha Savoie</li> </ul>
	Capitalisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cabinet Kassofofor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pays de Savoie solidaires</li> </ul>
	Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil Département de la Savoie</li> <li>• Cellule de communication</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Service communication du département de Savoie</li> <li>• Pays de Savoie solidaires</li> </ul>
	Gestionnaire financier	Pays de Savoie solidaires – Kassofofor – Agence Française de Développement + Passation de marchés pour construction	
	Évaluation	<b>Institutions Bignona</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conseil départemental de Bignona</li> <li>• Cabinet Kassofofor</li> </ul>	<b>Institutions Savoie</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Département de Savoie</li> <li>• Pays de Savoie solidaires</li> </ul>

## CAPITALISATION PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES - KASSOFOR

	RÔLES	ACTIVITÉS À RÉALISER
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Assurer le bon fonctionnement du partenariat et le respect des principes de la convention-cadre 2019-2022</li> <li>→ Relation avec l'Agence Française de Développement</li> </ul>	1 comité mixte annuel de suivi du fonctionnement du partenariat Savoie-Bignona
»	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Portage des stratégies d'action de la démarche</li> <li>→ Intégration de la démarche de coopération dans les politiques publiques de chaque institution</li> </ul>	1 rencontre semestrielle de pilotage à Bignona et en Savoie  1 évaluation finale du programme «Action sociale de l'Autre» 2021-2023
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Suivi technique du programme</li> <li>→ Respect des échéances et des contenus opérationnels</li> <li>→ Organisation des échanges</li> <li>→ Reporting des activités menées</li> </ul>	3 journées annuelles de capitalisation «Action sociale de l'Autre»  1 accueil ponctuel de délégation sociale en Savoie (ou à Bignona)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Définition des orientations techniques de travail et des personnes ressources à mobiliser</li> </ul>	1 groupe projet se réunissant une fois par trimestre en Savoie et à Bignona
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Réflexion méthodologique sur la conduite d'une démarche de changement des territoires par l'action collective</li> <li>→ Relayer les apprentissages de la démarche F3E auprès des actrices et acteurs de la démarche «action sociale de l'autre» (et réciproquement)</li> </ul>	1 suivi annuel du programme «action sociale de l'autre» par le F3E  3 séminaires internationaux «Changer les territoires par l'action collective»  1 note de réflexion sur l'amélioration des indicateurs de suivi, d'impact, de résultat
a Savoie	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Valorisation des actions conduites</li> </ul>	1 livret de synthèse des apprentissages  2 diffusions e-mail du livret  3 interventions dans des conférences professionnelles
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Suivi financier</li> <li>→ Remonter des dépenses aux comptables et aux commissaires aux comptes</li> <li>→ Réalisation des rapports financiers</li> </ul>	4 attestations trimestrielles de suivi financier  1 bilan comptable annuel
	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Définition des objectifs de l'évaluation</li> <li>→ Sélection du consultant externe</li> <li>→ Animation de la démarche d'évaluation auprès des acteurs</li> <li>→ Relecture et validation du rapport d'évaluation</li> </ul>	1 cahier des charges d'évaluation  1 rapport d'évaluation externe

# **Les AOC-T pour réinterroger son dispositif de suivi-évaluation**

### **Bien définir son questionnement évaluatif**

Pays de Savoie solidaires et Kassofofor, accompagnés par le F3E, ont travaillé sur l'approfondissement de leur dispositif de suivi-évaluation. L'enjeu était tout d'abord de bien définir ce que l'on souhaitait savoir, avant même de réfléchir à comment le mesurer. Il est apparu essentiel aux partenaires de s'inscrire dans une perspective de non-attribution exclusive des changements (les actions du programme «action sociale de l'autre» contribuent aux changements, mais n'en sont pas les causes uniques). De plus, l'action de long terme portée par PSs et Kassofofor repose sur un postulat fort : c'est dans la façon de mener la coopération, dans la réciprocité, que des changements peuvent apparaître. Il s'agissait donc de chercher à voir comment cette réciprocité dans la coopération internationale non seulement était prise en compte dans les actions, mais avait des effets sur l'amélioration de l'action sociale, en impliquant toutes les parties prenantes du territoire.

Ainsi, les expérimentateurs ont considéré que le dispositif de suivi-évaluation devrait répondre aux deux grandes questions suivantes :

- En quoi la coopération a-t-elle été bien été réciproque entre les territoires en matière d'action sociale ?
- En quoi a-t-elle contribué à développer/renforcer une politique d'action sociale plus participative et plus territorialisée sur chacun des territoires ?

### **Penser l'organisation du suivi-évaluation**

Jusqu'à présent, lors de la venue de délégation en Savoie ou à Bignona, les partenaires produisaient une restitution orale ou écrite avant le départ et au retour pour en conserver des éléments clefs destinés à infléchir la mise en œuvre des activités. Mais cela

avait la limite de ne concerner que celles et ceux qui s'étaient déplacés. Il y avait aussi de grandes journées de mise en commun « Journée annuelle de capitalisation » pour prendre du recul sur ce qui avait été fait et appris, tant en Savoie qu'à Bignona.

Plutôt que ce soit durant les échanges, PSs et Kassofofor souhaitent à présent consulter les acteurs et actrices une fois par an par le biais de questionnaires. L'idée est de proposer une fiche dès le début de la nouvelle programmation triennale (2021), qui demeurerait la même à travers le temps de déploiement de celle-ci (jusqu'en 2024).

Ces fiches évaluatives sont ainsi désormais adressées à huit groupes d'acteurs et d'actrices thématiques en Savoie et à Bignona (16 au total donc). Dans la mesure du possible, le souhait est de favoriser un temps d'expression collective par thématique en regroupant par visioconférence les parties prenantes des deux territoires. Sur la base des questionnaires, il est alors possible de préciser, discuter, d'analyser la vision de chacun des groupes pour voir émerger d'autres éléments. En complément, les partenaires utilisent une carte pour récapituler les lieux d'intervention et faire le point sur le déploiement territorial des actions à Bignona et en Savoie, ce qui est particulièrement révélateur de la réciprocité des impacts.

Ces fiches évaluatives visent à la fois à capitaliser mais aussi à nourrir, in fine, le suivi-évaluation.

### **Une méthode inspirante**

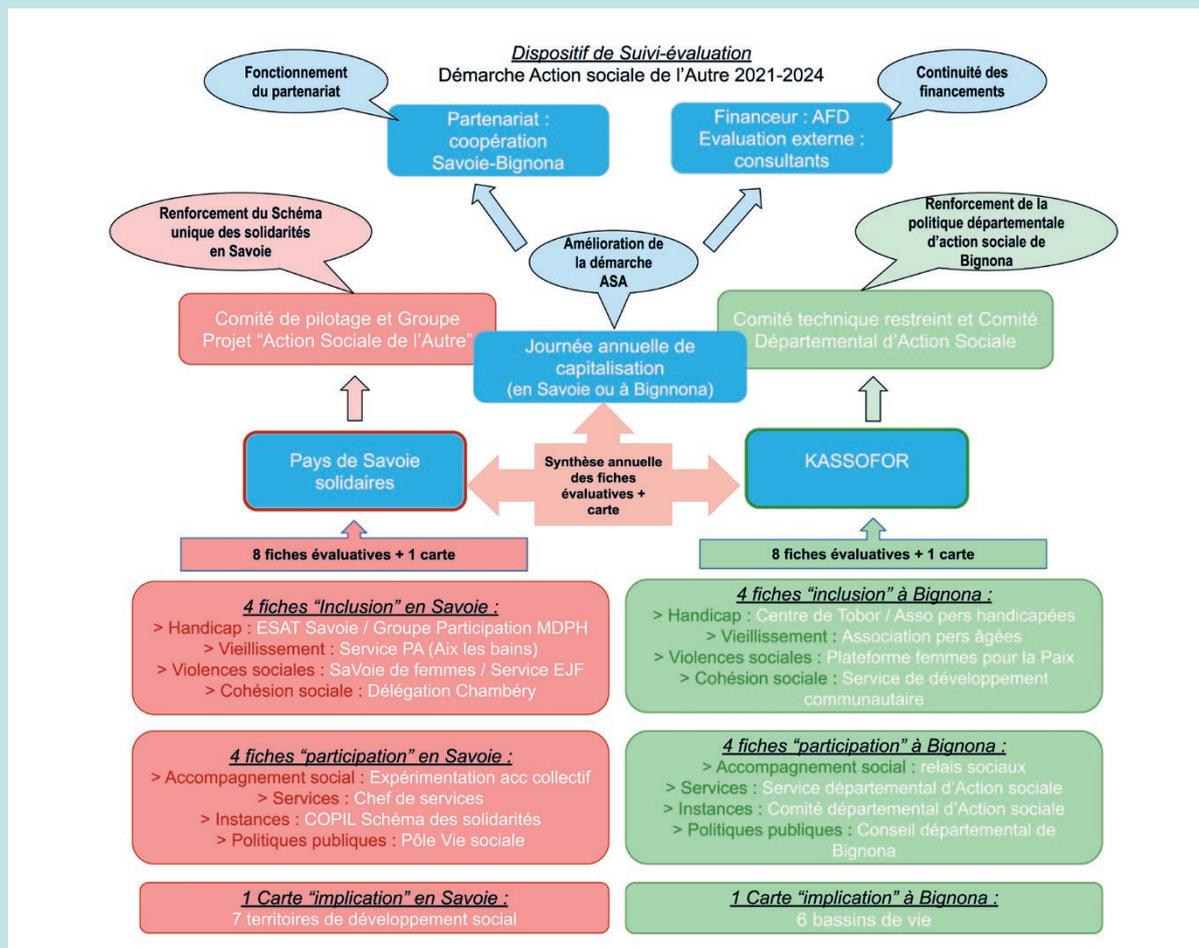
Les partenaires ont découvert au travers de CHTAC et de l'accompagnement F3E la méthode du changement le plus significatif. Il s'agit d'une méthode d'évaluation participative et qualitative. Celle-ci peut être utilisée dans le cadre d'une évaluation ponctuelle ou pour mettre en œuvre un suivi-évaluation régulier. Elle se base sur une sélection de témoignages et de récits de changements recueillis auprès des acteurs et actrices d'un programme et jugés particulièrement significatifs par les protagonistes de l'action<sup>2</sup>. Cette technique a la spécificité de bien mettre en évidence

les particularités et les divergences de perceptions et de points de vue des acteurs et actrices interrogées.

Ainsi, Kassofo et PS ont décidé de tenter de collecter les changements à travers des questions très ouvertes, et de confronter les regards entre parties prenantes en organisant un moment de croisement associant l'ensemble des partenaires thématiques des deux territoires.

Ces réflexions se traduisent au travers d'un questionnaire et d'un schéma explicitant le fonctionnement du dispositif de suivi-évaluation, reproduits ci-après.

## DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION DÉMARCHE « ACTION SOCIALE DE L'AUTRE » 2021-2024



## FICHE ÉVALUATIVE 2021

GRUPE « HANDICAP » SAVOIE [DELTHA SAVOIE / GROUPE PARTICIPATION MDPH]

Dans le cadre de la coopération Savoie-Bignona, la démarche « Action sociale de l'Autre » contribue à la mise en œuvre sur chaque territoire d'une politique départementale d'action sociale qui soit participative, inclusive et territorialisée. Afin de mesurer le « pouvoir d'agir » acquis par les acteurs et actrices sociales des deux départements, 16 fiches d'évaluation seront remplies annuellement par les groupes projets thématiques impliqués dans le programme 2021-2024 (voir schéma du dispositif de suivi-évaluation).

Après avoir rempli cette fiche au sein de votre groupe, une rencontre avec le groupe thématique de Bignona vous sera proposée pour échanger en direct sur vos apprentissages. Pays de Savoie solidaires et Kassofofor réaliseront annuellement une synthèse générale qui sera présentée lors de la prochaine Journée annuelle de capitalisation de la démarche.

Merci de prendre quelques minutes pour remplir la fiche évaluative qui concerne votre groupe :

### 1 – Quelles actions de coopération ont été mises en œuvre en 2021 concernant votre thématique ?

### 2 – Quels groupes d'acteurs sociaux avez-vous impliqués dans la démarche en 2021 ?

NOM DU GROUPE	NBRE DE PERSONNES	STRUCTURE QUI ANIME LE GROUPE	TERRITOIRE(S) D'ACTION DU GROUPE	SUJETS ABORDÉS

### 3 – Qu'est-ce que vos échanges avec les partenaires de Bignona ont apporté à votre vision de l'action sociale ? (remplir au moins l'une des cases suivantes)

*Dans vos représentations...*

*Dans vos postures...*

## CAPITALISATION PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES - KASSOFOR

*Dans vos pratiques d'accompagnement...*

*Dans vos relations aux personnes accompagnées...*

### 4 – Grâce aux échanges avec Bignona, quels changements significatifs avez-vous mis en œuvre ?

(remplir au moins l'une des cases suivantes)

*Nous avons découvert que...*

*Nous avons fait plus attention à...*

*Nous avons compris que...*

*Nous avons changé à propos de...*

*Nous avons décidé que...*

### 5 – De votre côté, en quoi pensez-vous avoir contribué à faire changer la vision ou les pratiques de vos homologues sénégalais-e-s ?

### 6 – Merci d'auto-évaluer la progression de votre groupe depuis le début du programme (cocher)

Aucun changement	Changements envisagés mais non mis en œuvre	Changements en cours de mise en œuvre	Changements déjà effectifs	Changements au-delà des objectifs envisagés
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Commentaires*

# CAPITALISATION SECOURS CATHOLIQUE - CARITAS MAURITANIE

## LES AOC-T, UNE PASSERELLE D'APPRENTISSAGE ENTRE DEUX PROGRAMMES ET DEUX TERRITOIRES

### LE PROGRAMME URBAIN 2 DAR NAÏM : CONTEXTE DE MISE EN ROUTE DES AOC-T

#### Les partenaires soutenus dans l'expérimentation

Le Secours Catholique - Caritas France (SCCF) est présent en France par ses délégations et équipes locales. Son ambition est de soutenir des dynamiques collectives de territoires non seulement pour agir contre la pauvreté et contre ses causes, mais aussi pour transformer la société par la rencontre, la solidarité et une action associant au premier chef les personnes vivant dans la pauvreté.

Caritas Mauritanie est une ONG humanitaire et de développement affiliée à Caritas Internationalis, réseau œuvrant en faveur des plus pauvres dans le monde. Caritas Mauritanie intervient dans les domaines suivants : le milieu carcéral, les migrations, la sécurité alimentaire et la résilience, l'autonomisation économique des jeunes et des femmes, le renforcement des capacités de la société civile et la santé communautaire.

#### Contexte local : la commune de Dar Naïm



Dar Naïm est à la fois une commune et une moughataa (quartier) de la zone nord de Nouakchott. Elle s'étend sur une superficie de 2647 ha, dont 40% seulement sont urbanisés. Dar Naïm est la seconde commune de Nouakchott la plus peuplée. Il s'agit de l'une des zones les plus pauvres de Nouakchott, avec un faible volume d'activités économiques et une marginalisation de sa population. Enclavée par peu d'accès aux transports, elle a récemment connu un essor démographique. Pour autant, l'accès aux services de base comme ceux à l'eau, à la santé et à l'éducation reste très limité, avec une répartition hétérogène des services. En dehors de ce phénomène rapide d'extension urbaine, Dar Naïm est caractérisée par la jeunesse de sa population, confrontée à un chômage de masse qui a pour conséquences une hausse de la

petite délinquance et peut parfois conduire certains jeunes à l'extrémisme religieux.

Dans un contexte de forte décentralisation, la mairie de Dar Naïm a des responsabilités croissantes. Mais elle ne dispose que de peu de moyens financiers et techniques. Les OSC gagnent en reconnaissance mais sont encore peu actives, avec un dialogue avec les autorités encore timide.

## **Projet accompagné**

La phase de diagnostic de la première phase du projet urbain (PU1) avait révélé les problématiques suivantes :

- Relations très tendues entre les jeunes et les autorités ;
- Besoin de structuration importante des associations locales ;
- Très grande vulnérabilité des femmes, qui représentent 40% de la population de la commune (sans ressources, victimes de violences, avec une participation à la vie publique très limitée) ;
- Manque de cohésion sociale et de dialogue entre les différentes communautés.

Le programme urbain 1 (PU1) a ainsi été mis en place entre 2013 et 2017 autour de trois axes :

- Le développement économique par l'insertion professionnelle des jeunes en déperdition scolaire et déscolarisés ;
- La structuration de coopératives de femmes pour le démarrage d'une AGR (activité génératrice de revenus) et la mise en œuvre de séances d'alphabétisation fonctionnelle ;
- Le renforcement des capacités des organisations de la société civile – OSC (y compris les associations de jeunesse).

Ce projet, qui a réuni plusieurs partenaires associatifs, techniques et institutionnels, a permis d'amorcer un dialogue entre les jeunes, les organisations de

la société civile et la commune de Dar Naïm en les outillant pour davantage de participation à la vie publique.

Caritas a ainsi mis en place des groupements de quartier gérés par les associations de jeunesse. Quatre groupements de quartiers ont été créés. Après avoir identifié leurs besoins, ceux-ci lancent des actions (ramassage des ordures, activités sportives ou culturelles, etc.) à la mesure de leurs moyens, appuyés par les ressources financières et humaines de Caritas. Avec cette démarche territoriale, les jeunes ont pu se sentir faire partie d'un même territoire, sortant ainsi d'une approche uniquement par communautés d'appartenance.

Des échanges ont également eu lieu entre quartiers. Lors de la Coupe du maire, chaque quartier présente son travail devant un public nombreux, avec une « finale » présidée par le maire de Dar Naïm. L'objectif est de sensibiliser les quartiers et les autorités locales sur les besoins existants de changement social, et de montrer que les jeunes sont capables de s'investir pour le quartier, puisque l'organisation de leur événement leur a été confiée.

Le deuxième projet triennal « Consolidation des dynamiques associatives et économiques pour le développement de la commune urbaine de Dar Naïm à Nouakchott » (ou projet urbain 2 – PU2), dont il est ici question plus particulièrement, qui a été mis en œuvre par Caritas Mauritanie entre 2017 et 2021, s'inscrit dans la continuité du précédent autour de trois résultats attendus :

- La structuration, les capacités d'intervention et d'influence – collectives et individuelles – des OSC sont renforcées, dans une dynamique de concertation durable (en interne, et avec les autorités locales et partenaires techniques) ;
- Les acteurs et actrices du développement local sont en capacité de conscientiser les femmes et les jeunes sur leurs droits et devoirs citoyens, afin qu'elles et ils adoptent des comportements responsables et accèdent à leurs droits ;

- Une concertation existe entre les acteurs et actrices du développement local, qui permet aux femmes et aux jeunes d'accéder aux opportunités économiques et d'assurer leur autonomie, de manière durable.

La mise en place de plans d'actions par quartier (notamment des activités sportives ou culturelles) conduit à l'échange et au dialogue entre les jeunes et la mairie et répond à l'enjeu central de reconnaissance dont les jeunes ont besoin.

Le genre est pris en compte dans le projet, essentiellement en matière de participation pour renforcer celle des femmes et des filles. Les personnes les plus actives sont celles des communautés harratine et peule, les Soninkés étant moins représenté-e-s à Dar Naïm.

## Les parties prenantes locales

### Les groupements de quartiers : le cœur

Les groupements de quartiers sont au cœur du projet. Il s'agit essentiellement de jeunes, mais aussi de femmes, d'adultes, d'autorités religieuses, d'associations de parents d'élèves, etc. Ils ont d'abord été créés de manière informelle. Aujourd'hui, ils sont constitués en associations et ont signé des conventions avec la mairie. Les jeunes qui les composent en majorité ont entre 15 et 35 ans. Trois femmes les dirigent. Les jeunes femmes prennent de plus en plus de place dans les actions au sein des groupements de quartiers et une attention particulière est portée au renforcement de leurs compétences en matière de gestion de projet.

Via les groupements de quartiers, l'ensemble de la population de Dar Naïm est concernée par le projet qui a une forte dimension territoriale. Le renforcement du pouvoir d'agir des quatre groupements de quartiers en place est ainsi vécu comme un levier d'amélioration des conditions de vie et du niveau de concertation dans les communautés plus largement.

Cela est facilité par l'implication des autres organisations de la société civile (associations locales et de jeunes), des coopératives de femmes, des partenaires institutionnels et techniques, des autorités locales et des partenaires internationaux (agences onusiennes et ONG internationales).

### Caritas Mauritanie : un acteur légitime

Caritas Mauritanie bénéficie d'un vrai ancrage territorial à Dar Naïm. C'est une organisation reconnue dans cette commune, avec une forte légitimité à animer une démarche orientée changement auprès d'une diversité d'acteurs et d'actrices. Pour asseoir son ancrage, Caritas Mauritanie a par exemple recruté des habitants et des habitantes de Dar Naïm pour la mise en œuvre du projet. Mobiliser des ressources humaines locales favorise ainsi la pérennité des changements obtenus.

## Vers l'expérimentation des AOC-T

Pour Caritas Mauritanie, les attentes quant à sa participation à CHTAC en 2019 étaient de plusieurs ordres.

D'abord, avoir un meilleur impact en matière de renforcement du pouvoir d'agir des groupements de quartiers à Dar Naïm avec une approche globale partagée, qui mobilise toutes les parties prenantes de la commune. Un autre enjeu était de modéliser la question du changement à l'intérieur des groupements de quartiers, afin de pouvoir pérenniser l'action en anticipant le désengagement progressif de Caritas Mauritanie du quartier de Dar Naïm et le renouvellement générationnel.



*On voulait entrer aussi sur la question de la mobilisation des jeunes car à Maubourguet ils sont en lien avec le Conseil de développement local. On avait trouvé des points d'entrée pour faire le lien.»*

**AXELLE VELTEN, SCCF**

Par ailleurs, Caritas Mauritanie attendait de l'expérimentation un appui méthodologique et des outils de mesure des changements. Enfin, une autre perspective particulière au SCCF était celle de travailler en lien avec une autre expérimentation portée par le SCCF dans le Val d'Adour, puisqu'il est dans la « culture » du Secours Catholique d'établir des liens entre solidarité internationale et solidarité locale.

### **Une démarche participative existante proche des AOC-T**

Le PU2, s'il est basé sur un cadre logique « classique » avec une gestion axée sur les résultats, adopte également une démarche partenariale, territoriale et intégrée proche des AOC-T :

- Territoriale afin de maximiser l'impact des interventions dans un territoire délimité ;
- Partenariale, car impliquant aussi bien la société civile que les acteurs institutionnels ;
- Intégrée car elle part des besoins et des ressources endogènes, et ce, avec toutes les parties prenantes.

Sur ses précédents projets, Caritas Mauritanie exécutait directement l'ensemble de ses actions. En revanche, avec le PU2, le choix a été fait de faire participer davantage les institutions publiques et la société civile aux opérations. Cela a commencé avec la planification du projet, qui a notamment mobilisé la mairie. À mesure que le projet s'est développé, les partenariats se sont renforcés. Par exemple, pour l'alphabétisation, une association spécialisée a été approchée. Pour l'activité de microcrédit, il a été décidé de faire appel à une institution de microfinance.

Caritas Mauritanie a également choisi de formaliser la relation partenariale avec les « bénéficiaires », pour favoriser leur autonomie. Les engagements de chacun et chacune sont ainsi inscrits dans une convention.



***Avant les AOC, on a engagé la démarche partenariale, intégrée, territoriale, impliquant toutes les parties prenantes, pour identifier ensemble les besoins et on a déjà noté l'importance de la posture d'animation et d'avoir une marge de manœuvre pour organiser les activités au niveau des groupements de quartiers.»***

**YACOUBA TANDIA, CARITAS MAURITANIE**

Le PU2 facilite la mise en réseau entre les différents acteurs et actrices au niveau local, notamment à travers des événements et rencontres. Ces moments de dialogue suscitent du lien plus spontané et autonome entre les acteurs et actrices. Le projet fait ainsi le pari que la mise en réseau sert l'intérêt commun. Caritas joue un rôle de médiateur entre les institutions publiques, les acteurs et actrices de développement et les regroupements ou organisations de la société civile locale (formelles ou non).

Avec les AOC-T, l'ambition est de donner un cadre méthodologique plus adapté pour faciliter ces choix opérationnels.

L'assise participative et pluriacteurs et pluriactrices du PU2 a facilité l'« entrée en AOC-T », qui a démarré réellement pour le SCCF et Caritas Mauritanie avec le suivi du e-séminaire formatif CHTAC en 2020.

Cependant, une différence entre les AOC-T et les approches mises en place par le SCCF et Caritas Mauritanie concerne l'animation. Dans le PU2, on avance sous forme de méthodes agiles de résolutions collectives de problèmes. En revanche, avec les AOC-T, l'animation prévoit de se projeter dans une situation idéale positive et de coconstruire le(s) chemin(s) pour l'atteindre. Dans le premier cas, la projection se fait à partir du constat d'un problème, et non dans la projection d'une situation idéale pour ce territoire.

## **Les AOC-T pour faciliter une « stratégie de transmission » d'une fin de projet**

Les recommandations de l'évaluation finale du PU1 (fin 2017) accordaient déjà une attention particulière à «l'évolutivité» du projet : si les résultats des activités mises en œuvre avec les femmes, les jeunes et les OSC étaient jugés prometteurs, la durabilité de celles-ci dépendait du niveau d'appropriation et surtout de l'apport d'idées innovantes. Le PU2 avait bien intégré cet enjeu et Caritas Mauritanie avait prévu de se désengager de cette zone à l'issue du PU2, avec une poursuite autonome des activités sur d'autres financements, et en s'appuyant sur des acteurs et actrices relais.

Il est donc à noter que le démarrage réel de l'expérimentation des AOC-T a été concomitant de la clôture du PU2, lui-même commencé plusieurs années plus tôt. Il s'agit donc d'une intégration des AOC particulière en fin de cycle de projet, afin d'apprendre et de transmettre dans le cadre d'un nouveau programme sur un autre quartier de Nouakchott.

“ *Toute l'évaluation a été faite selon les AOC. Les questions des termes de référence sont posées à partir de ces approches. Ce n'est pas évident pour un consultant mauritanien qui n'était pas spécialisé dans ces approches mais nous avons retravaillé le questionnement en nous inspirant des AOC avec l'aide du F3E.* »

AXELLE VELTEN, SCCF

## **UNE ENTRÉE EN AOC-T PAR L'APPRENTISSAGE ET POUR UNE NOUVELLE PROGRAMMATION**

Le SCCF et Caritas Mauritanie ont bénéficié des ateliers, webinaires CHTAC et de l'accompagnement personnalisé du F3E pour monter en compétences sur les AOC-T. Cela a donné l'opportunité de tester les AOC-T de manière adaptée et progressive sur différents aspects décrits ci-dessous dans le cadre du PU2, mais également dans la façon de faire le lien avec un projet similaire en construction sur un autre territoire.

## **Les AOC-T dans le « système de connaissances » du PU2**

L'une des pistes pour intégrer les AOC-T a été d'analyser le PU2 à Dar Naïm au regard des AOC-T, notamment dans le cadre des travaux d'évaluation et de capitalisation qui ont été lancés en parallèle du démarrage de l'expérimentation des AOC-T.

Des retours méthodologiques ont été apportés par le F3E sur les différents livrables (comme l'évaluation intermédiaire ou les travaux de capitalisation), ainsi que sur les termes de référence de l'évaluation finale en y insérant un questionnement spécifique lié aux changements de comportements des acteurs et actrices.

## Les AOC-T dans la planification du PU3



*Dans le nouveau programme, on va apporter du nouveau car on sera 100% AOC.»*

YACOUBA TANDIA, CARITAS MAURITANIE

Les travaux d'évaluation et de capitalisation (sur l'engagement citoyen des jeunes) qui ont intégré en partie les AOC-T avaient un objectif principal d'apprentissage, mais également un objectif secondaire d'anticipation sur un futur programme mené avec les AOC-T sur un territoire distinct (le quartier de Sebkhâ).

L'appropriation progressive méthodologique des AOC-T dans le cadre du PU2 a donc permis de voir l'utilité de les intégrer dès la conception du PU3, qui se poursuit également à Dar Naïm dans une perspective d'autonomisation de la dynamique lancée. Pour le nouveau territoire de Sebkhâ, l'idée est de définir, planifier et mettre en œuvre les différentes étapes des AOC-T et de les anticiper.

L'une des options alors envisagées est de renforcer les compétences de facilitation des acteurs et actrices relais de Dar Naïm en accompagnant la démarche naissante sur le second territoire : Sebkhâ.

Ainsi, un atelier dit «vision» est imaginé en amont de la formalisation du projet, servant à intégrer les différents éléments (vision, chemins de changement, etc.) au document de projet final, et de tester une autre forme d'accompagnement dès le démarrage du projet. Concrètement, cela veut dire : inscrire la tenue de cet atelier dans le PU3 comme une activité à part entière du projet pour laisser le temps de la maturation du collectif à Sebkhâ et favoriser une réelle appropriation des enjeux communs et activités à mener. Le chronogramme d'activités pourra inclure différentes étapes orientées changement qui seraient collectivement décidées lors de l'atelier vision.

### EXTRAIT DES TERMES DE RÉFÉRENCE DE L'ÉVALUATION FINALE EXTERNE DU PROJET « CONSOLIDATION DE DYNAMIQUES ASSOCIATIVES POUR LE DÉVELOPPEMENT ECONOMIQUE DE DAR NAÏM »

L'objectif principal de l'évaluation externe est d'analyser les changements et de faire des recommandations pour assurer la pérennité des actions de mobilisations collectives et accompagner le changement d'échelle dans le cadre d'un futur programme sur un autre territoire.

- Changements perceptibles auxquels le projet a contribué sur les groupes cibles et bénéficiaires finaux ;
- Changements en matière de renforcement des capacités structurelles et techniques (capacités de gestion et d'organisation) des différents groupes cibles du Projet Urbain depuis le début du programme et les améliorations à apporter ;
- Changements au niveau des relations sociales sur le territoire ;
- Changements en lien avec les thématiques transversales (genre, jeunesse, environnement).

L'idée proposée par le F3E est également de mieux lier restitution partagée des travaux de capitalisation et d'apprentissage du PU2 sur Dar Naïm en préalable à l'atelier «vision» à Sebkhâ pour en faire un vrai moment de transmission de l'expérimentation des AOC-T. L'atelier vision pourrait alors démarrer par cette restitution, se poursuivre par une analyse de contexte comparative sur les points communs et les différences entre les deux territoires avant de travailler la définition de la vision territoriale pour Sebkhâ. Cette transmission participe aussi au renforcement de la légitimité des acteurs et des actrices de Dar Naïm, en vue de leur autonomisation.

Une option d'animation proposée est de faire des jeunes de Dar Naïm les ambassadeurs et ambassadrices des AOC-T sur le nouveau territoire. Comme elles et ils sont impliqués dans les travaux de capitalisation via des vidéos d'autoévaluation, elles et

ils peuvent en présenter les résultats à l'atelier vision de Sebkh. C'est valorisant pour les jeunes de Dar Naïm et cela peut stimuler leurs pairs à Sebkh dans un processus d'apprentissage collectif. Cela est aussi utile pour lier deux phases essentielles des projets (clôture de l'un et démarrage de l'autre), en mailant les deux territoires l'un avec l'autre.

L'atelier « vision » s'appuyant sur le modèle des « rencontres citoyennes » mises en place dans le cadre du PU2 permettrait de fixer les engagements pris par les différentes parties prenantes et d'organiser le suivi des changements de manière collective et anticipée.

### Une dynamique d'apprentissage pour ajuster l'action

Le pilotage en partenariat et en pluriacteurs et pluriactrices que facilitent les AOC-T a donné lieu à la mise en commun des outils de gestion de projet. On note, dès lors, une plus grande cohérence ainsi que plus d'adaptabilité dans la mise en place des activités. Les ateliers avec les parties prenantes s'organisent de manière plus participative avec la possibilité de réviser les actions et de définir collectivement les priorités.

“ *Ce qui est intéressant c'est qu'il s'agit d'une méthodologie qui s'adapte à nos évolutions. Il y a quelques mois, on n'avait pas cette visibilité-là.* »

AXELLE VELTEN, SCCF

De plus, la cohésion de l'équipe autour d'une culture d'action et d'une ambition partagée a été renforcée et a stimulé le travail collectif. Enfin, les espaces de dialogue multi-acteur et multi-actrice ont facilité l'échange d'expériences et la résolution de problèmes dans une posture positive et mobilisatrice. Cependant, les AOC-T prennent du temps à être intégrées et restent un processus d'apprentissage continu.

“ *Toutes les activités du terrain sont aujourd'hui basées sur les AOC. Est-ce qu'on les comprend si bien, ou moyennement? C'est autre chose!* »

AXELLE VELTEN, SCCF

### Le territoire comme levier pour le travail en collectif

Dans le cadre du PU2, on a pu remarquer que l'approche territoriale portée par les AOC-T favorise le sentiment d'appartenance au même lieu de vie et facilite la cohésion sociale. Elle amène à pérenniser et légitimer l'action. Aussi, la dimension territoriale comme fil conducteur se révèle porteuse et va au-delà du seul périmètre du projet.

“ *C'est très intéressant de faire ressortir cette dimension territoriale surtout qu'à Dar Naïm les gens n'avaient rien en commun, (...) ils avaient surtout des liens avec les gens de leur village d'origine. Les gens aujourd'hui commencent à se dire qu'ils sont de Dar Naïm.* »

YACOUBA TANDIA, CARITAS MAURITANIE

Un lien intéressant est également fait entre le territoire et les jeunes. Les jeunes ont pu se mobiliser autour d'une même zone, ce qui a facilité la structuration d'actions ciblées et l'apparition d'un attachement au territoire.

“ *On se dit souvent que le fait d'avoir misé sur les jeunes et leur engagement leur a permis de s'approprier le territoire, par exemple dans la gestion des déchets de leur propre quartier, etc. Or, l'appropriation de ce territoire est aussi une des conditions de fixation sur le territoire, qui est aussi un enjeu. Tout cela est lié.* »

AXELLE VELTEN, SCCF

“ *Neuf communes de Nouakchott sont à l'écoute de notre approche. Nous avons réuni les jeunes de l'ensemble des différents quartiers et l'ensemble des représentant-e-s de la société civile, les maires ont également participé. Tout le monde veut aller sur la démarche PU2. Donc si on va avec les AOC dans une autre commune, on va les amener à échanger avec Dar Naïm pour que ces approches, qui auront démarré à Dar Naïm, puissent s'étendre. C'est un bon signe que les gens soient en train de comprendre ce que nous avons amorcé à Dar Naïm et qui va se développer à Sebka. Le lien est établi entre les deux communes et servira à tirer les leçons du passé pour avancer plus sereinement.* »

YACOUBA TANDIA, CARITAS MAURITANIE

Par ailleurs, la légitimité dont Caritas Mauritanie bénéficiait du fait de son ancrage local a largement contribué à la mise en place d'actions collectives dans un lieu où les logiques communautaires ne prédisposaient pas à l'émergence d'une cohésion territoriale. Cela a été rendu possible par un cheminement de petites actions collectives en réponse à des besoins bien identifiés par les habitant-e-s du territoire. Ces actions ont rapproché des personnes de différents groupes ethniques et de religions distinctes. Elles ont donné lieu au développement de liens entre différent-e-s acteurs et actrices locales : autorités territoriales, coopératives féminines, centres de formation, etc. La mobilisation de ressources locales pour pérenniser l'action a été pour cela essentielle. Cette approche a été reconnue au-delà du territoire de Dar Naïm et inspire les autres communes de Nouakchott.

### **Approche partenariale et changement de posture**

Si l'approche partenariale préexistait à l'intégration des AOC-T, elle a été renforcée et affinée au cours de l'action. La relation avec les personnes dites « bénéficiaires » a évolué vers une relation partenariale effective et une démarche similaire est à l'œuvre avec les autorités locales, renforçant ainsi une implication locale essentielle.

L'animation selon Caritas Mauritanie s'est également nourrie des AOC-T avec :

- une attention particulière portée à la posture et l'intention de l'animateur ou de l'animatrice (travailler dans la proximité et avec humanisme, rester en retrait pour que l'initiative puisse appartenir aux acteurs et actrices concernées) ;
- le travail individuel avec chaque acteur et actrice articulé avec le travail collectif (en faisant des allers-retours) ;
- la prise en compte de la temporalité propre aux acteurs et actrices (prendre le temps) ;
- un renforcement du rôle des jeunes dans le cadre des actions, au fil du temps, y compris en matière de capitalisation et de suivi-évaluation.

“ *Dans les groupements de quartiers, on cherche à ce que les jeunes prennent le relais, car jusqu'à maintenant tout a été "caporalisé" par les adultes. Ce n'est pas possible de continuer à travailler avec cet esprit. Nous essayons d'inclure tous les jeunes du quartier, qu'ils soient à l'école ou en dehors. On sait qu'ils vont avoir d'autres préoccupations à un certain moment, mais ce serait bien qu'ils poursuivent cet engagement citoyen dans le quartier, dans le domaine de l'hygiène, de l'assainissement, des droits humains... c'est incroyable ce qui est en train de se passer.* »

HAMADY & YACOUBA, CARITAS MAURITANIE

## ENSEIGNEMENTS ET PERSPECTIVES

### Mettre en lien deux projets, deux territoires

L'expérience du SCCF et de Caritas Mauritanie dans la mise en lien entre deux projets est particulièrement porteuse et peut inspirer de nombreux acteurs et actrices dans le champ des solidarités.

Les AOC-T permettent en effet de concevoir la charnière entre deux programmations classiques, à partir de la fin de l'une pour penser le début de l'autre :

- en intégrant les parties prenantes ;
- en liant les étapes d'apprentissage (capitalisation, évaluation d'une part et étude préalable d'autre part) ;
- en valorisant la dimension territoriale, en vue du changement social visé qui peut se faire écho dans chaque territoire ;
- en liant deux territoires par la mobilisation des acteurs du premier territoire sur le second et par des ateliers d'échanges entre les deux territoires ;
- en faisant dialoguer les acteurs et actrices des deux territoires pour assurer une transmission d'expériences méthodologique sur les AOC-T.

L'évaluation finale du PU2 et les discussions avec l'équipe de Caritas Mauritanie laissent à penser que, parmi les perspectives pour la suite, la première serait de poursuivre le travail d'appropriation méthodologique des AOC par Caritas Mauritanie.

### Penser « global/local »... et nourrir une organisation

Le croisement d'expériences ne se limite pas à un même pays ou à une même zone géographique. En effet, un atelier croisé entre deux expérimentations du SCCF a permis d'identifier des points de convergences et d'apports mutuels sur des territoires a priori très distincts, avec des problématiques qui ne sont pas comparables.

Ainsi, ces deux expérimentations ont démarré un processus de dialogue et d'accompagnement mutuel qui doit être poursuivi (l'idée d'une mission croisée fait son chemin). Il concerne plusieurs points :

1. Le plaidoyer (revendications et dialogues auprès des autorités locales) ;
2. Le rôle d'animation et de médiateur de Caritas et du SCCF (en lien avec la question de la légitimité) ;
3. La question de la jeunesse (en particulier les jeunes déscolarisés) ;
4. L'appropriation territoriale ;
5. L'importance du changement de regard des acteurs et actrices sur elles-mêmes.

Le SCCF souhaite ainsi dégager des apprentissages (outils et méthodes d'action, d'évaluation et de mesure d'impact, analyse sur le lien entre transformation sociale et territoire) qui puissent être appropriables par d'autres, notamment au sein du réseau France et de la communauté de pratiques mise en place au niveau international pour articuler local/global.

## Aller plus loin dans la notion de suivi des changements sur le territoire

Aujourd'hui, la question du suivi des changements en tant que tel reste à approfondir dans le cadre de cette expérimentation.

Il serait intéressant, dans ce contexte, de capitaliser sur la dimension territoriale :

- Qu'a-t-elle apporté dans ses ressources (dont les habitants et habitantes), dans ses difficultés?
- Quels changements les actions du PU3 auront-elles eus sur les trois niveaux : jeunes, groupements de quartiers et territoire?
- Comment la notion de territoire a-t-elle été prise en compte, comprise et pilotée pour permettre d'obtenir des changements durables?



# CAPITALISATION SECOURS CATHOLIQUE - SECOURS CATHOLIQUE PYRÉNÉES-GASCOGNE (MAUBOURGUET)

## ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

### Les objectifs du projet

Depuis 2017, l'équipe locale de Maubourguet, en lien avec l'équipe locale de Vic, appartenant toutes deux à la Délégation Pyrénées-Gascogne du Secours Catholique, expérimentent une démarche propre au Secours Catholique : l'Animation du Changement Social Local (ACSL), reposant sur le principe de rejoindre les acteurs et actrices d'un territoire de vie. Celle-ci se déploie sur le Pays du Val d'Adour, plus précisément le périmètre de deux communautés de communes situées pour l'une dans le Gers, pour l'autre dans les Hautes-Pyrénées.

Avec l'objectif de lutter contre l'isolement en milieu rural, de développer le vivre-ensemble et le pouvoir d'agir des personnes rencontrées, l'équipe locale de Maubourguet est à l'origine de la création d'un groupe convivial d'activités, composé de bénévoles et de personnes en situation de précarité ayant bénéficié d'un accompagnement personnalisé du Secours Catholique.

Début 2017, le groupe a débuté une démarche de mobilisation citoyenne dans le cadre des élections législatives prévues au printemps. À la suite de plusieurs temps d'animation collective, trois grandes préoccupations du groupe ont été déterminées :

- l'accès aux soins et aux services publics en milieu rural (en terme de mobilité),

- le pouvoir d'achat,
- la lutte contre le décrochage scolaire des jeunes de plus de 16 ans.

Cette démarche a permis au groupe de rencontrer trois candidat-e-s aux législatives 2017 malgré les premières réticences du groupe. En parallèle, l'animateur territorial accompagnateur du groupe (salarié de l'association) et la responsable locale du Secours Catholique ont intégré le Conseil de Développement du Val d'Adour.

En 2018, le groupe de Maubourguet, avec l'appui de l'équipe locale de Vic-Rabastens et du Conseil de Développement du Val d'Adour, a animé un café citoyen sur le thème de la mobilité.

La réflexion autour du pouvoir d'achat a amené les acteurs et actrices du Secours Catholique à réfléchir sur l'accès à une alimentation digne et de proximité pour tous et toutes, notamment avec l'appui du Conseil de Développement. En effet, il est apparu aux membres du groupe que réfléchir à leur consommation alimentaire en fonction de leurs ressources était un premier acte quotidien sur lequel elles et ils pouvaient réellement agir.

La première étape a donc été d'interroger les participant-e-s sur leur mode de consommation, leur budget moyen. La conclusion de cette enquête a mis en exergue l'envie de développer les circuits courts sur le territoire, favorisant ainsi une économie locale, le lien social, la qualité et la transparence des origines des produits pour tous et toutes.

Le groupe est passé à l'action en testant les «paniers solidaires», des paniers bio proposés par les Jardins de l'Adour - Réseau Cocagne (un chantier d'insertion local de maraîchage bio), avec un résultat partagé entre les testeurs et testeuses.

Le groupe a poursuivi sa réflexion sur d'autres aspects de l'alimentation avec l'aide d'une diététicienne lors de la programmation de trois ateliers en 2020. Ces ateliers ont été animés à partir des besoins exprimés par le groupe :

- l'alimentation locale et de saison et la gestion de son budget ;
- les emballages et les labels alimentaires ;
- bien dans son assiette, bien dans son corps.

La crise sanitaire liée à la Covid-19 au printemps 2020 et les mois suivants est venue interrompre les activités du groupe.

À l'origine, le Secours Catholique Maubourguet a rejoint le CHTAC pour expérimenter les AOC-T en réciprocité avec une autre des expérimentations, portée également par le Secours Catholique et Caritas Mauritanie. Si des échanges ont eu lieu, la crise sanitaire a empêché d'aller plus loin dans la démarche et les AOC-T ont donc été investies localement en dehors de ce cadre international.

## **Les parties prenantes du projet**

### **Le Secours Catholique**

Le Secours Catholique - Caritas France est une association reconnue d'utilité publique et un service de l'Église catholique, membre du réseau mondial Caritas Internationalis. La Délégation Pyrénées-Gascogne du Secours Catholique recoupe les départements du Gers et des Hautes-Pyrénées. Elle compte 290 béné-

voles réparti-e-s sur 21 équipes locales, elles-mêmes réparties en 8 territoires d'animation et accompagnées par un animateur ou une animatrice salariée. Le siège de la Délégation est situé à Tarbes. Le Secours Catholique Maubourguet compte, pour sa part, neuf bénévoles.

### **Le Conseil de Développement**

Instance de concertation et de proposition, association ouverte à la société civile, le Conseil de Développement permet la participation directe des socio-professionnels, des associations et des citoyens aux choix d'aménagement et de développement pris dans le cadre du Pays du Val d'Adour. Il est consulté sur les principales orientations du Pays et peut être associé aux travaux du pôle d'équilibre territorial et rural<sup>1</sup> ou être consulté sur toute question d'intérêt territorial.

Au fur et à mesure de l'expérimentation, les partenaires concernés ont évolué : la Maison départementale de la Solidarité du Val d'Adour et la mairie de Maubourguet et son centre communal d'action sociale (CCAS) continuent d'orienter des personnes vers le groupe de Maubourguet. Toutefois, d'autres partenaires participent directement à l'animation du projet :

### **La paroisse de Maubourguet**

Elle met à disposition un terrain de 600m<sup>2</sup> ouvert à toute personne désireuse de cultiver un jardin, rencontrer d'autres habitant-e-s, échanger, et partager les récoltes.

### **Les Jardins de l'Adour-Réseau Cocagne (atelier d'insertion)**

Dans le cadre de l'accès à une alimentation saine, locale et durable, les Jardins de l'Adour, structure productrice en maraîchage bio, a fourni les paniers tests à l'été 2019 et pendant la crise sanitaire liée à la Covid-19 pour les nouvelles familles impactées.

---

<sup>1</sup> - Un pôle d'équilibre territorial et rural (PETR) est un établissement public regroupant plusieurs établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre associés. Il est l'équivalent en zone rurale d'un pôle métropolitain en zone urbaine.

## ENTRÉE EN AOC-T

### Les AOC-T pour compléter et renouveler une méthodologie préexistante

#### Des outils d'analyse du contexte pour mieux réinterroger son action sur un territoire

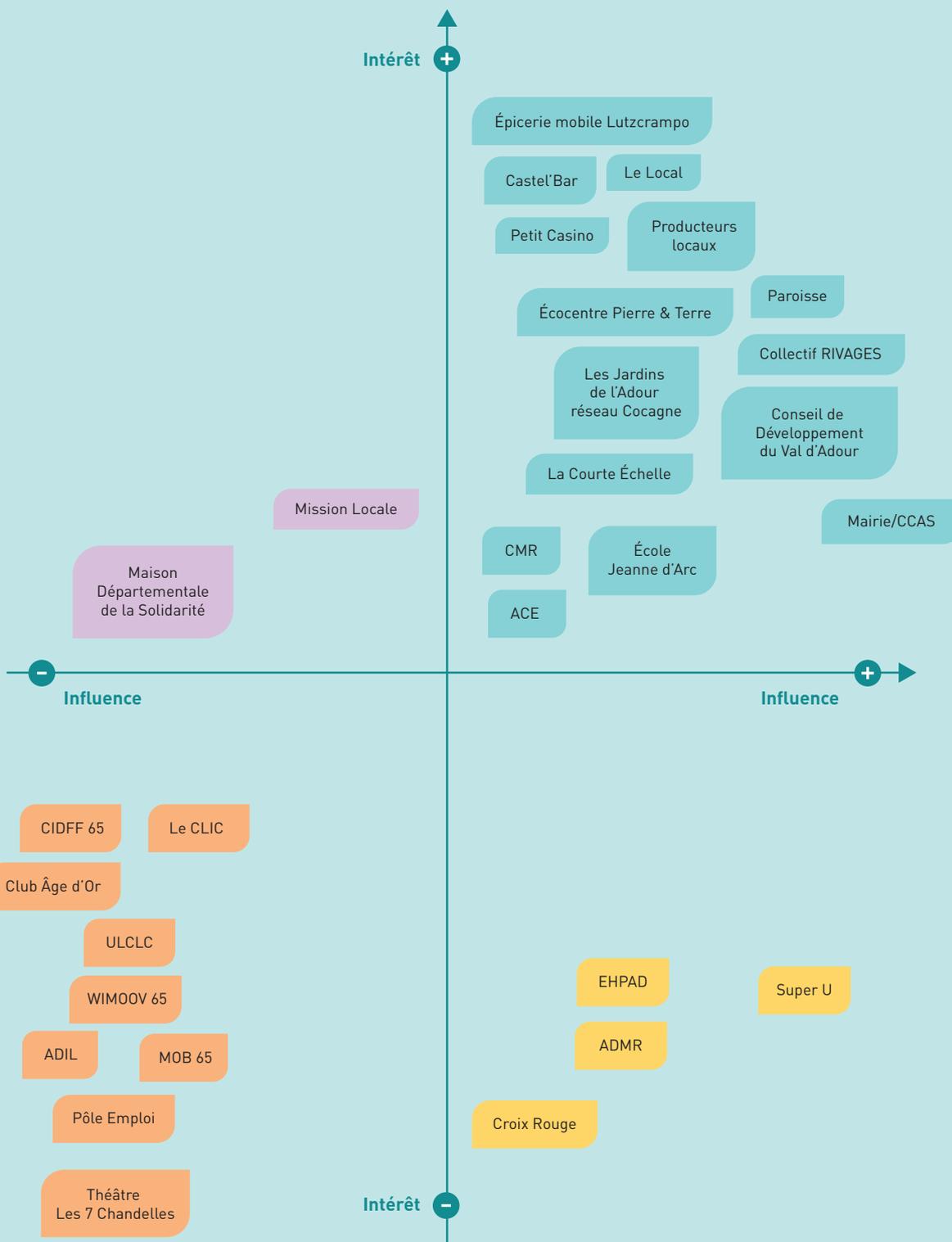
Les AOC-T proposent de nombreux outils d'analyse du contexte, et notamment des jeux d'acteurs et d'actrices<sup>2</sup>. Dans le cadre de CHTAC, les expérimentateurs et expérimentatrices devaient remplir une fiche détaillée qui les amenait notamment à se livrer à une première cartographie. Une liste des institutions et organisations « alliées » du territoire a ainsi été constituée. Il ne s'agissait pas uniquement de recenser les structures prescriptrices pour les personnes en situation de précarité mais également les allié-e-s thématiques pouvant appuyer la démarche du groupe. Les acteurs et actrices étaient ensuite catégorisés selon leur degré de proximité au groupe, et leur influence sur ses travaux.

Gaëtan Chambrié, animateur du groupe de Maubourguet indique que cet exercice lui a permis de distinguer les institutions impliquées dans l'expérimentation qui sont vraiment les alliées du collectif. « *Cela m'a permis de faire un tri et de vraiment voir celles et ceux avec qui on peut avancer et les autres partenaires qu'on mobilise plus pour solutionner des problèmes individuels, mais avec lesquelles on n'est pas aujourd'hui dans la même dynamique collective* ».



2 - Voir notamment F3E et Cota, *Agir pour le changement*, 2014, p 48-68 et la rubrique idoine de la boîte à outils Prisme en ligne : <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/analyser-le-contexte/>

## CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ET ACTRICES - MAUBOURGUET



## CAPITALISATION SECOURS CATHOLIQUE - SECOURS CATHOLIQUE PYRÉNÉES-GASCOGNE (MAUBOURGUET)

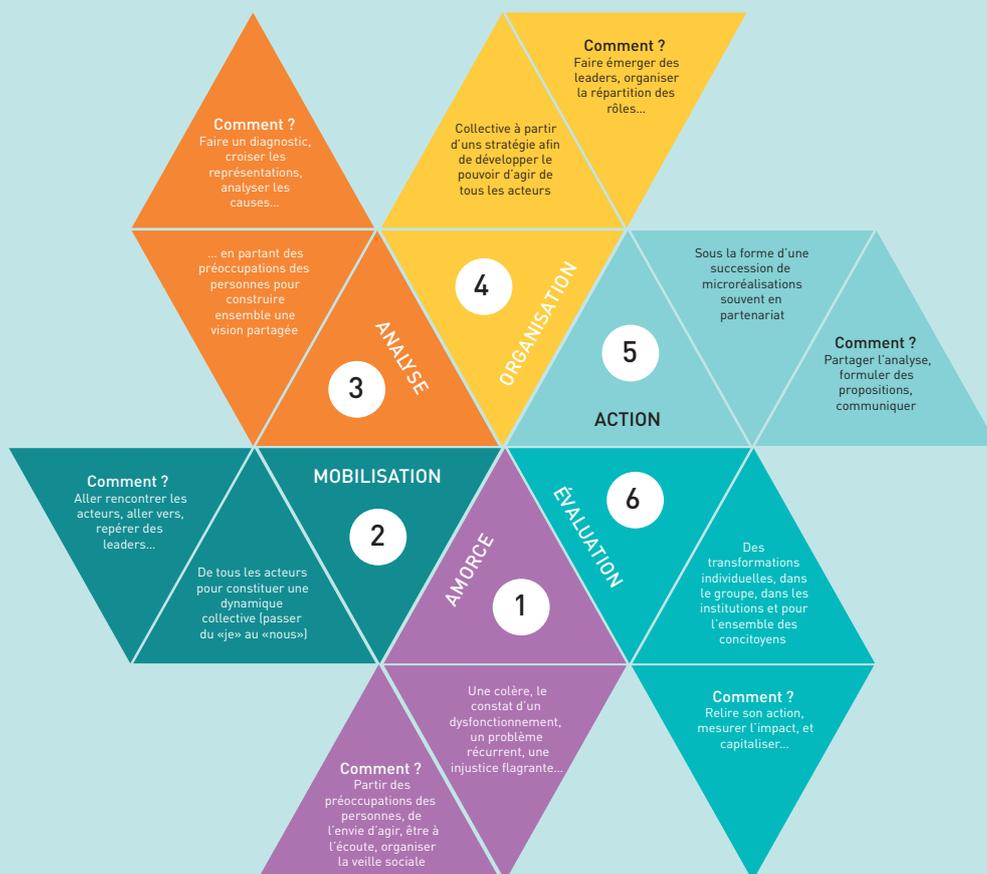
### Les AOC-T peuvent se greffer sur une méthodologie préexistante et la compléter

Le Secours Catholique Maubourguet a vite constaté les convergences existantes entre les méthodologies expérimentées par le Secours catholique et les AOC. Ainsi, depuis 2016, le Secours Catholique formalise une démarche concrétisant une réflexion de long terme, visant à développer l'aller vers : l'animation pour le changement social local (ACSL). L'ACSL se déroule en six étapes, permettant de passer d'une démarche de projet à une démarche d'animation.

Cette démarche partage avec les AOC-T une lecture à trois niveaux : individuel, collectif et environnemental (là où les AOC-T parlent de territoire).

La méthodologie des AOC-T a permis aux expérimentateurs et expérimentatrices de requestionner leur perception du territoire : territoire de vie, territoire d'action, découpage administratif, identité culturelle, etc., et de prendre conscience que le territoire n'est pas figé, ce dont il faut tenir compte dans l'expérimentation.

### ASCL : PASSER D'UNE DÉMARCHE DE PROJET...

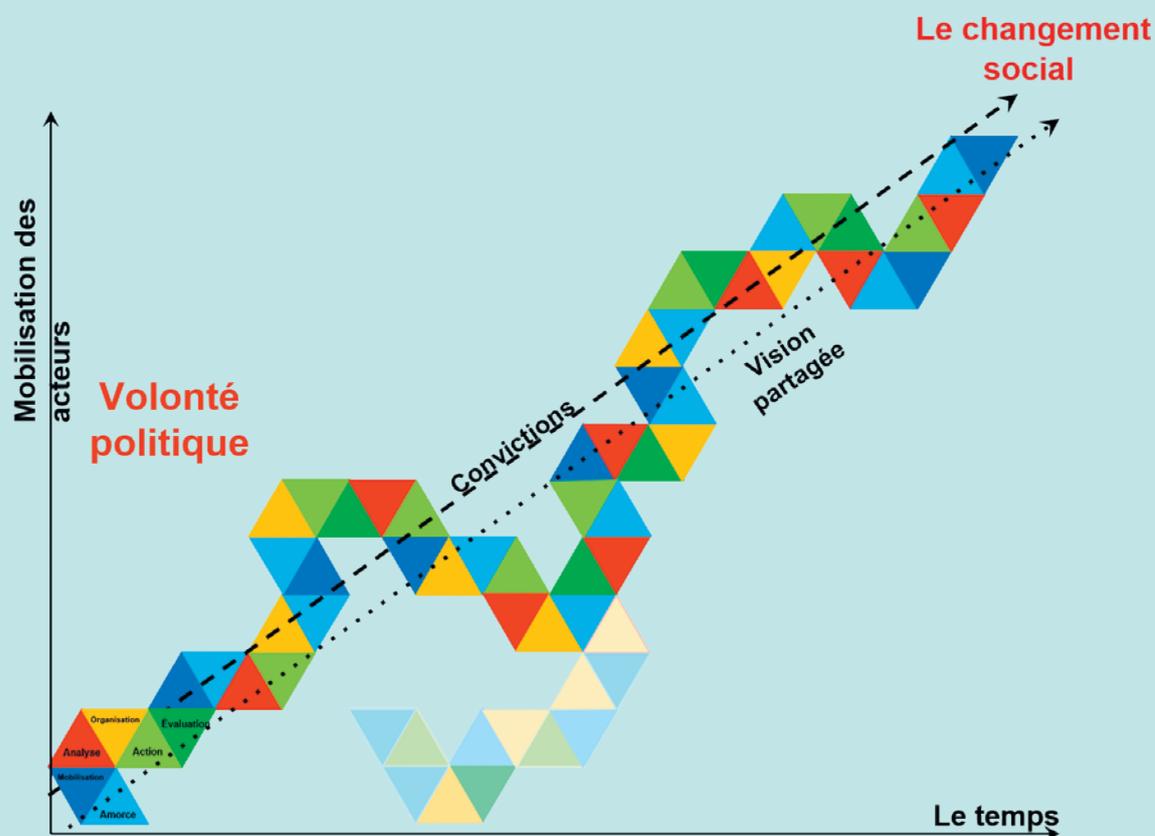


## CAPITALISATION SECOURS CATHOLIQUE - SECOURS CATHOLIQUE PYRÉNÉES-GASCOGNE (MAUBOURGUET)

Au-delà de cette lecture multi-scalaire, les convergences sont nombreuses :

- L'approche est dynamique, processuelle ;
- Il s'agit de méthodes qui se déploient dans le temps, avec plusieurs « boucles » (plusieurs passages des mêmes étapes) de spirale ascendante, vers une vision partagée du changement social visé ;
- Il y a une volonté commune de dépasser le projet (vers l'animation pour l'ACSL et par la prise en compte du contexte territorial dans les AOC-T) ;
- Les deux approches ont une intention inclusive : comment développer plus de solidarité dans les territoires de vie, en y associant tous les acteurs et actrices, y compris en situation de précarité, mais aussi habitant-e-s, élu-e-s, professionnel-le-s ?
- L'ACSL, tout comme les AOC-T, vise à renforcer les capacités individuelles et collectives ;
- Les deux méthodologies nécessitent du temps, de l'investissement et donc d'être portées par une volonté politique pour permettre aux équipes de s'y investir.

### ...À UNE DÉMARCHE D'ANIMATION



## CAPITALISATION SECOURS CATHOLIQUE - SECOURS CATHOLIQUE PYRÉNÉES-GASCOGNE (MAUBOURGUET)

Gaëtan Chambré a eu l'occasion de présenter les AOC-T dans le cadre du réseau Occitanie des référents et référentes des méthodologies ACSL. Il avait l'intuition que les AOC-T pourraient renforcer les ACSL, en particulier sur la partie suivi-évaluation, et peut-être permettre de répondre à la question suivante : les personnes vivent-elles une transformation grâce à l'action du groupe sur le territoire ? Il s'agissait de comprendre comment relier ces trois niveaux (individuel, collectif, territorial) grâce aux AOC-T.

*« À travers les activités de mobilisation citoyenne, des choses se sont débloquées pour les personnes du groupe, elles nous l'ont dit avec leurs propres mots, mais aujourd'hui, au Secours Catholique, on n'a pas ces outils de suivi-évaluation. »* (Gaëtan, Secours Catholique du Val d'Adour).

La solution trouvée de façon expérimentale dans la délégation consiste en un carnet de bord rempli deux fois dans l'année, en janvier et en juin, pour le suivi-évaluation. Ces deux temps font l'objet de deux rencontres de deux heures. Entre celles-ci, c'est le groupe qui le complète, le fait « vivre ». Ce carnet de bord a pour objectif d'évaluer les actions/activités du groupe par rapport à la vision sur cinq ans et aux changements visés par la délégation départementale. Mais comment faire le lien avec les propres objectifs du groupe et comment évaluer qualitativement le changement social pour les personnes accompagnées ?

### **Les AOC-T pour approfondir une vision partagée**

La méthodologie des AOC-T a invité le groupe à relire son expérimentation à travers cinq étapes (le contexte et les acteurs, la vision collective, l'action et la stratégie, les chemins de changement et le sui-

vi-évaluation). De ce travail est ressorti d'une part la nécessité d'affiner la vision collective du groupe et, d'autre part, de clarifier les acteurs et actrices/partenaires pertinent-e-s du territoire et de mettre en débat cette vision collective.

Le F3E a alors proposé aux référent-e-s de l'expérimentation de repartir des questions identifiées par le groupe, en l'occurrence « comment permettre l'accès à une alimentation digne, locale et durable pour tous et toutes ? », avec une perspective territoriale et en s'appuyant sur la cartographie des acteurs et actrices ressources du territoire faite au préalable. Ainsi l'animateur a facilité la réflexion du groupe en faisant le lien avec leurs préoccupations quotidiennes et leurs réflexions préalables pour les amener à se projeter vers des solutions<sup>3</sup>. Il a utilisé pour cela un arbre à problèmes et son pendant, l'arbre à solutions, comme en témoignent les deux belles productions du groupe reproduites ci-après.

### **Les premiers effets des AOC-T sur la dynamique et les personnes**

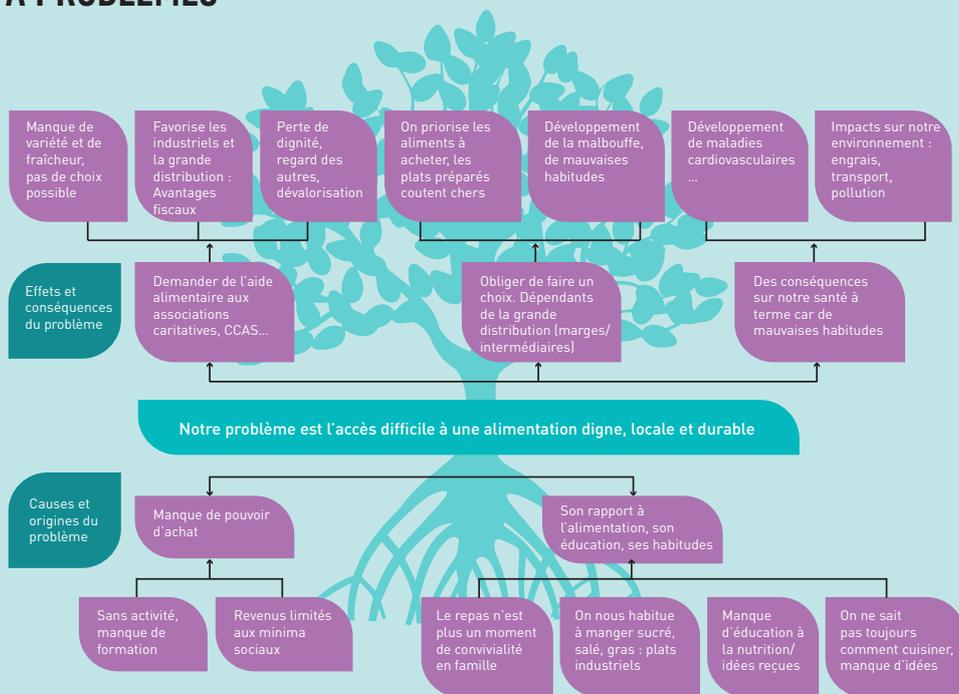
L'animateur territorial a pu observer des changements au cours du processus de travail et d'échange : *« Leur réflexion a été riche, j'ai d'ailleurs pu observer des changements dans leur réflexion, leur vision des choses, leur analyse, leur mode de consommation... c'était un moment très chouette. (...) Le principal changement observé, c'est une ouverture vers l'extérieur, au monde qui les entoure et que nous sommes tous et toutes lié-e-s par nos actes.*

*Après, sur la question de savoir si elles et ils se considéraient comme des acteurs et actrices du territoire, elles et ils ne l'ont pas exprimé tel quel, cependant, je crois vraiment que cette idée commence à germer dans leur esprit. Ils et elles sont conscientes d'être des acteurs et actrices, qu'ils et elles peuvent aussi*

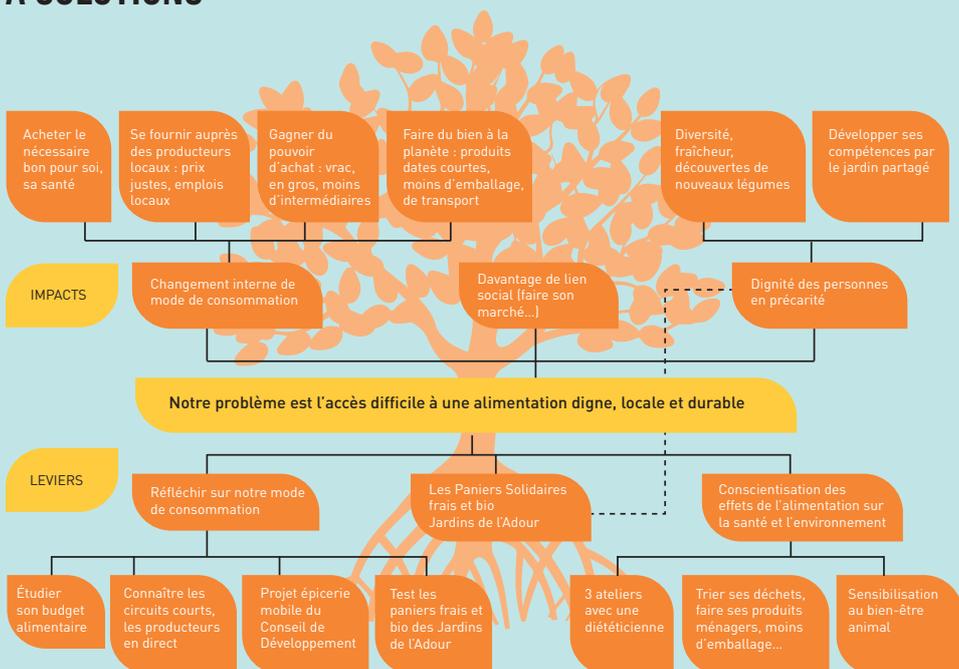
3 - Cette démarche est assez proche de celle décrite dans le témoignage d'ID p120-126, qui explique comment elles et ils sont partis de la manière dont la déscolarisation des filles pouvait toucher les acteurs et actrices pour les impliquer et les coresponsabiliser dans la recherche des solutions.

# CAPITALISATION SECOURS CATHOLIQUE - SECOURS CATHOLIQUE PYRÉNÉES-GASCOGNE (MAUBOURGUET)

## L'ARBRE À PROBLÈMES



## L'ARBRE À SOLUTIONS



## COMMENT ARTICULER LA « VISION » DE LA PERSONNE EN CHARGE DE L'ANIMATION ET LA VISION DU GROUPE ?

Comment la référente ou le référent peut-il ou peut-elle d'un côté avoir une « vision d'avance » qui lui permette d'anticiper sur la manière d'accompagner le groupe et, d'autre part, ne pas enfermer ce groupe dans sa propre vision ?

Cette question est apparue lors des échanges entre expérimentateurs et expérimentatrices et le F3E. La solution dans le cadre des travaux à Maubourguet nous a paru être de dissocier, dans un premier temps, la trajectoire du groupe de la trajectoire d'accompagnement.

### Au niveau du groupe :

Il a été proposé de travailler sur l'identification rapide de problèmes et de solutions. Cette première phase joue sur :

- la compréhension du territoire (prendre ensemble) : enjeux ET ressources ;
- la dynamique, autour du partage d'expériences, de petites projections et d'actions collectives réussies ;
- les personnes du groupe (confiance en soi, sentiment d'utilité, lien social, sentiment d'appartenance à un groupe, à un territoire) ;

Une fois cette première étape accomplie, les premiers effets d'*empowerment* permettent au groupe de commencer à travailler sur le plus long terme, donc sur une vision. Un argument pragmatique pour s'y mettre est la nécessité de définir ce que l'on souhaite et ce que l'on défend avant d'aller rencontrer d'autres acteurs et actrices du territoire, notamment des élu-e-s.

- Dans ce cas, le ou la référente/l'animateur ou l'animatrice devient un contributeur ou une contributrice parmi d'autres ;
- Plus tard, le groupe gagnant en motivation et compétences collectives, la ou le référent-e pourra commencer à s'effacer doucement dans son rôle de facilitateur ou facilitatrice, au profit d'un nouveau leadership émergent ;
- L'autonomisation du groupe n'est pas perdue de vue.

### Au niveau de l'accompagnant-e :

- La ou le référent-e doit être en mesure de savoir ce qu'elle ou il souhaite proposer au groupe, comment se positionner par rapport à lui, pour adapter sa façon de faire ;
- Elle ou il peut donc travailler sa propre vision et son propre chemin de changement qu'elle ou il versera, le cas échéant, au groupe. La posture de l'accompagnant-e doit pouvoir favoriser la compréhension et le partage d'une vision commune, ainsi que l'émergence d'une mobilisation des acteurs et actrices concernées ;
- Le travail sur la vision (seul-e ou avec le groupe le moment venu) intégrera dans sa dimension prospective :
  - Les solutions imaginées par le groupe pour améliorer ses conditions de vie sur le territoire ;
  - Les changements attendus ;
  - Un travail des partenariats en amont sur le territoire pour faciliter les rencontres avec les membres du groupe,
  - Les prises d'initiatives du groupe dans une logique de développement du pouvoir d'agir des membres qui le composent.

## CAPITALISATION SECOURS CATHOLIQUE - SECOURS CATHOLIQUE PYRÉNÉES-GASCOGNE (MAUBOURGUET)

agir à leur niveau. Quand C. nous dit qu'elle s'est mise à acheter en vrac *“pour éviter de jeter des emballages, pour diminuer ses déchets et pour ne pas que le plastique se retrouve dans la nature ou soit envoyé en Chine ou ailleurs...”* c'est fort, car il y a 4-5 ans elle ne nous aurait pas dit cela.», (Gaëtan, Secours Catholique Val d'Adour).

La discussion orientée changement produit des effets à la fois sur la dynamique collective et sur la conscientisation des personnes du groupe. Celui-ci peut désormais se projeter dans un travail à venir vers d'autres acteurs et actrices du territoire et franchir en même temps une étape dans la conscientisation de son propre pouvoir d'agir. Les personnes sont finalement aller vers elles-mêmes, en allant vers le territoire, à travers la force du groupe. En cela, les AOC-T contribuent à tisser des liens particuliers et à relier les changements.

# RETOURS D'EXPÉRIENCE INITIATIVE DÉVELOPPEMENT

---

**Témoignage de Gaëlle Gandema, Responsable du pôle Partenariat, Autonomisation et Renforcement des acteurs, lors de la rencontre communauté de pratique genre échange – Séminaire CHTAC (juin 2021)**

Avec l'objectif de lutter contre l'isolement en milieu rural, de développer le vivre-ensemble et le pouvoir d'agir des personnes rencontrées, l'équipe locale de Maubourguet est à l'origine de la création d'un groupe convivial d'activités, composé de bénévoles et de personnes en situation de précarité ayant bénéficié d'un accompagnement personnalisé du Secours Catholique.

## Une question de posture

ID veille à appliquer certains principes concernant les AOC appliquées à la mobilisation sociale :

- La responsabilisation des acteurs et actrices : respecter leur analyse de la situation et leur autonomie de décision ;
- Le droit pour les acteurs et actrices de changer ou de ne pas changer, il ne s'agit pas d'être en posture de contrôle par rapport à ce qui change ou pas ;
- Être dans une posture de stimulation et d'encouragement, sans mettre de pression ;
- La valorisation des acteurs et actrices car l'estime de soi est un moteur intéressant du changement, et l'on s'appuie souvent sur différents niveaux : le changement se fait au niveau individuel, mais aussi au niveau collectif au niveau des pairs et ensuite en multi-acteur ou multi-actrice au niveau des grands collectifs de personnes concernées par une même problématique. La posture d'accompagnement est alors très impor-

tante et toujours à améliorer. Elle repose sur une neutralité, l'absence de jugement, un portage méthodologique uniquement.

## La preuve par l'exemple

ID a accompagné la mise en place des AOC dans un programme de lutte contre la déperdition scolaire des filles au sud du Tchad. Ce projet s'est déroulé de 2015 à 2018. La déperdition scolaire est un phénomène multifactoriel. Pour améliorer la lutte contre cette déperdition, des changements de comportements des principaux acteurs et actrices concernées s'imposent, à commencer par les parents et les enseignant-e-s. Pour stimuler ce changement de comportement, il fallait partir de leur propre analyse et non venir avec un contenu formatif. ID n'a ainsi prodigué aucune formation genre au cours du programme. Au contraire, l'approche privilégiée a été de faire réfléchir les personnes à partir de là où elles en étaient, et, à partir de leurs propres contraintes, de les faire définir leurs propres objectifs d'amélioration.

Cinq groupes d'acteurs clés ont été identifiés sur cette problématique : les associations de parents d'élèves (APE) constituées uniquement d'hommes, les institutionnels (inspecteurs et inspectrices pédagogiques), les « mamans » qui, d'elles-mêmes, se structureront en AME (association des mères éducatrices), les élèves

filles et garçons, les enseignant-e-s et directeurs et directrices. Vingt-et-une écoles en milieu rural étaient concernées par le projet. Les mères impliquées étaient le plus souvent agricultrices et analphabètes.

### **Des réunions préalables pour impliquer et comprendre ensemble**

En amont des ateliers visions et changements, des réunions ont été organisées dans chaque école avec les différents acteurs et actrices pour les interroger sur les causes de la déperdition scolaire des filles, de leur point de vue. Il leur a également été demandé de sélectionner des personnes qui pourraient participer aux ateliers visions et changements. Trois personnes par école ont ainsi été sélectionnées par les participant-e-s elles et eux-mêmes. Ces personnes devaient être volontaires et disponibles sur les deux journées d'atelier.

Si les jeunes n'étaient pas présent-e-s dans les ateliers, elles et ils ont pu s'exprimer parallèlement au cours de discussions sur les causes de la déperdition scolaire des filles, sur les problèmes que cela leur posait, filles et garçons séparé-e-s, puis ensemble. Elles et ils ont également identifié des améliorations possibles.

### **Une analyse partagée des causes, pour générer une vision commune et une envie de changement**

Les ateliers ont réuni sur deux jours 55 participant-e-s adultes et trois représentant-e-s par école (réparti-e-s en quatre collèges d'adultes, les enfants n'étant pas présent-e-s). Les ateliers ont suivi un déroulé assez classique (Cf. encadré page suivante).

En introduction est tout d'abord exploré ce que recouvre la notion de changement dans la langue locale et pour les différentes personnes présentes. Deux idées ont guidé cette introduction :

- Du changement, il y en a partout et tout le temps ;
- Des changements positifs peuvent amener des améliorations ; si on le décide, on peut être acteur et actrice de changement.

Sur la partie « analyse de contexte », ID a rebondi sur les causes identifiées par les acteurs et actrices lors des réunions préalables dans les écoles. Elles ont été mises en partage, puis complétées, organisées et consolidées, si bien que tous les acteurs et actrices partageaient une même connaissance des causes de la déperdition scolaire.

Les participant-e-s ont ensuite été amené-e-s à réfléchir sur les conséquences de la déperdition sur chacun des groupes d'acteurs et actrices. Cette étape a été particulièrement importante car elle a permis de générer une insatisfaction individuelle et collective par rapport à la question de la déperdition scolaire des filles : ce n'est plus seulement le problème des mères, mais aussi celui des APE, donc des pères, des directeurs et directrices, et des inspecteurs et inspectrices pédagogiques. La question « Est-ce que cela a des conséquences négatives sur vous ? » a généré une relation à la problématique et une identification de la nature des conséquences. « *Cette insatisfaction est essentielle pour la mobilisation sociale, c'est elle qui met en mouvement et produit l'énergie nécessaire pour se projeter dans une vision d'amélioration.* »

Cette notion de vision n'était pas évidente pour les participant-e-s. Des proverbes et des dessins ont aussi été utilisés pour libérer la parole.

### Voir plus loin, ensemble

Les participant-e-s ont ensuite été amené-e-s à réfléchir en trois groupes mixtes d'acteurs et d'actrices sur trois sous-thématiques qui pourraient composer une vision d'amélioration. Ces trois sous-thématiques avaient été identifiées à partir de l'analyse de contexte et se sont avérées plus larges que la simple question du maintien des filles à l'école :

- La qualité de l'éducation pour toutes et tous ;
- La scolarisation des filles et le maintien à l'école ;
- Le rôle de l'école dans le développement du village.

#### **ATELIER VISION ET CHANGEMENT**

**55 participants adultes, trois par école (quatre collèges adultes), deux jours**

##### **Introduction**

**Notion de changement (témoignages d'acteurs)**

##### **1 — Analyse du contexte**

- réflexion collective sur les raisons de la déperdition des filles
- réflexion sur les conséquences de la déperdition sur les acteurs

##### **2 — Définition d'une vision collective d'amélioration**

- parabole notion de vision
- discussion en trois groupes mixtes et restitution en plénière
- proposition de formulation de vision par l'équipe et validation par les acteurs + consolidation des cinq collèges d'acteurs de changement par les participants

##### **3 — Identification de changement par collèges d'acteurs**

- identification de changements (contributions à la vision)
- restitution en plénière et félicitations

Les personnes ont donc réfléchi à des pistes d'amélioration par rapport à ces trois sous-thématiques. Ces propositions ont été compilées en plénière. Le soir, l'équipe du projet a proposé une formulation de la vision, présentée le lendemain aux participant-e-s.

Le deuxième jour, ID a accompagné les quatre collèges d'acteurs et d'actrices pour identifier des changements, comme leurs contributions à la vision d'amélioration collective de l'action qu'elles et ils avaient validée. « *Le moment où un collègue d'acteurs et d'actrices présente aux autres sa contribution est toujours un moment fort et positif. Il y a des applaudissements, et les gens se sentent fiers, cela suscite une belle énergie et de belles interactions.* »



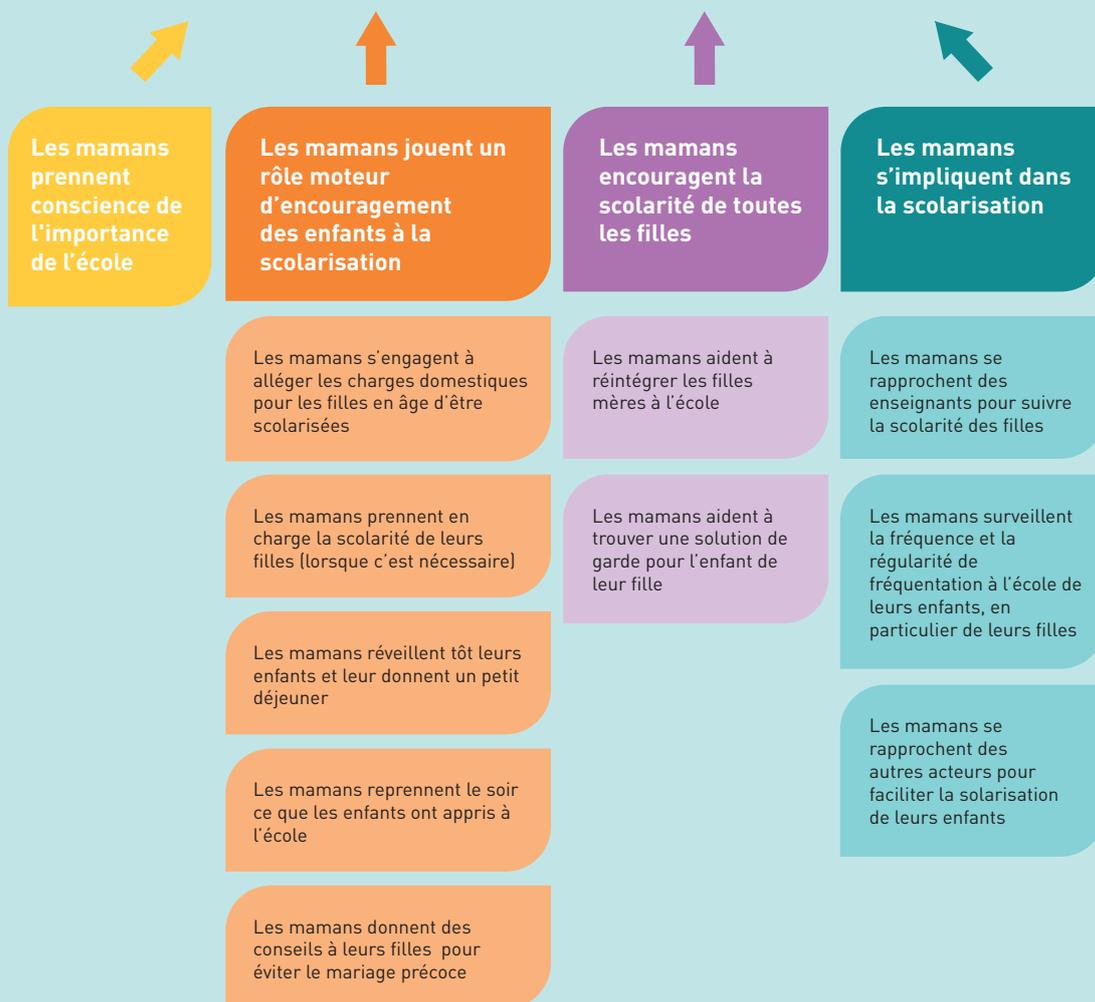
Les mères ont réussi à définir des changements très pratiques, par exemple *les mamans s'engagent à alléger les charges domestiques pour les filles en âge d'être scolarisées.*

L'équipe d'animation a également organisé une restitution aux autres femmes et membres des APE de ce que les acteurs et les actrices avaient défini comme visions et changements dans chacune des écoles.

À la question de savoir si la vision reconstituée était bien appropriée par les acteurs et les actrices, ID replace l'intérêt dans le processus d'élaboration de la vision, plutôt que dans le résultat en soi : « *La vision a été présentée et amendée le lendemain par les participant-e-s. On n'y fait pas nécessairement référence après. Mais*

## EXEMPLE : LES CHANGEMENTS IDENTIFIÉS PAR LES MÈRES D'ÉLÈVES

Les mamans adoptent une attitude positive et favorable à la scolarisation des enfants et à l'éducation, notamment des filles. Elles jouent un rôle d'exemple et de modèle pour les petites filles. Pour cela, elles contribuent avec les autres acteurs scolaires.



*c'est une étape utile et fédératrice pour identifier des changements. Comme chaque groupe avait ensuite identifié sa principale contribution, elles ou ils se sont ensuite référés à ce grand défi pour elles ou eux. La vision collective ne faisait pas nécessairement sens pour les acteurs et actrices au quotidien, mais elle donne un cap général. On passe par la vision collective pour être sûr-e de raccrocher tout le monde et ensuite on affine sur un grand changement par groupe d'acteurs et d'actrices auquel il souhaite vraiment contribuer.»*  
(Gaëlle, ID)

### **On parle toujours de « suivi-encouragement » et non de « suivi-évaluation »**

Le terme d'encouragement est préféré à celui d'évaluation pour ne pas suggérer un risque de contrôle, car c'est bien le suivi qui va permettre de soutenir et de stimuler la dynamique de changement au fil du temps. Le « suivi-encouragement » a donc été itératif tout au long du projet.

ID s'est appuyée sur les différents niveaux d'appartenance des acteurs et des actrices.

**En année 1, par groupe d'acteurs :** toutefois, les focus groups se sont avérés chronophages puisqu'il y avait plusieurs groupes et plusieurs écoles ;

**En année 2, le suivi a été réfléchi par école en multi-acteur et multi-actrice :** ce mode s'est révélé très intéressant en amenant à un niveau d'échanges supplémentaire entre les acteurs et actrices, tout en partageant un sentiment d'identité fort du fait d'appartenir à la même école ;

**En grand collectif d'acteurs de changement** (tous les groupes des 21 écoles) à travers des ateliers collectifs pour entretenir la dynamique et l'évaluer en fin de projet.

Sur le suivi des actions, des outils comme ceux élaborés dans Prisme ont été utilisés, comme des fiches compte-rendu de changement, remplies par les animateurs et animatrices lorsqu'elles ou ils menaient des entretiens avec des participant-e-s à la démarche. Un tableau de suivi récapitulatif était également complété, repartant des changements identifiés par le groupe d'acteurs et d'actrices, et ensuite de ceux régulièrement observés.

Les temps de suivi étaient essentiellement des focus groups, soit par groupe d'acteurs, soit en multi-acteur et multi-actrice au sein d'une école. Les personnes sont d'abord interrogées de manière très large : qu'est-ce que qui a changé ou pas depuis la dernière fois ? Il s'agissait aussi de comprendre le pourquoi de ces changements, sans les juger, et ensuite de rappeler à ces personnes les changements qu'elles avaient préalablement identifiés pour se situer par rapport à cela, sans pression. Les temps de collecte individuelle et ces focus groups sont croisés et l'équipe remplit les outils.

Les focus groups sont menés trimestriellement et les entretiens sont faits au fil de l'eau puisque les acteurs et actrices sont aussi impliqués dans d'autres activités du projet. L'atelier collectif est, quant à lui, annuel.

### **Des changements « pas révolutionnaires mais plus durables »**

Malgré un contexte très compliqué qui a marqué l'actualité du Tchad sur la durée du projet (20 mois de grève sur trois ans de projet), des changements positifs ont toutefois été relevés, notamment par une évaluation externe. ID a pu assister à la naissance d'une dynamique d'amélioration, par exemple une meilleure collaboration entre les parents et les enseignant-e-s, une meilleure implication des parents dans la vie de l'école, et une meilleure compréhension par les acteurs et actrices de l'importance de la scolarisation des filles. Un changement inattendu majeur restera l'émergence d'un



acteur de changement central : les mères d'élèves, qui se sont révélées extrêmement motrices sur cette thématique et se sont structurées elles-mêmes en collectif de mères éducatrices dans les écoles. Les femmes ont ainsi gagné en *empowerment* : en prise de conscience, en prise de parole, en organisation, en capacité de prise de décision. Le fait qu'elles se sentent légitimes pour aller ne serait-ce que physiquement dans les écoles, alors qu'elles n'avaient pas eu la chance de s'y rendre plus jeunes, est déjà un changement notable.

Concernant les hommes, il n'y a pas eu de résistance du groupe APE issu des 21 écoles par rapport au groupe des mères ; au contraire, il y a eu une amélioration de la collaboration entre les APE et les femmes. Les APE ont même aidé à la création des AME et les hommes se sont montrés très fiers des changements identifiés chez « leurs » femmes.

*« Les AOC ont permis d'aborder ces questions du genre et de faire avancer tout le monde de façon très consensuelle, sans conflit entre les groupes, ce qui en garantit aussi l'intégration dans le contexte. Ce sont les acteurs et actrices qui définissent le changement. Ce n'est pas révolutionnaire, mais c'est peut-être plus durable. »*

### **LES PRINCIPAUX CHANGEMENTS RÉALISÉS PAR LES ACTEURS ET LES ACTRICES. RÔLE PLUS ACTIF DES PARENTS**

**Naissance d'une dynamique collective entre acteurs et actrices et au sein de la plupart des écoles :**

- Meilleure collaboration entre les acteurs et actrices au sein de la plupart des écoles
- Rôle plus actif des parents
- Meilleure compréhension de la scolarisation des filles, par tous les acteurs et toutes les actrices

**Émergence d'un acteur de changement central : les mères d'élèves**

- Encouragement des filles à aller à l'école
- Inscription / Suivi des filles
- Amélioration des conditions des filles
- Sensibilisation des autres familles
- Contributions multiples au fonctionnement de l'école
- Constitution en AME

### **Les AOC au cœur d'un système de connaissances partagées au sein d'ID**

La demande d'être formé aux AOC peut venir de l'équipe projet ou d'une équipe partenaire. Cela nécessite qu'ID transfère les méthodologies de ces AOC aux équipes projets, lors de missions d'accompagnement et de renforcement des capacités. « On forme les responsables de programmes, les coordinateurs, les animateurs aux AOC-T. On définit ensemble le dispositif d'expérimentation, car la formation ne suffit pas, on va définir le déroulé et le mode d'animation des ateliers, on

*va rester présent-e-s pendant les ateliers pendant que l'équipe en assure l'animation. Donc on a un transfert méthodologique de ces approches. On ne transfère pas la compétence méthodologique AOC aux acteurs et actrices de terrain qui vivent les AOC. On transfère à des équipes d'intervention qui interviennent auprès des acteurs et actrices. Ce sont toujours des opérateurs d'intervention d'ID, ou de partenaires », précise Gaëlle Gandema.*

Il y a aussi une remontée par la capitalisation des connaissances produites sur la base des expérimentations, car les équipes sont au cœur de la mise en œuvre des AOC. Cette capitalisation nourrit l'expertise du pôle Partenariats d'ID et les connaissances sont redistribuées et intégrées par les équipes au fur et à mesure. *« Quand on fait des formations, on intègre tout le temps des références à de nouvelles expérimentations. »*

Une semaine d'échanges annuelle au sein d'ID permet aux équipes de terrain de venir au siège. Ces semaines intègrent souvent un temps de capitalisation autour des AOC animées par le pôle Partenariats.

### **Deux niveaux d'implication dans les AOC : méthodologie et vécu**

Si les équipes sont accompagnées et formées aux AOC, ce n'est pas le cas des acteurs et des actrices. *« La capitalisation, on l'a fait plutôt entre opérateurs, équipes et partenaires de la mise en œuvre des AOC, mais pas avec les acteurs et actrices directes qui vivent les AOC. Les changements dont elles et ils parlent répondent à leurs propres enjeux, préoccupations quotidiennes. Ils et elles changent parce qu'elles et ils ont besoin ou veulent changer mais on ne leur demande pas d'analyser leurs changements. Chacun a accès à l'information sur les changements puisqu'elle est collectée en multi-acteur et multi-actrice. Cette collecte*

*est stimulante car chacun-e entend les changements relevés par les autres. Nous avons un petit fonds disponible aussi pour soutenir les acteurs et les actrices dans leur changement. »*

En revanche, les équipes projets sont encouragées à intégrer la connaissance issue des AOC sur ce qui change, sur la manière dont cela change, etc. dans la réflexion sur la mise en œuvre des activités, et qu'elle puisse aider à revoir la stratégie, si nécessaire, sur la manière d'adapter les activités.

*« Les ateliers bilan sont utiles pour amener les personnes à mesurer le chemin parcouru et à regarder par rapport à ce qu'elles disaient au départ. Les AOC donnent à voir ce qui change, en posant la question des petits pas. Ces méthodes aident à réfléchir changement, et plus seulement activités. On est plus attentif à ce qui change, à qui change autour de nous. Cela améliore la perception et enrichit la stratégie d'intervention, parce que l'on comprend plus finement les choses aussi. »*

## RETOURS D'EXPÉRIENCE INITIATIVE ET DÉVELOPPEMENT

# 03 LE POTEN STRATÉGI

# **TIEL QUE DES AOC-T**



# **COCONSTRUIRE UN SYSTÈME DE CONNAISSANCES PARTAGÉES AU SERVICE DE L'ACTION COLLECTIVE**



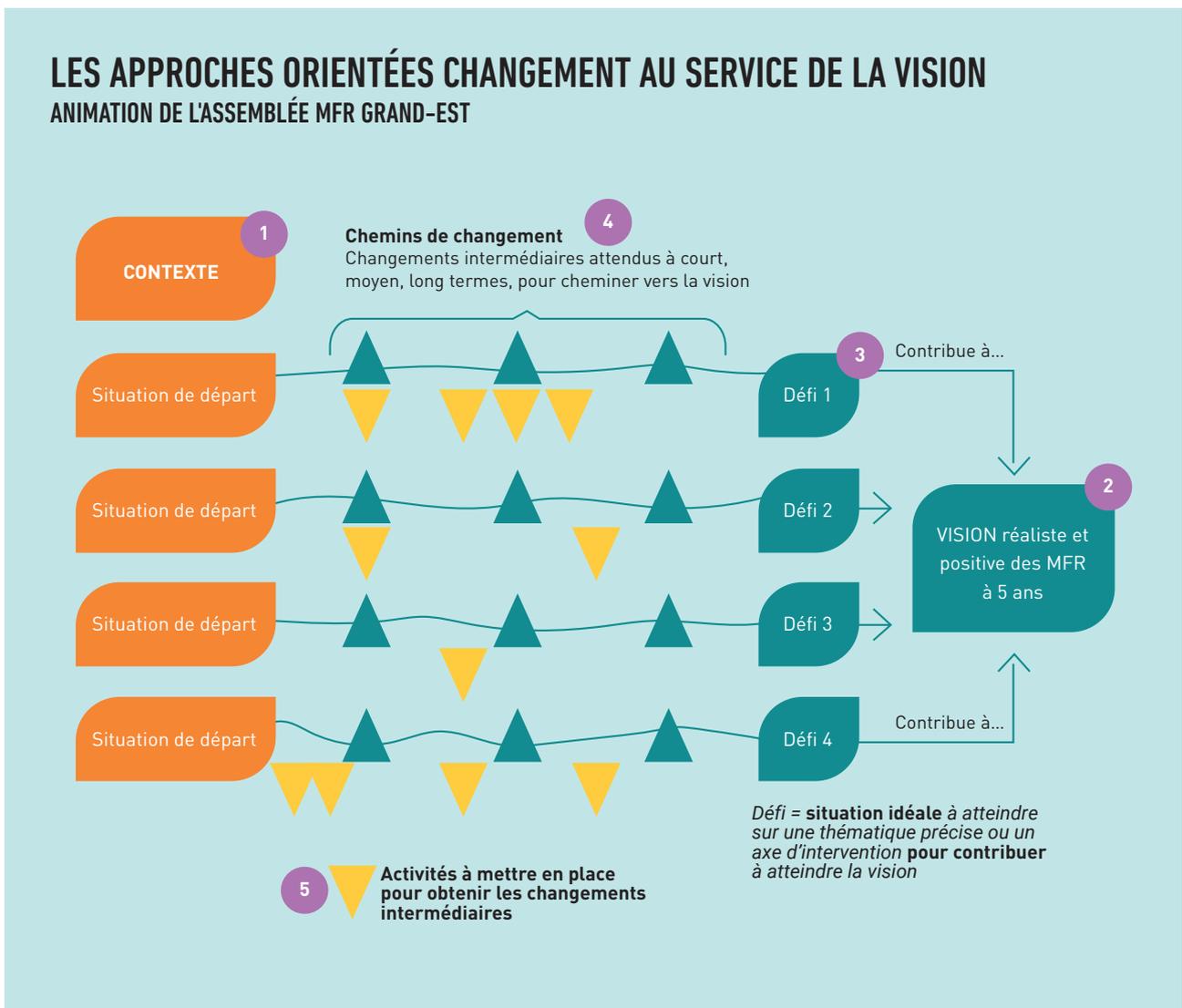
Les approches orientées changement, enrichies de la composante territoriale, ne prétendent pas réinventer les approches de développement ou de coopération. Elles peuvent, en revanche, en faciliter la compréhension élargie et favoriser la mobilisation des acteurs et des actrices.

On retrouve en elles les qualités d'une carte heuristique (parfois appelée carte mentale, mind map en anglais) : une schématisation à la fois globale et détaillée d'une question. Aussi, les AOC-T permettent de se projeter collectivement sur différents chemins pour arriver à une vision commune de la transformation sociale poursuivie, à la fois :

- dans le détail des activités à mettre en œuvre ou déjà mises en place, sans perdre de vue le cap du cheminement coopératif ;

- de manière plus globale, dans la cohérence des chemins entre eux ;
- et dans la pertinence de l'action collective, avec l'évolution du territoire et du contexte.

On peut les représenter comme ci-dessous dans le sens d'une lecture gauche-droite. Les AOC-T ont surtout l'avantage d'être des méthodologies très souples, dans lesquelles on peut entrer progressivement, à différents degrés, et quelle que soit l'étape à laquelle on se trouve.



Attention : les chemins de changement ne sont ni uniques, ni linéaires, c'est une représentation simplifiée pour les besoins de l'exercice.

# 1. COMPLÉTER DES MÉTHODOLOGIES PRÉEXISTANTES AVEC UNE PAIRE DE LUNETTES «AOC-T»

Plusieurs expérimentations de CHTAC reposent sur des programmes précédents, parfois assez anciens. C'est le cas de Caritas Mauritanie avec son premier programme urbain datant de 2013, ou encore des coopérations décentralisées de plus de 30 ans, comme celle entre Pays de Savoie solidaires et Bignona. Il est certain que ces coopérations se sont déployées sur leur territoire en s'appuyant sur d'autres méthodologies, sans attendre les AOC-T. On peut citer le développement social communautaire de Caritas Mauritanie, appuyé par l'animation territoriale, ou encore des méthodologies propres, comme l'animation du changement social local - ACSL - dans le cas du Secours Catholique Pays de Gascogne-Maubourguet.

Dans ces cas-là, l'utilisation des AOC-T a permis d'amorcer une autre façon de penser ensemble la relation entre l'action collective et le territoire, non sans une certaine gymnastique intellectuelle, dont on peut rappeler ici quelques mouvements fondamentaux, qui sont autant de plus-values des AOC-T :

## Ajuster la focale

Les AOC-T offrent le moyen, par leur double caractéristique à la fois globale et détaillée, de compléter, par l'ajustement de la focale du pilotage, le regard porté sur l'action collective dans le territoire :

- Au pilotage qui a trop le « nez dans le guidon », les AOC-T apporteront du recul en se reposant les questions liées au sens partagé de l'action, ou celles relatives à l'évolution du contexte et/ou de la

cartographie des acteurs et des actrices du territoire au cours du temps.

- Au pilotage trop « macro », elles permettront d'aller plus finement étudier la cohérence entre les changements intermédiaires nécessaires ou attendus et les activités mises en place, ou encore d'identifier, en mobilisant tous les acteurs et toutes les actrices, les changements prévus et imprévus, et d'en tirer des ajustements de pilotage pertinents au fil de l'eau.

- Et, bien sûr, les AOC-T permettront de tirer les bons fils entre ces deux extrêmes, en amenant à un pilotage qui a **à la fois de la hauteur de vue et une bonne compréhension des étapes de l'action collective.**

## Intégrer la composante territoriale

Ensuite, les AOC-T ont vocation à intégrer pleinement la composante territoriale dans la conduite de l'action collective, pour sortir d'une lecture bilatérale entre organisation/public accompagné d'un côté et organisation accompagnante de l'autre. L'intégration de cette composante élargit le champ de vision et autorise à aller chercher des éléments nouveaux et différents, comme de nouveaux acteurs et actrices ou de nouvelles pratiques. C'est une composante essentielle à questionner pour avancer, se renouveler, et à prendre en compte en matière d'innovation sociale.

## **Intégrer le processus et la dynamique collective**

Beaucoup d'approches reposent sur une analyse à partir d'une photographie à un moment précis de l'action collective, sous l'angle de ses forces et de ses faiblesses ou encore de ses réalisations et de ses résultats. Les AOC-T s'efforcent de (re)mettre ces informations en perspective d'une histoire, d'un processus d'action collective et d'un cap de transformation sociale : la vision commune.

La prise en compte du processus fait considérer des étapes, une construction progressive et accepter l'idée d'ajustements nécessaires, ainsi que des imprévus. Cette approche est donc plus près de la réalité, puisque le contexte est mouvant, l'action collective est dynamique et se compose d'individualités bien vivantes, elles aussi.

La dynamique collective est l'épine dorsale de l'action comprise comme un processus, et pas seulement comme un résultat. Cette dynamique peut être analysée à la fois dans ses composantes comme dans sa maturation. Les deux trajectoires (action et coopération) doivent ainsi être entretenues en termes de conscientisation, de mobilisation, de structuration, d'ouverture... Lorsque l'on parle de développement durable, c'est bien de la pulsion de vitalité de la dynamique collective dont on parle, plus que de la temporalité du projet.

## **Le recentrage sur les acteurs et les actrices, dont les habitant·e·s**

Les AOC avaient déjà pour caractéristique de mettre le focus sur les acteurs et les actrices, plus que sur les résultats. On observe alors les changements de comportements, de représentations, de pratiques des acteurs et actrices, mais également les relations entre elles et eux.

Articulées au territoire, elles doivent donner à s'ouvrir aux habitant·e·s directement concerné·e·s par l'action<sup>1</sup>. L'évolution du développement territorial ou communautaire, ou les nouvelles démarches de design des politiques publiques<sup>2</sup>, s'intéressent depuis plusieurs années aux questions de la participation citoyenne. Les AOC-T en tiennent compte comme une composante nécessaire et structurante du cheminement collectif vers la transformation sociale. La prise en compte du genre dans une perspective intersectionnelle y est également fondamentale pour aller au plus près des différents groupes que composent les habitant·e·s.

## **S'inscrire dans le long terme**

Penser la transition, organiser le développement durable... ces paradigmes nécessitent de s'inscrire dans le long terme. Les AOC-T encouragent justement les acteurs et les actrices à construire leur dynamique partagée autour et par cet exercice de projection. Celui-ci intègre non seulement la vision commune (qui ne nie pas l'existence de visions et d'intérêts particuliers), mais également l'identification commune des changements intermédiaires envisagés pour l'atteindre. Cette démarche de coconstruction en intelligence collective doit permettre l'expression de chacun et de chacune, voire de désamorcer des désaccords, ou de mettre à jour des conflits (féconds s'ils sont cadrés).

Les AOC-T peuvent ainsi renforcer utilement des méthodologies inscrites dans des échéances plus courtes. Elles donnent également du sens à des réseaux, des alliances d'acteurs et d'actrices confrontées aux difficultés de l'action collective au quotidien. Elles sont surtout un moyen de « lever le nez du guidon », pour regarder à nouveau la route sur laquelle on chemine à plusieurs.

---

1 - Cette dimension n'a pu être documentée par les expérimentations pendant la période de pandémie de la Covid-19.

2 - Voir par exemple les travaux de La 27<sup>e</sup> Région | UN LABORATOIRE POUR TRANSFORMER LES POLITIQUES PUBLIQUES (la27region.fr).

## Remettre de l'humain et du qualitatif

La gestion de projet axée sur les résultats, dont le bien nommé « cadre logique », a le mérite d'apporter des matrices structurantes utiles à beaucoup d'organisations. Ces outils permettent de faire non seulement de la planification en reliant objectifs, résultats attendus et activités, mais aussi de rendre compte (notamment aux bailleurs) de façon rigoureuse et formatée. Les indicateurs privilégiés sont souvent de nature quantitative.

Le F3E a déjà documenté les différences et la manière de compléter un cadre logique en articulation avec les AOC<sup>3</sup>. Ces dernières donnent la possibilité, en mettant l'accent sur le qualitatif, d'aller chercher les changements implicites, plus profonds, à travers la parole (ou d'autres médias, comme le des-

sin) des acteurs et des actrices qui vivent, portent et incarnent les changements. Les évolutions dans les représentations, les pratiques, les comportements, les compétences... sont autant de changements difficiles à décrire à travers des tableaux Excel, et sont pourtant essentielles pour une transformation plus globale.

Certains de ces changements intermédiaires, comme la confiance, la reconnaissance, l'engagement, sont même des ingrédients majeurs de l'action collective qui cimentent la coopération. C'est bien à travers ces changements « invisibles » des alliances que l'on peut espérer changer le territoire.

Les expérimentateurs et expérimentatrices ont souvent exprimé leur besoin de rendre compte de ce travail de coopération et de maillage souterrain. Souvent chronophage, il reste peu reconnu par les bailleurs comme un investissement.

### AOC ET CADRE LOGIQUE, QUELLES DIFFÉRENCES ?

Le cadre logique	Les approches orientées changement
<ul style="list-style-type: none"><li>• Part des problèmes à résoudre</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Partent d'une vision « positive » du changement</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assume des relations de cause à effet linéaires</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Proposent une pensée logique, mais non linéaire</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• 4 étapes logiques : activités → résultats → effets → impact</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Autant d'étapes que nécessaire, qui s'interconnectent, progressent ou reculent...</b></li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Est centré sur le projet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Invitent à réfléchir plus largement le contexte, au-delà du projet simple</b></li></ul>



**Au-delà des outils, l'important, c'est l'esprit avec lequel on les utilise**

3 - Voir le guide du F3E issu du PRISME Comment suivre et évaluer les changements ? qui propose, à partir de la page 44, une réflexion sur l'articulation entre AOC et cadre logique.

## **Relier au lieu de juxtaposer**

La mobilisation des un-e-s et des autres et la co-construction des objectifs attendus prend beaucoup d'énergie en soi. Relier ces objectifs entre eux et les mettre réellement en perspective de la transformation sociale n'est donc pas toujours possible. La dynamique collective suit alors souvent des objectifs «flottants», ce qui ne permet pas vraiment d'avancer sur le chemin choisi en toute conscience. Or, il est important, pour maintenir une action collective, que ces liens s'opèrent.

En cherchant à comprendre les liens entre les niveaux individuel, collectif et territorial et les effets de l'action collective sur ces derniers, les AOC-T amènent les parties prenantes à ouvrir leurs perspectives dans ce sens, et souvent à se décentrer de leurs propres difficultés.

Le cas de Maubourguet<sup>4</sup> et de l'usage des AOC-T pour relancer une dynamique de groupe montre que la discussion orientée changement produit des effets à la fois sur la dynamique collective et sur la conscientisation des personnes du groupe. Celui-ci peut désormais se projeter dans un travail à venir vers d'autres acteurs et actrices du territoire et franchir, en même temps, une étape dans la conscientisation de leur propre pouvoir d'agir.

## **Articuler, croiser, tisser ensemble**

Les AOC-T, en s'intéressant au processus d'action collective et en visant le long terme de manière concertée, amènent à intégrer une approche systémique. Il apparaît ainsi nécessaire de faire dialoguer les regards, les points de vue, mais aussi, de façon plus sous-jacente, les postures, pratiques, cultures organisationnelles propres à certains secteurs ou domaines (marchand/non marchand, public/privé, agriculture, éducation, santé, alimentation...).

Un projet multi-dimensionnel comme celui proposé par ESSENTIEL s'inscrit par exemple dans cette tendance.

D'un point de vue méthodologique, les AOC-T favorisent ces croisements d'acteurs et d'actrices à chaque étape car elles relient :

- les parties prenantes d'un territoire,
- les étapes de planification et de suivi-évaluation en s'appuyant sur les changements collectés et analysés pour réajuster le pilotage,
- l'action et la réflexion,
- le prévu et l'imprévu,
- le court terme et le long terme,
- les échelles (créant un continuum d'échelles locale jusqu'à l'international),
- des approches participative, communautaire, territoriale, prospective, systémique...

Les AOC-T amènent ainsi à construire une action collective féconde à plusieurs degrés et sur plusieurs plans : une action dont les résultats contribueront à des changements eux-mêmes féconds.

---

4 - Voir la fiche capitalisation p 108.

# 2. SAVOIR ARTICULER EN BONNE INTELLIGENCE TERRITORIALE

Fertilisations croisées et changements féconds... les AOC-T aident à penser «l'entre». En ce sens, c'est bien une méthode d'intelligence territoriale, qui s'appuie sur une vision transversale d'un territoire. Les AOC-T mobilisent l'intelligence des différentes parties prenantes pour tisser ensemble la compréhension du contexte et la stratégie possible d'action collective. L'intelligence territoriale<sup>1</sup> a cette double dimension de compréhension systémique du contexte d'action collective et la mise en cohérence pour un partage des connaissances entre les acteurs et les actrices concernées, donnant lieu à une appropriation des enjeux et une co-création des solutions à proposer, en fonction des ressources du territoire.

## Questionner sa propre posture coopérative

Les AOC-T exigent une posture coopérative, c'est-à-dire humble, curieuse et accueillante à l'égard de la différence. En travaillant le concept de reconnaissance, Axel Honneth en a identifié trois dimensions assez simples : la capacité à regarder l'autre, en identifiant et déconstruisant ses propres préjugés ; accepter qu'elle ou il ait les mêmes droits que soi, et, enfin, admettre qu'elle ou il puisse avoir une utilité, un rôle dans la société. Ce concept est très utile pour se demander si l'on adopte une posture coopérative, à même de servir la dynamique collective, surtout lorsque l'on doit s'asseoir à la même table que des acteurs et des actrices qui travaillent le plus souvent en silos. C'est parfois le langage infra-verbal qui renseigne sur la posture accueillante ou fermée des protagonistes<sup>2</sup>.

## Se questionner pour rester en veille

Cette capacité à articuler repose ensuite sur un **questionnement permanent** guidé par le référentiel d'action coconstruit avec les AOC-T. À chaque étape des AOC-T, des questions check-list peuvent aider les copilotes à ne rien omettre et à rester dans cette posture de veille et de capacité à se remettre en cause. Il ne s'agit pas d'être en inconfort permanent, et les **moments de réussite collective doivent être appréciés** et souvent rappelés pour asseoir la confiance du collectif. Néanmoins, maintenir cette vigilance sur le pilotage de l'action collective en gardant à l'esprit son contexte et sa vision de la transformation sociale permet de rester en mouvement et dans l'anticipation.

## Rester attentif et attentive et ouvert-e aux frontières de l'action collective

Les AOC-T ont la particularité de faire remonter, de questionner et d'intégrer les changements imprévus à l'œuvre, en faisant participer le plus possible les parties prenantes, notamment les habitant-e-s. Pour agir en intelligence territoriale, il est nécessaire de questionner la marge, la frontière de son action collective pour se demander comment elle interagit avec :

1 - Le mot « intelligence » étant lui-même dérivé du latin *ligare*, qui signifie lier. L'usage des AOC-T permet de tisser des liens, d'articuler pour mieux comprendre (littéralement prendre ensemble) les parties disjointes d'une réalité complexe, au sens qu'Edgar Morin a contribué à développer (complexus : la capacité de tisser ensemble).

2 - De nombreuses références sont disponibles sur la toile sur la communication non violente.

- des franges de populations non incluses par l'action mais potentiellement concernées de près ou de loin ;
- d'autres acteurs et actrices de changement qui pourraient intervenir sur le même territoire ;
- d'autres échelles d'action, infra ou supra ;
- d'autres territoires voisins ;
- d'autres manières de faire locales ;
- etc.

C'est parfois à ces frontières que la sérendipité peut émerger. La sérendipité est, au sens strict original, la conjonction du hasard heureux qui permet au chercheur ou à la chercheuse de faire une découverte inattendue d'importance ou d'intérêt supérieur-e à l'objet de sa recherche initiale, et de l'aptitude de ce même chercheur ou de cette chercheuse à saisir et à exploiter cette « chance »<sup>3</sup>. On voit à travers cette définition la double détente nécessaire : si l'acteur ou l'actrice du changement n'adopte pas une posture de chercheur ou chercheuse attentive à ces bourgeons inattendus, elle ou il peut passer à côté.

### Exemple

Après échange avec le F3E, Equipop et le Scoutisme Béninois ont élargi aux autres jeunes de la communauté du territoire de l'action collective, et pas seulement à celles et ceux impliqué-e-s dans le projet, mais aussi aux parents, leur questionnement sur les changements perçus.

Les AOC-T offrent l'opportunité de faire un pas de côté et de garder intacte la posture de questionnement nécessaire au niveau de chaque personne pour guider une analyse collective.

## Revisiter tout ou partie de l'action collective

On peut très bien entrer dans les AOC-T par un exercice court, qui ne remet en cause ni les approches préexistantes, ni les cadres de référence de l'action elle-même. Concrètement, si un projet associatif ou la vision d'un collectif vient d'être retravaillé-e, il serait malvenu de remettre tout en cause sous prétexte que l'on veut s'essayer aux AOC-T...

Au contraire, il s'agit de réfléchir au point d'articulation le plus pertinent pour « greffer » un exercice d'AOC-T (ce peut être une simple cartographie des acteurs et des actrices augmentée d'une réflexion sur les ressources du territoire) à ce qui existe déjà, sans nécessairement dérouler tout le processus. Si la greffe a pris, ce sont les acteurs et les actrices qui seront demandeurs et demandeuses de la suite.

On peut par exemple poser un exercice de vision sur l'une des branches de l'action collective, et se demander comment cette branche doit évoluer pour contribuer à atteindre la vision ou le projet déjà existant-e. L'exercice de la vision est alors teinté d'une problématique ou d'un focus particulière ou particulier. Il peut également mobiliser une nouvelle catégorie de parties prenantes.

### Exemple

C'est la recommandation qui a été faite à Batik et CDI de travailler sur ce que pourrait être la vision d'une participation réussie des femmes aux projets, du point de vue des différentes parties prenantes, y compris les autorités provinciales. La vision du projet existant déjà, cela permettait d'aborder également la question du genre et de la participation, dans les limites du cadre vietnamien.

Dans le même registre, sur le territoire de Chefchaouen, la Vision 2030 avait déjà été élaborée deux ans auparavant. Cette vision ne répond pas à la méthodologie des AOC mais a été animée avec des ateliers sur différentes thématiques, avec la participation de plusieurs acteurs et actrices, notamment au sein du Conseil participatif de l'énergie et du climat. Le maire de Chefchaouen a demandé à ce conseil, qui ne s'était pas réuni depuis longtemps, de réfléchir à un plan d'actions d'urgence pour faire repartir l'économie à Chefchaouen. Une réunion a eu lieu fin juin 2020, et a identifié des pistes de travail, notamment sur deux axes :

- l'éducation à l'environnement dans les écoles,
- l'écotourisme (le tourisme étant la seule source de revenus importante du territoire).

L'objectif d'avancer vers une meilleure efficacité énergétique et une stratégie d'adaptation au changement climatique reste toutefois valable. Le Geres et son partenaire terrain avaient donc décidé

3 - <https://fr.wikipedia.org/wiki/Serendipidite>

d'arrimer la feuille de route de l'expérimentation à ces deux derniers axes, en affinant la vision sur chacun d'entre eux, en suivant la méthodologie des AOC. Malheureusement, la pandémie a stoppé toute l'expérimentation.

## Penser circularité sans tourner en rond

Les AOC-T ont pour principe de casser la linéarité de cause à effet, souvent fausse et appauvrissante, pour s'intéresser à une multiplicité de chemins contributifs à la transformation sociale visée.

Par recherche de congruence, le F3E a fait le pari de pouvoir affranchir les AOC-T d'une présentation en étapes consécutives, trop calquée sur la gestion de projet, pour revenir à leur souplesse originelle. Nous proposons donc de circuler de manière très souple et pragmatique entre les étapes afin de créer son propre cheminement intellectuel et sa trajectoire méthodologique la plus adaptée.

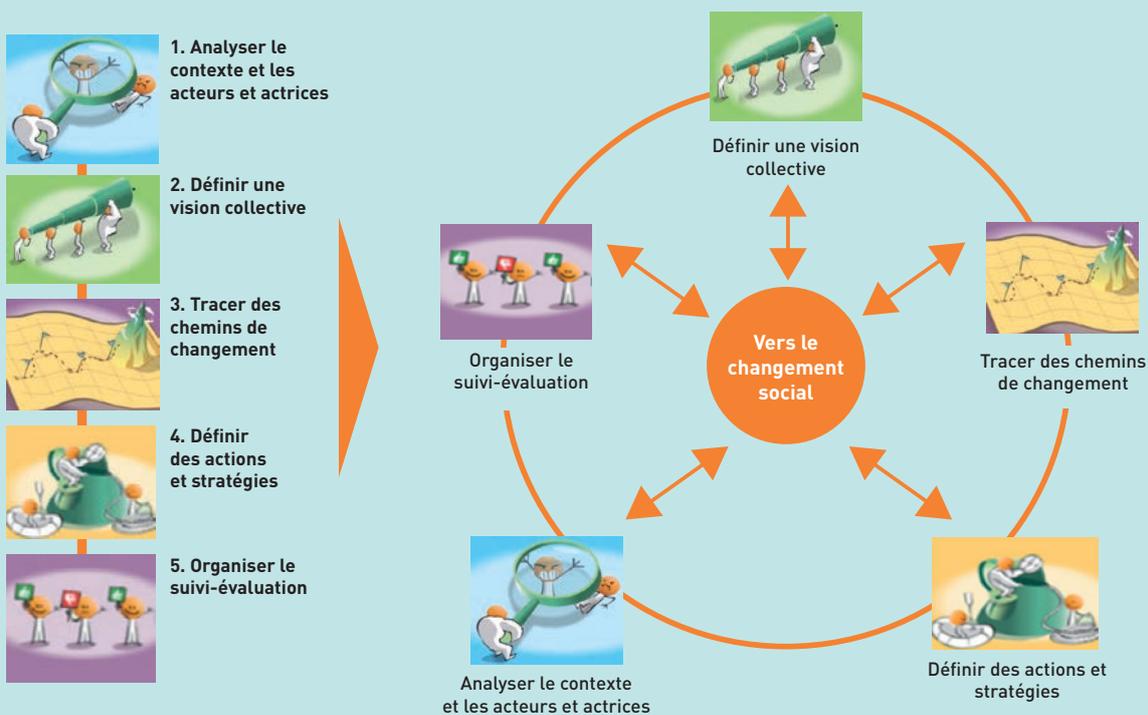
“ Nous avons suivi les étapes les unes après les autres, et on voit que, dans le suivi des changements, il faut être souple, capable de revenir sur ce que l'on a défini initialement. »

PERRINE, EQUIPOP

Au centre, il s'agit bien du changement social escompté, énoncé de la vision collective, entendue comme une étape à coconstruire comme les autres. Le placer au centre du schéma rappelle simplement que l'on peut ou doit se reporter aux autres étapes, pour ne pas oublier pour quoi et au nom de quoi on mène l'action collective (rappelons aussi que les AOC sont dérivées de la théorie du changement, qui vise bien à préciser le référentiel partagé auquel on fait appel pour conduire l'action collective).

Pour autant, on peut « entrer » dans les AOC-T par n'importe quelle étape et circuler ensuite en fonction de ses besoins, de sa temporalité individuelle et collective.

### LES 5 ÉTAPES DES AOC DANS LE CHTAC : SORTIR DE LA LINÉARITÉ ?



## EXEMPLES TOUT EN SOUPLESSE

- On peut ainsi retravailler la vision en cours de route pour ressouder les parties prenantes ou en intégrer de nouvelles. On peut réinterroger plusieurs fois le contexte pour intégrer son évolution à l'analyse des changements collectés par le dispositif de suivi-évaluation.
- On peut parfois choisir de passer par une première collecte de changements observés (puisqu'une action collective démarre rarement ex nihilo), ce qui permet, dans un second temps, d'affiner les effets à attendre de façon plus réaliste, après cette «collecte zéro».
- Si la vision commune a du mal à émerger, on peut décider de définir d'abord une première salve de changements à atteindre, d'en déduire la vision commune, pour ensuite revenir à un arbitrage collectif des chemins de changement.

### DÉPASSER L'APPROCHE PROJET

- **En amont du projet : par l'analyse du contexte, des enjeux et des rapports de domination susceptibles de s'exercer sur ce territoire, mais aussi des ressources matérielles et immatérielles disponibles ;**
- **Pendant tout le processus d'action collective : intégrer un processus d'amélioration continue de cette action en prenant toujours en compte les variations du territoire et de ses acteurs et actrices, et ajuster le pilotage le cas échéant ;**
- **En aval du projet : pour évaluer et capitaliser les effets de l'action collective sur le territoire pour en tirer des enseignements à des fins de nouvelle planification, de changement d'échelle ou de territoire, ou d'arrêt de l'action collective.**



*En s'éloignant d'une visée trop linéaire – trop fortement indexée sur la réalisation des objectifs et sur le respect des étapes prédéterminées – le temps du projet acquiert lui aussi une portée capacitante et formatrice puisqu'il expose les acteurs à de nombreux événements et bifurcations qu'ils vont devoir décrypter et évaluer, "apprivoiser" et intégrer. Le temps du projet devient plus qualitatif et plus dense, et il en est d'autant plus exigeant et stimulant.»*

PASCAL NICOLAS-LE STRAT,  
ÉCOSOPHIE (D'UN PROJET)<sup>4</sup>

## Penser en cercles concentriques

Les AOC-T servent à construire le fil directeur de l'action collective, en la projetant sur le territoire, surtout après un exercice de cartographie des acteurs et actrices et des ressources du territoire. Toujours considérée comme un processus, l'action collective peut émerger au sein d'un noyau dur d'acteurs et d'actrices convaincues, et prévoir son élargissement au fur et à mesure par cercles concentriques. Trois points sont alors importants à garder à l'esprit :

- 1 — Mobiliser dans un esprit coopératif d'accueil et d'ouverture à la différence, en respectant les temporalités, les intérêts, les pratiques, etc. des nouveaux et nouvelles venues.
- 2 — Maintenir l'adhésion du noyau dur d'origine par sollicitation et expression régulière.
- 3 — Ne pas perdre de vue le cap de la transformation sociale visée mais ne pas hésiter à la rediscuter avec les nouveaux et nouvelles venues pour affiner et ajuster les chemins de changement.

## Penser boucle de rétroaction

Bien que les AOC-T invitent à se projeter dans le long terme, elles encouragent la réflexivité sur son action. Cette capacité réflexive, c'est-à-dire être capable de revenir sur sa propre action pour

4 - Mis en ligne le 2 août 2019 : <http://encyclopedie.fabriquesdesociologie.net/ecosophie-dun-projet/>

l'analyser, la comprendre et l'ajuster, en fonction de son contexte, est une véritable compétence individuelle et collective qui se développe avec les AOC-T.

En tant qu'approche systémique, les AOC-T amènent à réfléchir les changements, positifs ou négatifs, auxquels on aurait contribué, et ce sur les trois composantes déjà évoquées : les acteurs, la dynamique collective et le territoire.

### Exemple

Après avoir fait « *le constat qu'il n'existait pas de passerelles entre la population et les jeunes, entre les autorités administratives et communales et les jeunes et même entre les jeunes de la commune eux-mêmes, les membres de l'équipe de Caritas Mauritanie et les jeunes accompagnés ont décidé que ces derniers devaient et pouvaient prendre des responsabilités notamment dans l'organisation d'un événement de lancement du Programme Urbain. L'objectif était de traiter le développement de la commune par la sensibilisation des mouvements de jeunes à la participation à la vie de la cité et de façon réciproque, de sensibiliser la commune à l'intégration de la jeunesse dans sa réflexion pour son développement. Objectif atteint sur trois niveaux, puisque les jeunes ont été identifiés et reconnus comme une force citoyenne avec laquelle il fallait désormais compter, par les autorités et les autres associations locales. La dynamique collective s'en est trouvée confortée et est devenue attractive pour d'autres jeunes. Celles et ceux ayant participé ont pris confiance dans leur pouvoir d'agir.* » La progression par cercles concentriques est également très visible dans la démarche du Programme Urbain.

Citation issue du rapport de capitalisation sur le Projet Urbain de Dar Naïm du Secours Catholique - Caritas Mauritanie

## Cheminer en spirale

Enfin, les AOC-T relient réflexion et action collectives, planification et suivi-évaluation, toujours sur le chemin vers le changement social. Une représentation en spirale (cf. schéma ci-dessous) montre qu'il existe des phases dans le processus d'action, qui ne sont pas linéairement fixées mais peuvent alterner. On peut ainsi identifier des temps de conscientisa-

tion, des temps de structuration et des temps de mobilisation. Or, les AOC-T permettent d'articuler ces phases autour d'un fil conducteur, en imaginant aussi qu'elles s'élargissent au fur et à mesure par cercles concentriques d'acteurs et d'actrices. On retrouve cette configuration notamment dans les programmes au long cours qui, après une phase d'émergence, entreprennent souvent ensuite une phase de consolidation, puis une phase d'autonomisation, éventuellement couplée à un changement d'échelle ou de territoire.

### Exemple

On retrouve dans ce cas l'expérimentation de Caritas Mauritanie en phase d'autonomisation du Programme Urbain de Dar Naïm, dont l'exemplarité a créé des émules dans les territoires voisins.

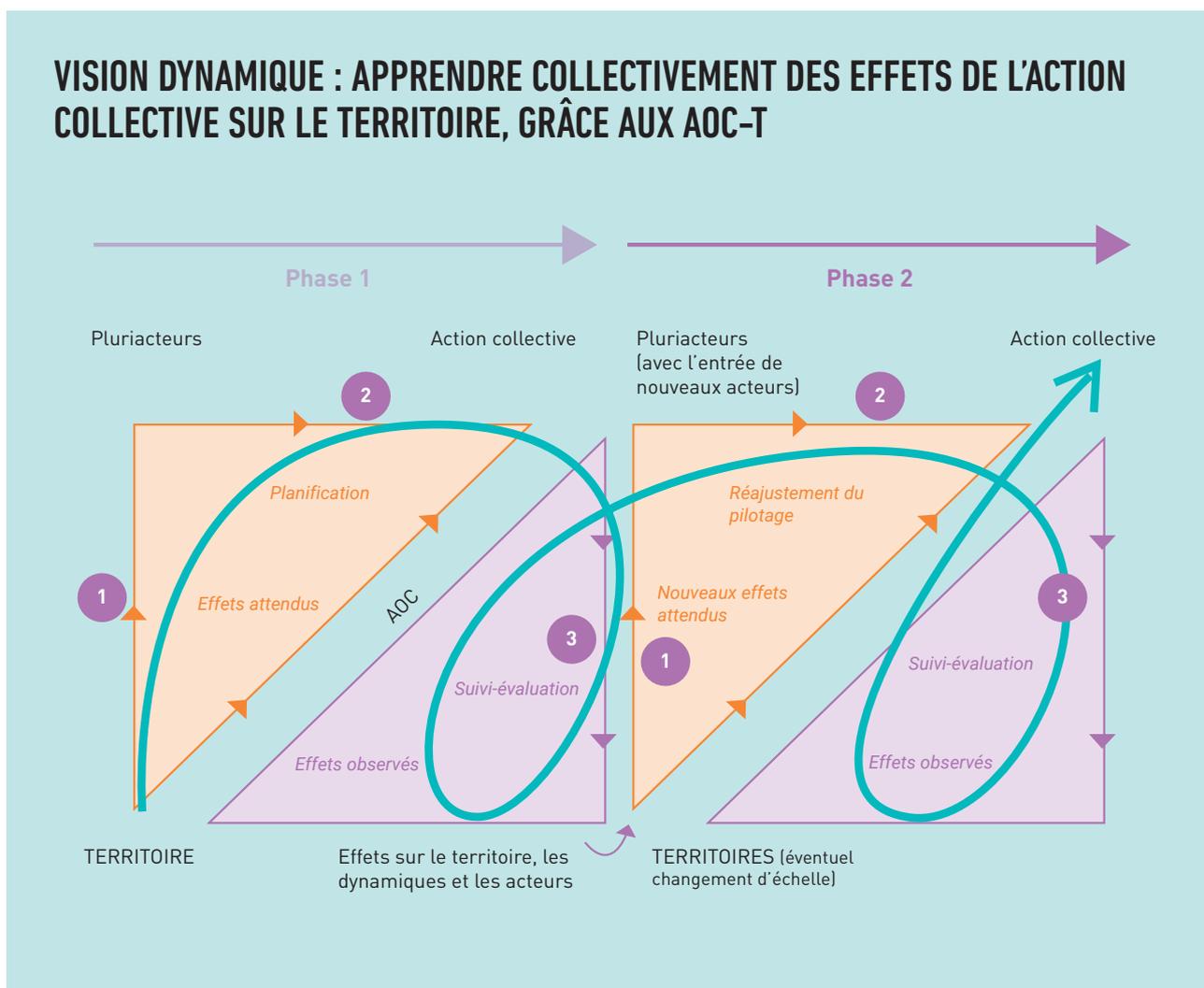
À une autre échelle, puisque la coopération a plus de 30 ans, le programme de coopération sur « l'action sociale de l'autre » entre Pays de Savoie solidaires et Bignona s'est suffisamment consolidé pour « descendre » explorer des échelles plus fines de territoires. L'intérêt des AOC-T est alors de relier deux programmations, en animant la réflexion collective autour de :

- la collecte et l'évaluation des changements auxquels l'action collective aura contribué lors du dernier programme, qui sera versée à...
- ... l'analyse mise à jour du contexte, dans une lecture dynamique des opportunités et des contraintes, ainsi que des ressources (humaines, matérielles, immatérielles) à mobiliser...
- ... pour animer une nouvelle projection collective en mode AOC-T afin de définir la prochaine programmation...
- ... au sein de laquelle la création d'un dispositif de suivi-évaluation adapté soit éventuellement intégré comme une activité à part entière (puisqu'elle mobilise des moyens et du temps, mais participe à améliorer l'action collective, à fédérer la dynamique et à élargir les parties prenantes...).

Ce rôle de trait d'union des AOC-T, encore une fois pour penser « l'entre », s'est retrouvé dans l'expérimentation de Caritas Mauritanie, mais aussi d'ESSENTIEL<sup>5</sup>.

5 - Voir la fiche de capitalisation d'ESSENTIEL et de l'AAJDSR.

On peut également la représenter comme suit :



Les AOC-T ne sont d'ailleurs pas les seules approches à décrire ce processus en spirale, puisque le Secours Catholique l'a également réfléchi et formalisé à travers son approche du changement social local (ACSL)<sup>6</sup>.

## Embarquer la réflexion dans l'action collective

L'une des plus-values des AOC-T tient à leur capacité à « embarquer » l'animation au cœur de l'action, et la notion de territoire dans les réflexions collectives. Les AOC amènent les collectifs à coconstruire chaque étape de l'action collective en anticipation,

au fil de l'eau, ou encore de façon rétrospective s'il faut revenir sur les changements auxquels on a pu contribuer. Ces moments de collecte, d'analyse ou de projection peuvent se faire au cours d'ateliers ou d'entretiens dédiés, mais ils peuvent aussi tout à fait prendre leur place dans des temps collectifs déjà prévus pour l'action. C'est souvent cet agencement qui est préconisé pour alléger le processus et le rendre compatible avec le temps de l'action collective, déjà bien chargé. De plus, il est parfois difficile de solliciter plusieurs fois les habitant-e-s, des élu-e-s ou des partenaires qui auraient, par exemple, de longs déplacements. Adosser, voire intégrer le processus des AOC-T au cœur du processus d'action collective facilite la diffusion de la prise en compte du territoire, plus largement et plus régulièrement, dans le questionnement commun, y compris dans le

6 - Voir les deux schémas sur l'ACSL dans la fiche de capitalisation sur l'expérimentation de Maubourguet p 112 et 113.

suivi-évaluation. N'oublions pas que les AOC-T ont avant tout pour intérêt d'impliquer et de fédérer des acteurs et des actrices concernées par l'action.

### Exemple

L'entrée collective en AOC-T pour le réseau des MFR Grand-Est s'est concrétisée lors d'un conseil d'administration rassemblant les élu·e·s des différentes MFR de la région, après une présentation des grandes lignes des AOC par le F3E, et grâce à un atelier de projection autour des changements à atteindre pour rejoindre la vision déjà établie lors d'un précédent temps collectif : « *Maintenir nos associations dans une dynamique de réseau, en capacité d'agir sur le développement des territoires par la mise en œuvre de nos spécificités par et pour les jeunes et les familles sur nos territoires.* » Le conseil d'administration ne s'est pas réduit à ce seul exercice, mais il a permis aux élu·e·s d'intégrer un temps avec les AOC-T et d'amorcer un processus qui demandera d'autres étapes, la prochaine ayant été fixée à l'assemblée générale deux mois après.

## ENRICHIR LES CADRES LOGIQUES AVEC LES AOC-T

**Si les AOC-T peuvent venir utilement compléter les cadres logiques, par leur capacité à mettre en valeur les changements plus immatériels et la dynamique collective qui les porte, le cadre logique reste un exercice encore incontournable dans la relation à certains bailleurs.**

### Exemple

Pays de Savoie solidaires et le département de Bignona ont choisi une représentation sous forme de tableau pour avoir une vision globale de tout leur programme et pour trouver des logiques entre différentes composantes. Trois grands changements ont été identifiés et il a été décidé de repréciser pour chacun quels étaient les acteurs et les actrices concernées, « *ce que ne permet pas toujours le cadre logique, remarque Yannick de PSs. Savoir qui met en œuvre le changement est absolument nécessaire pour créer des chemins de changement :*

*par exemple, ce ne sont pas les mêmes personnes qui vont changer les choses sur le handicap et sur les violences faites aux femmes. C'est vraiment une plus-value des AOC car, dans le cadre logique, on parle des actions, des résultats, mais pas des acteurs et actrices et de qui fait quoi.* »

À la question de savoir si avoir travaillé, réfléchi en mode AOC nourrit et amène d'autres formulations dans le cadre logique lui-même, la réponse est sans équivoque : « *On avait l'habitude de décliner notre vision territoriale en stratégie d'actions, sans pour autant se référer aux AOC. Donc depuis 2015, on avait fonctionné ainsi, en déclinant à partir des grands changements visés. Ce qui nous importe avec cette approche, c'est de pouvoir envisager les impacts en Savoie et à Bignona, et réfléchir en termes de réciprocité. Derrière chaque activité que l'on mène, on se demande quel va être l'impact sur chacun des territoires et non : 1 action = 1 impact sur 1 territoire. L'autre intérêt est d'imaginer quels changements pourraient produire ensemble un groupe en Savoie et un groupe à Bignona. Donc l'outil AOC nous a permis d'avoir une approche beaucoup plus globale de ce que l'on veut faire et de la manière de le faire.* » Avant de regretter : « *En revanche, pour les bailleurs, on a été obligés de revenir au cadre logique, donc on s'est essayés à faire rentrer les trois changements comme trois composantes du projet, mais comme les résultats sont par territoire, cela devient très compliqué de donner à voir la réciprocité.* »

Les AOC-T sont également très utiles entre deux programmations pour tirer collectivement les enseignements de l'exercice précédent et se projeter ensemble vers l'avenir, de la vision aux activités pour mettre en œuvre les chemins de changement. L'expérimentation de Caritas Mauritanie illustre particulièrement bien cet usage des AOC-T entre deux cadres logiques. Ces approches vont être utilisées pour faire le lien et transmettre l'expérience des partenaires du premier territoire, Dar Naim, à ceux du second territoire, Sebkhha. Les AOC peuvent être le moyen d'ouvrir la réflexion stratégique à ses partenaires, voire aux publics de l'action, en amont de la définition d'un cadre logique. Celui-ci gagnera en cohérence, en pertinence et donc en transformation sociale, s'il découle d'une mise en perspective du contexte et des regards croisés des parties prenantes sur la stratégie d'intervention, en prenant de la hauteur par rapport à la seule approche projet.

Les AOC-T peuvent également faire évoluer le cadre logique de l'intérieur, de plusieurs manières :

- En exprimant les objectifs généraux et spécifiques sous forme d'un processus de changements qui concernent des acteurs et des actrices clairement identifié-e-s ;
- Préciser les situations en début de projet, et en fin de projet pour chaque axe de projet ;
- En faisant clairement apparaître la progression des changements intermédiaires sur les chemins de changement correspondant aux objectifs spécifiques ;
- En faisant clairement figurer comme activités des étapes AOC-T en justifiant leur apport dans l'action collective, puisque la pratique des AOC-T, c'est déjà de l'action collective, et du renforcement de capacités systémiques ;
- En rendant explicites les dynamiques de travail souterrain, les efforts de mobilisation, le temps de réunion et d'animation... notamment le travail d'acteurs et d'actrices de second cercle, mais qui jouent un véritable rôle de courroie de transmission ou de relais.



*C'est tout à fait le cas pour nous, et le cadre logique est totalement aveugle sur la présentation et la valorisation des acteurs. Nous, ce qui nous anime, c'est la mise en relation des acteurs et actrices du territoire, et on peine à la mettre dans le cadre logique. On peine à valoriser le travail qu'elles et ils font. Pour cela, les AOC sont une méthodologie très riche pour montrer le rôle et la place de chaque acteur ou actrice, ce qui est au cœur de notre logique, beaucoup plus que les actions.»*

**YANNICK, PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES**



*Nous avons l'habitude du cadre logique et pas du tout des AOC, mais on souhaite les continuer par la suite. Cela nous permet vraiment de nous projeter dans une autre temporalité, plus longue, et de voir que l'enchaînement des activités n'est pas linéaire. CDI, notre partenaire, a déjà cette habitude de réfléchir en termes de changement pour leurs activités de plaidoyer. Le cadre logique ne retransmet pas la logique d'intervention de façon satisfaisante, maintenant il faut encore qu'on arrive vraiment à s'appropriier les AOC et aussi à ouvrir la réflexion avec d'autres organisations avec lesquelles on travaille.»*

**NGUÉPELBBÉ, BATIK AU VIETNAM**

# 3. SAVOIR ARTICULER LES PROGRESSIONS

## Penser court, moyen, long termes

Articuler en bonne intelligence territoriale passe aussi par l'articulation des temporalités de chacun et chacune. Cela commence par en prendre conscience et par avoir l'occasion d'exprimer son propre rapport au temps. Le moyen terme de l'un peut s'avérer une urgence pour l'autre, quand le court terme décidé d'un côté de la table peut être tout simplement intenable de l'autre côté<sup>1</sup> et pourrait compromettre l'engagement collectif.

“ *Le cadre logique ramène aussi à des temporalités courtes, alors que les AOC nous poussent à une vision de long terme.* »

PERRINE, EQUIPOP

Par leur construction, les AOC-T donnent à penser le long terme et la progression pour atteindre la vision. Elles amènent donc à coconstruire ces rapports au temps. Elles sont d'ailleurs très intéressantes pour penser le temps long, d'une coopération décentralisée par exemple.

“ *Dans le cadre de notre coopération décentralisée, cela fait 30 ans qu'on est sur le territoire. On a donc un peu moins la pression de la temporalité qui veut que tout soit fini à la fin d'un projet. Si jamais on n'arrive pas à atteindre l'un des changements souhaités au bout des trois ans, on ne va pas l'abandonner, mais au contraire chercher à l'approfondir dans la programmation suivante.* »

YANNICK, PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES

Court, moyen et long termes peuvent même devenir des catégories pour animer l'atelier vision et chemins de changement, afin de clarifier et de proposer un premier agencement dans tous les changements attendus qui auront pu être proposés, quitte à revenir dessus par la suite. Ces échéances correspondent plus ou moins à :

- Qu'est-ce qui peut changer assez vite grâce à notre action ?
- Qu'est-ce qui doit changer ensuite mais qui demande un peu de temps ?
- Qu'est-ce qui devrait changer à terme ?

## Penser trajectoire d'empowerment

Dans cette réflexion qui cherche à approfondir la compréhension des changements, il devient alors possible de réfléchir en termes de trajectoires d'*empowerment*. Ce terme regroupe bien une dimension liée au pouvoir d'agir et une dimension liée à l'apprentissage pour développer ce pouvoir d'agir sur sa propre vie. Les AOC-T sont donc très intéressantes pour penser les changements intermédiaires sur ces deux processus liés, et ce sur les trois composantes : individuelle, collective et territoriale<sup>2</sup>.

Les questions deviennent alors :

- Quels changements intermédiaires doivent advenir pour améliorer et augmenter le pouvoir d'agir de tel acteur ou telle actrice, c'est-à-dire sa capacité à maîtriser son propre devenir ?

1 - Voir notamment les travaux sur la prise en compte des différents temps sociaux dans les politiques publiques pour améliorer les conditions de vie des citoyens et des citoyennes (avec notamment l'approche genre) et comme outil transversal : <https://doi.org/10.4000/interventionseconomiques.916> et Tempo Territorial | Réseau national des acteurs des démarches temporelles

2 - Voir aussi Patrick Gianfaldoni, Lucile Manoury, « La contribution de la Fondation de France à l'*empowerment* territorial : Développement territorial endogène et processus d'innovation sociale », rencontres du RIUESS « Modernité des idées et pratiques fondatrices de l'économie sociale et solidaire », mai 2018, Rennes. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02011097>

- Quels changements intermédiaires identifier pour améliorer et augmenter le pouvoir d'agir de la dynamique collective ?
- Quels changements intermédiaires pour améliorer la capacité d'un territoire à être plus autonome, plus résilient, plus capacitant, apprenant et mûr dans sa coopération et sa cohésion sociale ?

À ces premières questions, il est très fécond de rajouter un questionnement sur les interactions ou les articulations :

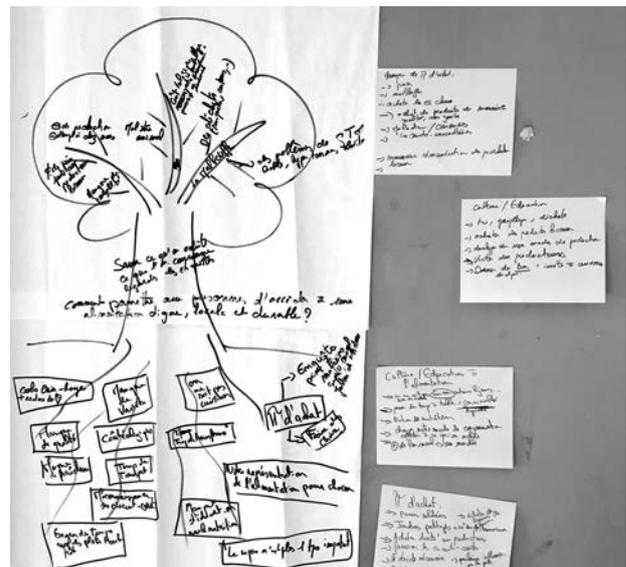
- Comment doit évoluer notre dynamique collective pour renforcer le pouvoir d'agir de tel public ?
- Comment tel public peut-il renforcer son pouvoir d'agir au sein de la dynamique collective ?
- Auprès de quelle catégorie d'acteurs ou d'actrices bien ancré-e-s dans le territoire faut-il aller se rapprocher pour gagner en pouvoir d'agir ?
- Quels changements sur les personnes mobilisées dans telle action de plaidoyer local sur le territoire peut-on valoriser pour donner envie à d'autres de nous rejoindre dans la dynamique collective ?
- Etc.

La fleur augmentée de CHTAC conduit justement à une réflexion sur cet emboîtement des composantes, y compris en matière de progression puisque l'on peut tout à fait imaginer que les pétales symbolisent une progression, dans le sens conventionnel des aiguilles d'une montre, par exemple.

Comme pour les chemins de changement, les trajectoires d'empowerment ne sont pas nécessairement linéaires ; plusieurs changements ou capacitations peuvent avoir lieu en même temps, et il peut y avoir alternance de séquences, allers-retours, simultanéité, écarts... On retiendra toutefois la notion de processus et de progression devant permettre de conduire à une certaine autonomie du pouvoir d'agir individuel, collectif et territorial. De plus, des travaux comme ceux de Batik International<sup>3</sup>, ou sur l'action collective, font reconnaître un certain nombre d'invariants sur les chemins du renforcement du pouvoir d'agir et de l'action collective<sup>4</sup>, les trois processus qui tressent l'action collective.

### Exemple

Cette réflexion sur l'utilisation des AOC-T pour définir des changements en matière d'empowerment n'en est qu'à ses débuts et a été suggérée à Equipop lors du partage de l'une de ses nombreuses collectes de changements en matière de Droits à la santé sexuelle et reproductive (DSSR), justement pour tenter d'en donner un sens de lecture. Il serait intéressant, dès lors, de faire le même travail collectif en matière de changements attendus sur les trajectoires d'empowerment individuelles et collectives sur le territoire. Equipop et son partenaire local ont ainsi tenté de répondre aux trois questions simples : qui a changé ? En quoi a-t-il ou a-t-elle changé ? Qu'y a-t-il de nouveau ? L'idée étant, à travers les questions, de « tendre un filet » assez large pour collecter des changements perçus par les différentes catégories d'acteurs et d'actrices présentes, dont les jeunes, et en croisant leurs regards. Leur est donc présentée une carte avec les différentes parties prenantes du projet, et sur lesquels des Post-it de couleurs différentes en fonction de qui émet l'idée seront accolés pour qualifier les changements.



Les changements ont ensuite été classés dans un premier temps selon l'échéance court, moyen, long terme. Mais ils auraient aussi pu être classés par « degré d'empowerment », ce qui donne une autre lecture, avec de la profondeur de champ :

3 - Voir la grille de l'empowerment autour des notions de « avoir, savoir, vouloir, pouvoir » dans *L'égalité femmes-hommes, mesurer l'impact et l'empowerment dans les projets* [www.batik-international.org/data/batik/media/site/pdf/Livret-methodo.pdf](http://www.batik-international.org/data/batik/media/site/pdf/Livret-methodo.pdf) (batik-international.org).  
 4 - « Processus de conscientisation, d'organisation et de mobilisation pour l'action collective », *Construire des actions collectives, Développer des solidarités*, Bernard Dumas, Michel Séguier, éditions Chronique sociale, 2004.

## CHANGEMENTS COLLECTÉS SUR LES JEUNES ÉVALUATEURS ET ÉVALUATRICES DE L'ACTION COLLECTIVE SUR LE TERRITOIRE

EFFETS PAR ÉTAPE D'ACTION COLLECTIVE ET « FOCALE D'IMPACT »	ACTEURS ET ACTRICES	DYNAMIQUE COLLECTIVE	TERRITOIRE
<b>Conscientisation et amélioration continue</b> Les évaluateurs et évaluatrices ont plus de connaissances savent mieux évaluer la qualité de services	Motivation pour comprendre les DSSR, l'audit social et la « vraie réalité » des jeunes  Motivation pour aller dans les centres	Connaissance des « vraies réalités » des jeunes  Acquisition des compétences et outils pour évaluer la qualité des centres de santé  Meilleures connaissances des droits et devoirs des jeunes en matière de DSSR	Un regard d'expert (reconnu?) sur la qualité des services dans les centres de santé du territoire en matière de DSSR  Développement du réflexe de contrôle qualité des services de santé sur le territoire
<b>Mobilisation</b> Les évaluateurs et évaluatrices deviennent des mobilisateurs et mobilisatrices sociales et défenseurs et défenseuses des droits au service de qualité	Communication sur son rôle d'évaluateur et d'évaluatrice et partage d'informations sur les services des DSSR  Partage des critères d'évaluation des centres de santé avec son entourage	Communication et travail avec les prestataires de santé	Sensibilisation des autres jeunes du territoire sur leur droit d'accès à des DSSR de qualité  Prise de parole devant les responsables politiques du territoire sur les DSSR de qualité
<b>Structuration (du plaidoyer)</b> Les évaluateurs et évaluatrices font preuve de plus de responsabilité et deviennent des personnes de référence	Fierté et estime de soi d'avoir été choisi·e comme jeune évaluateur ou jeune évaluatrice	Motivation pour la mission d'améliorer la qualité des SSR pour les jeunes  Soutien à la fréquentation des SSR/PF par ses pairs	Engagement dans les associations de jeunesse du territoire dans les domaines des SSR  Personne de référence et d'orientation reconnue pour les jeunes et les travailleurs et travailleuses sociales et des prestataires de santé du territoire

Dans le tableau, les flèches montrent bien des trajectoires d'*empowerment*, que ce soit selon la composante individuelle, collective ou territoriale (colonne), ou selon la composante d'action collective (en ligne): renforcement et élargissement de la conscientisation, puis de la mobilisation, puis du plaidoyer, et, finalement, renforcement de l'action collective (diagonale du coin haut gauche à bas droit). L'impact sera d'autant plus fécond (nouvelle boucle de mobilisation d'autres jeunes, d'autres allié·e·s et d'autres acteurs et actrices du territoire) que l'action collective aura réussi à se structurer et à faire résonance sur le territoire. On peut aussi réfléchir en boucle retour: sur les changements sur la motivation individuelle des jeunes évaluateurs et évaluatrices qu'implique le fait d'appartenir à une dynamique collective ou d'avoir

parlé à des élu·e·s, ou encore les effets sur leur implication dans la dynamique collective du fait de jouer un rôle reconnu sur leur territoire.

On peut retrouver des trajectoires de changements assez similaires dans le récit fait par l'équipe de Caritas Mauritanie sur l'évolution des jeunes accompagné·e·s: la conscientisation que les jeunes avaient quelque chose à dire et à faire sur le territoire, la formation au dialogue avec les autorités, les premières actions et reconnaissance, qui ont donné aux jeunes femmes et hommes impliqués l'envie de continuer l'action collective, et la façon dont elles et ils ont dépassé leur identité communautaire pour se retrouver autour d'une vision et d'un rôle territoriaux.

## CHANGEMENTS EN CASCADE À DAR NAÏM, PAR YACOUBA ET HAMADY DE CARITAS MAURITANIE

« La première étape a été d'accompagner les jeunes dans la rédaction d'une sorte de liste de doléances, un document de plaidoyer, pour lister les préoccupations des jeunes, pour pouvoir se mobiliser devant les élu-e-s avec une liste déjà assez construite et structurée. Il y a eu tout un travail d'accompagnement de la part des animateurs et animatrices pour aider les jeunes à mettre des mots sur ce qu'elles et ils ressentaient, pour mettre en avant leurs préoccupations dans un document cadré, pour gagner la légitimité au niveau des autorités. Et c'est le projet urbain aussi qui a permis de prendre rendez-vous avec la mairie et de créer ces espaces de dialogue, dans le cadre de **Rencontres citoyennes**. Ensuite, les jeunes ont pu mettre en place des activités, ce qui leur a permis de prendre confiance, et à la mairie de les considérer. Les activités étaient surtout liées à la culture et au sport. Ces activités ont permis de travailler le vivre-ensemble entre jeunes de différentes communautés, ainsi que les rencontres filles-garçons. »

« Le projet de développement urbain de Dar Naïm, c'est vraiment un projet de lutte contre la pauvreté. Il s'agit d'aller vers les personnes les plus marginalisées parmi les plus marginalisées, car Dar Naïm est déjà une périphérie par rapport au centre de Nouakchott. Il a donc d'abord fallu travailler à informer tout le monde **que l'on peut changer sa vie, en s'organisant et en se regroupant**. Les femmes se sont regroupées en coopérative et aujourd'hui elles se gèrent de façon autonome à partir d'une caisse de crédit dans laquelle Caritas a mis des fonds. Les femmes sont donc déjà en réseau.

Restait la jeunesse, qui représente pourtant 70 % de la population de Dar Naïm. Nous mettons **l'accent sur la jeunesse car c'est là que les changements sont perceptibles**, c'est là que nous avons contrebalancé toutes les idées préconçues d'organisations d'appui, car c'est là qu'on peut faire du **changement générationnel**, sur le racisme, la xénophobie. **Les AOC-T nous ont aidés à mieux revisiter, structurer notre démarche** qui était relativement formelle, mais ne s'appuyait pas sur des outils comme ceux présentés. Il faut formaliser notre suivi-évaluation. Par exemple, **on a créé beaucoup d'emplois, mais c'est un effet induit**. Avec la jeunesse, on voulait lutter contre la délinquance, pour la santé, et on a travaillé aussi sur l'accès aux services, et au travail. Quinze jeunes sont par exemple employé-e-s dans le ramassage des ordures. »

« À Dar Naïm, tous les **acteurs et actrices locales ont été rencontrés**. Ensuite, à partir du moment où on a réussi à faire dialoguer les jeunes avec la commune, à travers les Rencontres citoyennes et la Coupe du maire (événement sportif organisé en l'honneur du maire), c'est parti, car c'était une problématique jamais résolue, cette question du dialogue avec les jeunes. Donc **on a créé les ponts, et la confiance s'est rétablie**. À partir de là, Caritas a pu dérouler tout son programme de développement social, sur les femmes, les jeunes, l'assainissement, le vivre-ensemble... Donc **on est parti des préoccupations des gens, on s'est inséré dedans, et on n'est pas non plus venu concurrencer le plan de développement de la commune, mais on s'insère dans ses priorités**. »

Comprendre, par le suivi-évaluation ou plus tard la capitalisation, ces chemins de changement amène également à expliciter et à valoriser les changements plus souterrains mais qui soutiennent, comme des murs porteurs, la suite des événements.

On lit à travers le récit de Caritas Mauritanie les « architectures invisibles » de la coopération territoriale : construire la confiance, (r)établir le dialogue, faire sau-

ter les idées reçues et les verrous, partir des préoccupations, et des espaces problématiques non résolus, sans marcher sur les plates-bandes des autres acteurs et actrices, trouver l'intérêt qui servira d'accroche et de moteur, activer les leviers de la reconnaissance... Autant de changements qui ne se décrètent pas, qui demandent beaucoup d'énergie et de persévérance, et qui n'apparaissent guère dans les cadres logiques dont dépend une partie des financements.



*C'est intéressant pour voir comment on donne de la voix à des groupes marginalisés, et ce rétablissement du lien avec les autorités politiques. Au Bénin, on l'a vraiment senti : il y a eu des rencontres de plaidoyer au niveau local et aussi avec des ministres, et les jeunes ont vraiment été transformé-e-s par ce constat que c'était possible de porter des messages, qu'une simple jeune fille pouvait débattre avec un ministre. Et cela change aussi le regard du côté des autorités sur la parole des jeunes.»*

PERRINE, EQUIPOP

## Anticiper le changement d'échelle

En fonction du moment auquel on se situe dans le processus, les temps collectifs peuvent concerner quelques personnes, à l'amorce de l'action collective, ou au contraire un territoire entier si l'action a fait des émules. Entre les deux, le curseur de la mobilisation des acteurs et des actrices variera en suivant une cartographie des parties prenantes, mais a priori elle ira crescendo, en s'élargissant.

On peut néanmoins se demander jusqu'à quel point il est souhaitable que l'action collective mobilise plus de monde. Il s'agit d'une sérieuse question de pilotage. Est-il pertinent d'impliquer tout le monde tout le temps? Faut-il penser à des étapes d'implication? Existe-t-il un plafond de verre au-dessus duquel l'action ne serait plus qualitative? efficiente? Peut-elle absorber plus de monde avec la même structuration ou à ce même niveau de conscientisation? Sinon, comment doit-elle évoluer? Où et quand doit-elle s'arrêter?

Envisager, aborder et définir cette limite enrichit la maturité collective<sup>5</sup> à coopérer (connaître son pouvoir d'agir en connaissant ses limites structurales), et permet de continuer à questionner les limites (évolutives) de son action et donc sa capacité d'innovation aussi.

### Exemples

Concrètement, pour Batik et CDI au Vietnam, cela s'est traduit par le fait de tester les outils des AOC-T dans un groupe restreint de partenaires proches avant d'envisager d'en élargir l'expérience. Cette démarche suivie dans le cadre du programme CHTAC a permis de se familiariser, de mieux se les approprier au sein d'un premier cercle, de manière plus « sécurisée ». Cela a également donné lieu à une mise en lumière des points qui avaient besoin d'être retravaillés avant d'être abordés en groupe élargi, comme l'articulation problématique avec le cadre logique. Les chemins de changement amènent également à faire des points d'étape réguliers entre groupes d'acteurs et d'actrices mobilisés.



*Les AOC-T permettent une structuration de la vision, puis le fait de refaire des points d'étape, d'identifier d'autres leviers avec les parties prenantes, on peut capitaliser leurs expressions, c'est déjà une reconnaissance et une valorisation des apports de chacun-e. C'est un moyen d'entendre vraiment toutes les parties prenantes identifiées, sans confiscation de la parole par quelques-un-e-s. »*

DANIEL, MFR GRAND OUEST

5 - Voir particulièrement : Institut des Territoires Coopératifs - L'InsTerCoop est un laboratoire d'action-recherche-transformation sur les processus coopératifs, et un centre de ressources et de ressourcement au service des personnes, des organisations et des territoires pour croître en maturité coopérative et faire de la coopération un levier de développement, de résilience et d'innovation.

## **Articuler forces endogènes et exogènes par l'accompagnement**

On a vu comme les AOC-T incitaient à cartographier les ressources de son territoire pour mieux les prendre en compte et faire avec. L'action collective part elle-même le plus souvent d'un noyau dur de quelques personnes convaincues, conscientisées sur un enjeu et mues par l'envie d'agir ensemble pour trouver des solutions locales. Elles peuvent faire référence à des enjeux globaux à travers les ODD et/ou face aux enjeux climatiques et sanitaires, tout en visant l'amélioration locale des conditions de vie quotidienne des habitant.e.s.

On sait aujourd'hui qu'un projet de développement entièrement parachuté de l'extérieur n'aura que peu de chances d'aboutir. Pas plus d'ailleurs qu'un projet uniquement mis en œuvre «avec les moyens du bord», qui, malgré toute la bonne volonté de ses responsables, n'aura a priori pas de possibilité de s'ancre et de durer sans un coup de pouce extérieur pour plus de moyens et de reconnaissance. L'accompagnement extérieur dans l'alliance doit donc trouver un juste milieu entre forces endogènes et exogènes, savoir évoluer en fonction de la phase de l'action collective, des besoins exprimés et surtout penser l'autonomisation des équipes locales. Si cette dernière est anticipée, bien expliquée et préparée grâce aux AOC-T, notamment sous forme de chemins de changements et de trajectoires d'*empowerment*, le retrait ou le départ des partenaires accompagnants sera moins déstabilisant. Le territoire est bien le lieu où se joue le croisement de ces forces.

### **Exemple**

Caritas Mauritanie doit intégrer une double projection pour sa prochaine programmation : l'autonomisation du programme urbain de Dar Naïm, qui doit continuer sans l'appui de Caritas Mauritanie, et l'amorce d'un autre programme urbain dans une commune voisine. L'accompagnement du F3E leur a permis de penser cette articulation avec les AOC-T, en reliant notamment l'exercice d'évaluation et de restitution du Programme Urbain de Dar Naïm devant des personnes ressources invitées de l'autre territoire, et, inversement, impliquer des acteurs et des actrices expérimentées de Dar Naïm, en particu-

lier des jeunes, pour inspirer et conseiller le nouveau territoire lors de sa phase de diagnostic et d'amorce. Autre exemple, le groupe de Secours Catholique Maubourguet a pu travailler, de manière sécurisée et constructive, sa propre représentation des enjeux liés à une alimentation digne, locale et durable et des solutions envisageables pour l'atteindre, avant de pouvoir éventuellement rencontrer d'autres acteurs et actrices sur le territoire. L'accompagnement du groupe prépare cette articulation des énergies endogènes et des ressources exogènes.

L'ouverture à d'autres acteurs et actrices se prépare également et comporte un enjeu important d'équilibre pour la dynamique collective, comme évoqué précédemment : équilibre entre maintien de l'adhésion du groupe d'origine d'un côté, et nouveau souffle par le renouvellement des idées, des pratiques et des compétences de l'autre côté.

Il convient aussi de considérer les boucles retour de ces épisodes d'ouverture vers d'autres acteurs et actrices du territoire, qui viennent renforcer la dynamique collective, qui elle-même aura des effets sur les acteurs et actrices qui la composent. C'était très clair dans l'expérimentation d'Equipop, ou encore avec les jeunes de Caritas Mauritanie ou les personnes en précarité de Maubourguet qui sont allées se confronter aux candidats aux municipales.

## **Articuler les échelles**

En permettant de réfléchir par chemin d'acteur ou d'actrice ressource pour l'action collective, on peut plus facilement questionner les interactions entre les échelles d'intervention avec les AOC-T. Il s'agit de questionner les rapports de force, mais aussi les ressources dans de multiples niveaux de territoire ou dans les fonctions plus individuelles (sans oublier le jeu des personnes derrière les fonctions).

### **Exemple**

On peut également questionner le voisinage territorial. C'est particulièrement nécessaire, par exemple, dans l'expérimentation de Caritas Mauritanie, mais aussi du Geres, avec la volonté de la région de démultiplier un projet mené au niveau communal. On retrouve cette question également dans l'ex-

périmentation de Pays de Savoie solidaires et de Bignona, avec leur souci d'aller plus loin dans le suivi à une échelle infra-départementale. Ou encore dans l'expérimentation de Batik et CDI au Vietnam, avec l'intérêt de comparer et de faire des échanges de pratiques entre les deux territoires d'intervention, même si les rapports avec les institutions sont propres à chaque territoire.

**En conclusion, travailler ces progressions, que ce soit dans le sens des échéances, des trajectoires, des cercles de mobilisation ou des degrés d'autonomisation, participe à la coconstruction de l'action collective. Il s'agit de décomposer celle-ci avant d'en recomposer la cohérence d'ensemble, sans perdre de vue sa dynamique. Ce questionnement sert à affiner l'intervention pour contribuer à des changements intermédiaires. Pilotage, dialogue et amélioration continue sont toujours au cœur du processus des approches orientées changement, qui amènent donc à revoir complètement sa posture, son public, le sens de son action.**

# 4. SAVOIR PARTAGER LA CONNAISSANCE

Les expérimentations de CHTAC et leur accompagnement ont montré comment les AOC-T pouvaient, dans le dialogue, amener à penser autrement l'amélioration continue et l'ouverture de la dynamique collective. Cette dernière est essentielle pour la portée de l'action collective, mais également pour la vitalité de la dynamique. Développer une action collective inclusive ouverte à de nouvelles participations, capable de se renouveler ne va pourtant pas de soi. Explorons comment les AOC-T soutiennent et nourrissent cette compétence collective.

## Coproduire la connaissance

À chaque étape, du diagnostic à l'évaluation des changements, les AOC-T encouragent l'expression de chaque partie prenante et le dialogue pour comprendre la réalité des situations. On les qualifie ainsi de systémiques dans le sens où elles tiennent compte de chaque point de vue et croisent les regards, les secteurs, les cultures et les représentations. On voit sur ce point comment la question des méthodes inclusives, dont relèvent les AOC-T, se pose de manière cruciale.

### *Exemple*

Dans l'expérimentation de Batik et CDI au Vietnam, les AOC-T vont servir à approfondir la connaissance de la situation des femmes ouvrières, en leur donnant la parole. Qui mieux qu'elles pour décrire leur situation ?

On aura la même richesse dans des programmes faisant intervenir les jeunes. Quand Equipop et ses partenaires permettent à des jeunes de participer à la collecte des changements, en tant que « jeunes évaluateurs et évaluatrices », donc de coproduire la

connaissance en mode AOC-T, leur intervention est enrichie à plusieurs niveaux, comme un billard à trois ou quatre bandes :

- Amélioration de la connaissance des changements vécus par les jeunes puisqu'elles et ils sont les mieux à même d'en parler ;
- Encouragement du dialogue de pairs à pairs et donc de la prise de conscience des problématiques DSSR auprès d'autres jeunes ;
- Valorisation des jeunes dans un rôle de suivi-évaluation qui poursuit le processus d'*empowerment* ;
- Renforcement des acteurs et des actrices de changement, qui affermera la pérennité du programme même après leur départ.

## Co-apprendre

L'un des enseignements des AOC est également le changement de posture qu'elles amènent. Le programme Prisme avait déjà apporté son lot de retours d'expériences étonnants sur ce point. En effet, ces méthodologies conduisent non seulement à coproduire la connaissance, ce qui est particulièrement nécessaire dans des programmes pluriacteurs et pluriactrices, mais aussi à apprendre à recevoir une connaissance (information, pratique, représentation...) de ses parties prenantes, et à intégrer cette différence. Il s'agit bien d'apprendre à apprendre ensemble, « compétence transversale du XXI<sup>e</sup> siècle », comme l'appelle François Taddei<sup>1</sup>.

Le directeur du Centre de Recherches rappelle cette légende des cinq aveugles qui touchent un éléphant : le premier touche la trompe et est persuadé que c'est un serpent ; celui qui touche l'oreille pense

1 - François Taddei, *Apprendre au XXI<sup>e</sup> siècle*, éditions Calman-Lévy, 2018.



Celui qui touche la trompe  
est persuadé que c'est un éléphant.

que c'est un rideau ; celui qui touche une défense pense que c'est une lance, et celui qui touche une patte pense qu'il s'agit d'un tronc d'arbre. Ils sont en conflit, chacun d'entre eux étant persuadé d'avoir compris la complexité du monde, alors que chacun n'en appréhende qu'une partie. Un sage passe par là et leur conseille de mieux se parler pour confronter leur appréhension du monde. (L'histoire ne dit rien du ressenti de l'éléphant...)

Les AOC-T sont animées par des outils d'intelligence collective et, devrait-on ajouter, des intentions et des postures d'intelligence collective : une posture d'ouverture et d'acceptation de ne pas détenir toute la réalité mais seulement une partie du puzzle, qu'il est plus intéressant de chercher à reconstituer avec les autres. En l'occurrence, quand le puzzle est un territoire commun, les détenteurs et détentrices des pièces peuvent être nombreuses et nombreux et divers-es. Les espaces de dialogue créés par et pour les AOC-T sont autant d'occasions de coproduire et d'apprendre ensemble.

Ces méthodologies appellent bien à interroger sous des angles différents et avec des sensibilités différentes une même action collective. Elles appellent surtout le ou les pilote(s) à accepter et à s'approprier ces apports en provenance du collectif. Pour maintenir cette compétence, l'interconnaissance au début, mais aussi le suivi des parties prenantes et la convivialité sont des ingrédients nécessaires. La finalité est bien de continuer à améliorer la connaissance partagée des changements à atteindre ou atteints, pour ajuster le pilotage sur le chemin du changement social poursuivi. Or, que se passe-t-il si l'un

ou l'une des membres de la dynamique collective ne partage pas une information cruciale pour l'action collective : des erreurs se produisent, pouvant mettre en péril la suite, et surtout la confiance risque de s'étioler.

Il faut donc aussi créer les conditions de l'apprentissage collectif<sup>2</sup> à partir de l'action :

- Prévoir des espaces-temps d'apprentissage collectif, si possible arrimés à des temps collectifs déjà prévus ou jugés comme nécessaires, comme des temps de gouvernance, pour ne pas donner le sentiment d'un temps supplémentaire ;
- Penser flux et pas seulement stock de connaissances : quels contenus de connaissances ? De quel-s émetteur-s ou quelle-s émettrice-s vers quel-s récepteur-s ou quelle-s réceptrice-s ? Par quels canaux de diffusion ?
- Penser diversité des contenus échangés : interconnaissance des personnes, des institutions, des cultures et des représentations organisationnelles, des cas pratiques, des façons de faire, des outils, des méthodologies...
- Maintenir le questionnement ouvert et la validation étape par étape, rendez-vous après rendez-vous évite de laisser germer des sentiments d'absence d'écoute ou de considération ;
- Penser a minima à faire des tours de table d'information mutuelle ou de mise à jour de l'agenda, mais aussi de valorisation de telle expérience ou de tel savoir-faire, soit sous forme de retour d'expérience, de fiche, de capsule audio ou vidéo, ou pourquoi pas de bande dessinée, de sketch...
- Réfléchir à l'animation de ces temps d'apprentissage en privilégiant le ludique et le convivial (avec, par exemple, un temps de soirée ou de repas) ;
- Faire attention à la répartition des temps de parole, notamment entre les hommes et les femmes et par catégorie d'acteurs et d'actrices ;
- Tenter de sortir des silos et de penser les interactions entre les disciplines, les champs d'intervention.

2 - Se référer à la nombreuse littérature sur les organisations apprenantes, comme Béatrice Arnaud et Corinne Ejeil, *Le Guide de l'organisation apprenante*, éditions Eyrolles, 2018.

## OUTIL LE JEU « FAIRE ENSEMBLE »



La Fonda<sup>3</sup>, think tank associatif, a créé le jeu Faire ensemble 2030 (dont la version précédente était Faire ensemble 2020), qui vise à sensibiliser les joueurs et joueuses aux Objectifs de Développement Durable (ODD) et à susciter le **réflexe coopératif**. Il repose sur une dynamique de résolution de défis en équipe. Chaque partie rassemble de **six à douze joueurs** et est supervisée par un animateur ou une animatrice.

Les joueurs et joueuses incarnent chacune un personnage, acteur ou actrice clé de l'Agenda 2030 : l'État, l'entreprise, l'association, la collectivité territoriale, le centre de recherche, l'individu. En début de partie, trois défis leur sont soumis, un à l'échelle locale, un autre à l'échelle nationale et un dernier à l'échelle internationale.

Chaque défi, documenté par des **données clés**, correspond à la cible d'un ODD et souligne les interactions entre ODD. Les joueurs et joueuses ont alors une heure pour résoudre ces défis, en construisant une **solution commune**, en coopération, dans l'esprit de l'ODD 17 - Partenariats pour la réalisation des objectifs.

### Exemple

Le programme CHTAC a expérimenté une nouvelle forme d'accompagnement plus collectif des expérimentations avec les AOC-T :

- Accompagnement par plusieurs salarié·e·s du F3E,
- Accompagnement par au moins un salarié et la consultante extérieure en appui,
- Accompagnement par les pairs lors des webinaires en bénéficiant des questions et des retours des autres expérimentateurs et expérimentatrices du programme.

Au cours du programme CHTAC, l'équipe élargie du F3E (avec la consultante) a donc eu à cœur d'accompagner les expérimentations dans l'usage des AOC-T pour éprouver cette autre façon de penser, de produire et de partager de la connaissance issue de l'action collective.

## Diffuser et générer du dialogue territorial

« C'est important de ne pas ramener toute la réflexion AOC à la temporalité du projet, et que les AOC soient aussi une occasion d'amener d'autres acteurs et actrices à penser changement. Il peut y avoir une double utilité des AOC pour que le projet produise des effets, mais aussi pour créer un cadre de réflexion partagée permettant de penser à plusieurs et plus large, que ce soit par le territoire ou la temporalité. Il faut se demander comment intégrer cette réflexion dans d'autres instances de concertation ou de réflexion. »

PERRINE, EQUIPOP

« C'est vrai qu'il peut y avoir cette tension entre avoir des mécanismes stabilisés et des acteurs et actrices qui changent. C'est particulièrement vrai avec la jeunesse. D'où l'importance d'avoir des espaces de concertation qui eux, sont solides et stables. »

VANESSA, F3E

3 - Voir un exemple d'une partie de jeu réalisée en mars 2021 : Restitution Jeu Faire Ensemble 2030 - La Fonda 16 mars.pdf

Coproduire et partager la connaissance se joue au sein d'une dynamique pluriacteur et pluriactrice, mais aussi à l'extérieur de celle-ci, notamment sur le territoire et au-delà. La connaissance coproduite devient un levier de l'action collective pour en démultiplier les effets, en la partageant. Ainsi, les productions issues des phases de dialogue, que ce soient des feuilles de route avec les premiers succès et les étapes à venir, des schémas, des chiffres, ou encore des témoignages sur les changements vécus, etc., sont bonnes à collecter et à capitaliser pour les valoriser. Ces supports pour mieux communiquer sur ce que l'on fait, mais surtout sur ce que l'on contribue à coproduire (avec ses nuances) créent de la résonance autour de l'action collective, sur le territoire et à l'extérieur, ce qui peut avoir plusieurs effets positifs, notamment :

- Créer de la reconnaissance extérieure, et donc aussi de la fierté d'appartenance à la dynamique collective et de la confiance en soi (cf. *boucles de rétroaction déjà évoquées*) ;
- Générer de nouvelles envies, vocations, de nouveaux engagements ;
- Générer de nouveaux partenariats, soutiens (matériels ou financiers) ;
- Valoriser ses innovations ;
- Créer un effet cliquet, une fois connues certaines améliorations issues de l'action collective.

Il s'agit bien de développer la connaissance par la mise en réseau et de développer le réseau par le partage de la connaissance.

## Accepter et intégrer l'imprévu

En allant interroger un grand nombre de parties prenantes, les AOC-T font remonter des changements vus de différents points de vue. Or, dans l'ensemble de la collecte, il y a fort à parier que certains de ces changements seront qualifiés d'imprévus par le comité pilotage de l'action. Accepter le principe de la coproduction de connaissances nécessite aussi d'accepter l'imprévu et de savoir l'intégrer dans le pilotage. En l'occurrence, les AOC-T favorisent la création d'un référentiel d'actions partagé (vision et chemins

de changement), à partir duquel il est plus facile de comparer les changements. On pourra alors faire le constat de leur caractère prévu ou imprévu par rapport à ce référentiel partagé, en notifier le suivi, et entamer un nouveau dialogue sur la façon de gérer cet imprévu :

- Est-il positif ou négatif pour l'action ?
- Comment l'expliquer ?
- Dans quelle mesure ce changement inattendu modifie-t-il la trajectoire de tel acteur ou de telle actrice ?
- Avec qui partager la connaissance de cet imprévu ?
- Que décide-t-on pour la suite ?

### *Exemple de changement imprévu*

Dans l'expérimentation d'Equipop et de son partenaire Scoutisme Béninois, deux changements imprévus ont émergé de la collecte avec les jeunes :

- Certain-e-s jeunes se sont dits mécontent-e-s du manque de communication sur les suites du projet, avec l'envie de s'investir plus.
- Des tensions sont apparues dans la dynamique du groupe avec des jeunes plus mobilisé-e-s que d'autres.

## Ouvrir la possibilité du conflit

La pandémie n'a malheureusement pas été propice pour creuser ni illustrer davantage cet aspect. On peut néanmoins imaginer qu'en ouvrant largement le dialogue, à chaque étape, les AOC-T invitent aussi le conflit autour de la table. On pourra utilement chercher de l'aide auprès de chercheurs comme André Torre et Jean-Eudes Beuret, qui ont largement exploré le sujet du conflit dans les *Proximités territoriales*.<sup>4</sup> Les auteurs montrent notamment comment concertation et conflit sont les deux faces de la même médaille, et surtout deux processus qui se répondent et se complètent, puisque les concertations peuvent engendrer des conflits, et vice versa. Ils vont toutefois plus en finesse démontrer l'intérêt même des conflits dans le processus de développement territorial : non seulement les conflits laissent

4 - André Torre, Jean-Eudes Beuret, *Proximités territoriales*, Economica Anthropos, 2012.

cours à l'expression des oppositions, à l'échange et au maintien du dialogue, mais ils sont aussi paradoxalement traversés par des «forces de socialisation qui unissent les parties rivales et fédèrent à la fois leurs actions et leurs points de vue»<sup>5</sup>. Les conflits sont aussi une «manière d'entrer dans la discussion sur les enjeux et de s'approprier les chemins du développement territorial». Les conflits font surtout partie de la réalité et d'une dynamique vivante.

#### EXTRAIT

*« On a souvent tendance à opposer relations conflictuelles et relations de coopérations, qui seraient antinomiques, les premières ayant pour effet de séparer les habitants des territoires, alors que les secondes présenteraient la vertu de les rapprocher et de leur permettre de fonctionner ensemble. Il est nécessaire de modifier cette vision négative des conflits, en montrant qu'ils possèdent des causes tangibles et recèlent parfois un réel intérêt en termes de dynamique des territoires. (...) Les processus de gouvernance des territoires présentent ainsi deux faces complémentaires, dont l'importance varie selon les périodes et les situations : une face de nature conflictuelle et une face de nature coopérative. (...) C'est par le jeu complexe des oppositions et des coopérations que les acteurs locaux construisent le futur des territoires. »<sup>6</sup>*

L'équipe de Caritas Mauritanie a fait un travail d'accompagnement auprès des jeunes pour les former à s'exprimer et à prendre leur part dans le dialogue avec les autorités locales. Ils peuvent ainsi témoigner de la façon dont a été perçue cette nouvelle «actrice» jeunesse : «*Il y a eu des réticences au début, mais au fur et à mesure du dialogue, la peur a disparu, la confiance s'est instaurée. Au début du Projet Urbain, la commune était dirigée par un parti islamiste, ce qui était très problématique par rapport aux sujets abordés par le Projet, par exemple sur le droit des femmes et des jeunes filles. Mais ensuite, avec le dialogue, les peurs réciproques sont tombées. Les jeunes pensaient que la Mairie ne ferait rien, et la mairie pensait que les jeunes étaient des révolté-e-s. Aujourd'hui, il n'y a plus ces inquiétudes,*

*et il y a des conventions qui ont été formalisées et signées. Il faut dire aussi que la commune y trouve son compte, car aujourd'hui les communes sont tellement dépourvues de moyens et de ressources.»<sup>7</sup>*

## Savoir agencer la connaissance pour la rendre féconde

Fil conducteur de l'action collective ou fil d'Ariane pour se souvenir du chemin parcouru, les AOC-T vont aider à agencer les perles d'apprentissage sur le collier de la connaissance partagée. Concrètement, il s'agira d'identifier les épisodes d'apprentissage collectif et de réfléchir à leur agencement dans le temps et l'espace : entre bilan, suivi, évaluation, capitalisation, formation, communautés de pratiques, etc., quelles cohérence, pertinence, efficacité du système de connaissances ainsi construit ?

Voici quelques questions que l'on peut se poser :

#### Pour chaque épisode/exercice réflexif :

- Qu'apprend-on ?
- Quand ? À quel moment du processus d'action collective ?
- Sur tout ou partie du territoire ? à l'extérieur ?
- Qui est émetteur/récepteur de connaissance ?

#### Lien entre les épisodes/exercices réflexifs :

- Que retient-on du dernier exercice d'apprentissage ?
- Sur quels points doit-on le compléter ? (éléments manquants ou surprenants à creuser ; processus à approfondir, conditions de réussite, leviers ou freins à identifier, nouveaux publics...)
- Comment élargir la diffusion de ces apprentissages ?
- Comment et en quoi cela va-t-il nourrir notre action collective (pilotage) ?
- Quel sera le prochain espace-temps d'apprentissage collectif ? Comment passe-t-on de l'un à l'autre ?

5 - Idem, p 73

6 - Idem, p 75

7 - Témoignage au cours du webinaire du 10 décembre 2020.

### Exemple

Le projet urbain de Dar Naïm accompagné par Caritas Mauritanie et Secours Catholique France est en fin de phase 2 et début de phase 3. L'action collective a connu une évaluation intermédiaire, une étude d'impact, une capitalisation, puis une deuxième, et enfin une évaluation finale. Le F3E a donc suggéré aux équipes en charge du pilotage de saisir cette occasion de l'évaluation finale pour réfléchir à la cohérence du système de connaissance ainsi créé autour de l'action collective pour ensuite co-créer un dispositif de suivi-évaluation en mode AOC-T qui soit propice à l'amélioration continue de l'action collective et surtout à accompagner sa phase d'autonomisation.

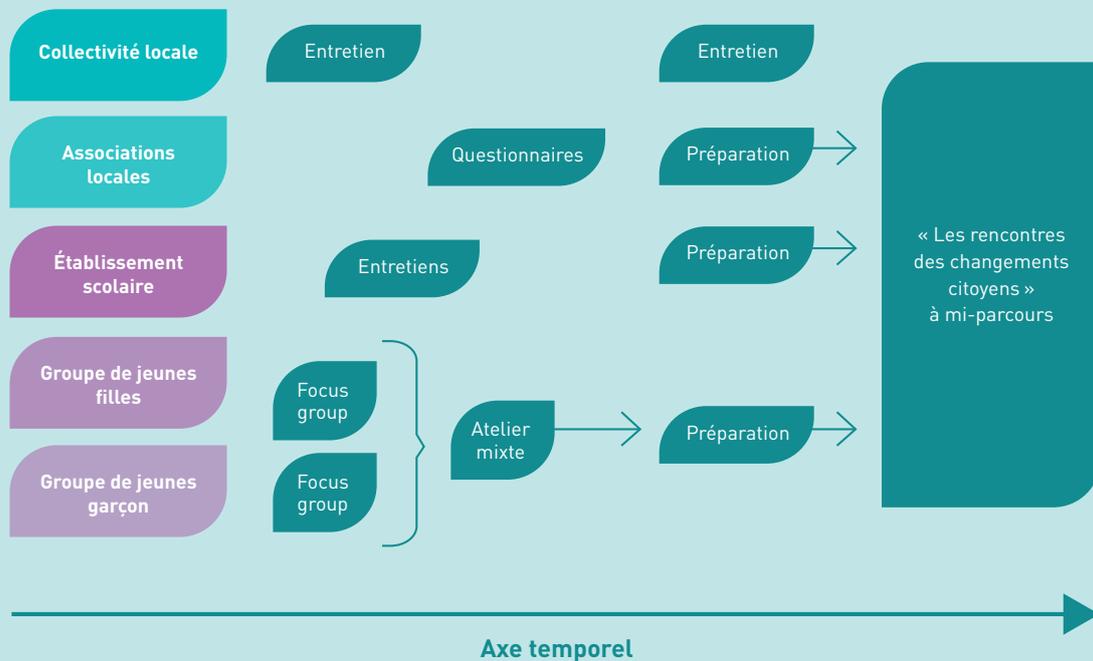
La fleur des changements déjà présentée en première partie peut également être un support de pilotage et de partage, en tant que cartographie des changements à suivre ou déjà collectés.

## OUTIL CHRONOGRAMME

Un chronogramme peut aider à visualiser et piloter son système de connaissances. Il peut, par exemple, être construit à partir d'une ligne de temps sur l'axe horizontal, les types d'acteurs et d'actrices à suivre sur l'axe vertical et, à la rencontre des deux, le type d'exercice réflexif qui leur sera proposé (par exemple, entretiens individuels pour collecter des changements de manière approfondie ; atelier d'analyse pendant un conseil d'administration, focus group pour un temps de capitalisation, etc.).

## SIMULATION DE L'OUTIL CHRONOGRAMME

QUI EST CONCERNÉ-E PAR LE DSE, COMMENT ET À QUEL MOMENT ?



## **Nourrir un plaidoyer éclairé et constructif**

Avec les AOC-T, le plaidoyer est abordé comme un processus collectif et participatif, allant de la conscientisation des enjeux et des solutions (pouvoir d'agir) à un continuum de plus en plus partagé et ouvert selon des cercles concentriques sur le territoire et au-delà.

Ce processus d'expression collective permettra que chacun et chacune prenne conscience de son pouvoir d'agir à travers le groupe, jusqu'à aller en parler à l'extérieur des frontières de l'action collective, voire du territoire, pour aller chercher d'autres recours. On recherche bien la création d'un écho, d'une résonance autour de l'action collective.

Le partage de la connaissance coproduite tout au long du processus d'action collective nourrit un plaidoyer éclairé et constructif.

### **Plusieurs arguments ont été identifiés par les expérimentateurs et expérimentatrices en matière de plaidoyer :**

→ La dimension territoriale des AOC-T permet à tous et toutes de s'engager dans le changement recherché, du fait d'une approche plus transversale et participative, favorisant plus de cohérence et de coordination, d'autant plus qu'une organisation a peu de chances de changer le territoire à elle seule.

→ La construction d'une vision commune ou partagée dans le cadre des AOC-T conduit à mieux identifier le cap, les acteurs et actrices porteuses du plaidoyer et les cibles du plaidoyer. Les AOC-T peuvent amener plus de cohérence dans le plaidoyer, ce qui se ressentira à l'extérieur.

→ Travailler sur la vision partagée fait aussi dépasser la temporalité du projet et donc aller vers des propositions de changement plus structurelles et inscrites dans le long terme.

→ Le travail sur la cartographie des acteurs et actrices permet de comprendre lesquel-le-s sont influent-e-s, vers lesquel-le-s orienter en priorité le plaidoyer notamment. Puisque l'on souhaite le changement local, les acteurs et actrices du territoire doivent être d'autant plus impliqués et mobilisés pour porter le plaidoyer. La question de la mobilisation des parties prenantes est donc très importante.

→ À chaque échelle territoriale correspond un plaidoyer. Il convient d'adapter le contenu et la forme du plaidoyer au niveau des interlocuteurs et interlocutrices considérées.

→ Le fait de travailler le plaidoyer comme un processus, c'est-à-dire de se mettre d'accord, de co-construire et de valider régulièrement des arguments, est un processus participatif en interaction réciproque avec celui de la dynamique de coopération : le plaidoyer sera d'autant plus cohérent et solide que la dynamique de coopération qui le porte sera robuste et mûre. Inversement, ce travail de coconstruction du plaidoyer renforce la dynamique de coopération et ses leviers comme la confiance, le sentiment d'appartenance, le sentiment d'utilité sociale et de pouvoir d'agir, la satisfaction liée aux réussites collectives, etc. Ce processus étape par étape est également utile pour ne pas livrer tout d'un coup un plaidoyer qui risque de ne pas convaincre ou d'être un peu abrupt pour les institutions concernées.

→ Avancer de manière participative en mode pluriacteur et pluriactrice grâce aux AOC-T est déjà une forme de plaidoyer en soi. La méthodologie n'est pas neutre et porte des choix politiques. En l'occurrence, elle facilite le dialogue territorial continu et le travail de coopération entre les acteurs et les actrices d'un même territoire. Ce plaidoyer « horizontal » est aussi important qu'un plaidoyer plus ascendant vers les autorités locales.

→ Construire la vision commune et les chemins de changement permet de se mettre d'accord et de faire les choses ensemble. Les AOC-T facilitent donc le pouvoir d'agir individuel et collectif, en renforçant les capacités des personnes par le groupe, y compris des personnes les moins dotées à l'origine.

## POINTS DE VIGILANCE

- Attention au turnover des personnes dans les organisations. Les nouvelles personnes en charge ne sont pas nécessairement au fait des AOC. Il convient donc de bien matérialiser le sens et l'intérêt de la démarche, le cap, le cheminement et les avancées, pour qu'une personne puisse embarquer en cours de route et adhérer à son tour au processus. Il peut être utile de confier un rôle de garante de la démarche à l'une des personnes de l'organisation.
- La taille du territoire peut ne pas être suffisante pour porter un plaidoyer transformateur.
- Attention à ne pas gommer les singularités dans la construction d'une vision partagée, car le plaidoyer pourra être fragilisé si tout le monde ne s'y retrouve pas. On peut effectivement être d'accord sur un consensus mais ne plus s'y retrouver lorsque ce consensus sert de socle à un plaidoyer.

### MAUBOURGUET

Les orientations nationales du Secours Catholique (SC) prévoient la possibilité de faire du plaidoyer en matière de mobilisation citoyenne et d'éducation à la citoyenneté. Tous les acteurs et actrices du SC sont mobilisées : les personnes en situation de précarité, mais aussi les salarié·e·s et les bénévoles. Ce plaidoyer a été un moyen de fédérer le groupe, qui avait des choses à faire valoir sur ses préoccupations quotidiennes. Le groupe a été accompagné lors de séances pour exprimer, déterminer les préoccupations communes et pour étudier soigneusement les programmes. L'échéance des législatives et des municipales 2020 a été saisie pour encourager le groupe à témoigner de ses préoccupations et questionnements. Or, l'occasion de donner la parole à des personnes en précarité vivant sur le territoire est assez rare. Il s'agissait donc de ne pas manquer l'opportunité d'un dialogue avec ces candidat·e·s.

Un des effets de ce travail de plaidoyer a été de relancer un certain intérêt des personnes en précarité pour les élections, alors qu'elles pouvaient être dans un certain scepticisme à l'égard du politique.

Un frein a dû être levé au départ puisque certain·e·s refusaient l'idée de « faire de la politique ». Il a fallu montrer qu'il ne s'agissait pas de politique politicienne, puisque des candidat·e·s de différents courants étaient rencontré·e·s, mais bien de faire valoir son point de vue d'habitant·e du territoire. *« Je leur ai rappelé qu'elles et ils étaient légitimes puisqu'elles et ils y vivaient au quotidien. Il est donc important de faire remonter les questions de mobilité, d'accès aux soins en milieu rural, etc. Vous n'êtes pas là pour revendiquer des points de vue politiques mais au moins pour témoigner des problématiques vécues sur le territoire. »* (Gaëtan, SCCF Val d'Adour)

Ensuite, cette démarche a été ouverte à d'autres citoyen·ne·s du territoire puisque les membres du groupe de Maubourguet sont allé·e·s sur le marché et ont fait passer un questionnaire pour confronter leurs problématiques communes. Il fallait savoir si ces préoccupations étaient également partagées par d'autres habitant·e·s. Ils ont finalement interrogé les deux listes qui se présentaient aux municipales et les deux listes ont répondu par écrit. Ces réponses serviront à les suivre et à voir si leurs promesses sont tenues ou pas.

Le plaidoyer est ainsi adapté en fonction du périmètre du territoire concerné par l'élection : cantonale, législative, municipale ou régionale. Le plaidoyer est donc surtout constitué de témoignages et de débats. Ce type d'action a eu des effets positifs autant sur la dynamique du groupe que sur le regard des candidat·e·s sur le groupe, et certain·e·s ont exprimé leur satisfaction de la rencontre à l'issue du débat, qui s'est révélé très riche.

### EAU VIVE BURKINA FASO

Un plaidoyer a été conduit auprès des artisans mineurs qui utilisent du mercure et du cyanure pour traiter les agrégats issus de la mine et en extraire l'or. Ces pratiques ont des effets néfastes sur la santé des artisans eux-mêmes et sur l'environnement. Eau Vive est une ONG internationale qui accompagne les collectivités locales spécifiquement dans l'amélioration des services de l'eau potable. Elle a donc assez vite été alertée sur certaines pratiques autour des points d'eau. Pour construire le plaidoyer, au départ, un travail a été fait avec les élu·e·s des communes concernées, et avec les services techniques déconcentrés, pour qu'eux aussi adhèrent à l'idée du changement et accompagnent Eau Vive. L'un des effets de ce

plaidoyer a été d'aboutir à la structuration des artisans miniers. Avant, ils travaillaient individuellement, et toute la démarche de plaidoyer les a amenés à prendre conscience qu'il faut se regrouper pour essayer de trouver ensemble des alternatives à leurs pratiques. Eau Vive avait justement une alternative technique à leur présenter pour traiter la poudre d'or sans avoir recours aux produits nocifs. Rappelons que les artisans sont aussi agriculteurs, la santé de la terre est donc fondamentale pour leur propre santé. Les femmes ont également été impliquées car elles jouent un rôle dans le traitement des agrégats, mais également dans la culture des parcelles.

Le plaidoyer a été conduit à partir de discussions et d'images pour montrer la dangerosité des produits utilisés. Le processus a également demandé une approche individuelle pour essayer de convaincre au-delà des rencontres de groupe. «*Cela prend du temps pour créer la confiance entre eux, les élu-e-s et Eau Vive.*», (Adrienne Ramde, Eau Vive Burkina Faso).

C'est devenu un programme pluriacteur et pluriactrice car, au fur et à mesure, les différents échelons ont été impliqués : communal, provincial et même national.

### **PAYS DE SAVOIE SOLIDAIRES - BIGNONA**

En matière de plaidoyer, il a d'abord fallu convaincre les collectivités locales de l'importance de l'action sociale, notamment du côté du jeune Département sénégalais, créé il y a six ans. Ce Département avait encore une vision caritative de soutien aux plus démunie-s en matière d'action sociale, et non celle d'une politique publique construite avec une stratégie s'adressant à des groupes bien ciblés. Ce plaidoyer repose sur de nombreux échanges et sur des séjours réciproques pour donner à voir et à comprendre comment cette action sociale peut être développée sur le territoire partenaire. Ce plaidoyer a plutôt bien fonctionné car, désormais, des élu-e-s côté Bignona sont très impliqué-e-s.

Le plaidoyer côté français consistait à démontrer que les partenaires sénégalais pouvaient apporter quelque chose à la politique d'action sociale en Savoie. La multiplication des échanges et le déplacement de certain-e-s élu-e-s français-e-s au Sénégal a également fait bouger les lignes.

Une troisième étape a consisté à aller rencontrer et convaincre le ministère de la Santé sénégalais (avril 2021). «*Tout le programme a pu lui être présenté et le ministre a pu prendre la mesure de la dynamique de territoire mise en place à travers cette coopération.*» (Yannick Billard, PSs).

Dans le processus de plaidoyer, en général, un petit groupe stratégique se réunit pour réfléchir et définir les messages à faire passer, auprès de qui et sous quelle forme. La démarche choisie est plutôt celle de la preuve par l'exemple, en montrant autant les réalisations que les méthodologies.

Une autre dimension du plaidoyer concerne les AOC elles-mêmes, pour convaincre notamment l'AFD de leur plus-value. Au moment du dépôt de la demande de subvention, les partenaires ont donc choisi de présenter leur programme sous forme de cadre logique, mais également de le traduire en AOC pour montrer l'enrichissement et la complémentarité des deux référentiels.

### **BATIK - CDI**

Le plaidoyer est au cœur de ce programme, qui vise l'amélioration des conditions de vie et de travail des femmes ouvrières migrantes dans deux provinces du Vietnam. Dans cet État très centralisé, se rajoutent également des niveaux très différents de décision d'une province à l'autre. Il peut y avoir, par exemple, un comité populaire au niveau du district, mais aussi au niveau de la province, de la ville... Cette segmentation rend parfois difficile l'identification des cibles prioritaires et principales pour le plaidoyer. C'est dans ce contexte que l'ONG s'est fixé des objectifs très pragmatiques de plaidoyer, avec toujours l'intermédiaire du partenaire local du projet, en particulier la Fédération du travail de la province concernée. L'objectif final est bien que ce soit la Fédération locale qui transmette les recommandations au niveau supérieur des Fédérations du travail. Il s'agit de :

- faire émerger, au sein des réunions de « club » organisées par les partenaires du programme, les problématiques communes et spécifiques que connaissent les femmes ouvrières migrantes, ce qui touchera également aux problématiques des autres femmes ouvrières, aux autres ouvriers, et aux autres travailleurs et travailleuses migrant-e-s ;
- les consolider avec l'aide de la Fédération du travail des deux provinces ;

- et, à partir de cette consolidation, travailler collectivement, c'est-à-dire avec les partenaires techniques du projet, mais aussi les autorités locales, les fédérations du travail et des réseaux de plaidoyer vietnamiens, pour coconstruire des recommandations portées par la Fédération du travail elle-même, en remontant vers les niveaux supérieurs.

Ce plaidoyer consiste donc à faire remonter les préoccupations depuis la base, par les parties prenantes elles-mêmes, vers les niveaux de décision pour atteindre une amélioration du cadre législatif. Il s'agit d'un plaidoyer collaboratif, du local au global, inscrit dans la coconstruction.

## MFR

Le plaidoyer au sein des MFR vise l'externe, mais le fait de le travailler en interne joue déjà sur la dynamique collective et sur les objectifs de positionnement. *« Il s'agit d'être plus convaincu pour être convainquant ! »*. En clair, il s'agit de convaincre toutes les parties prenantes du territoire pour atteindre la vision à cinq ans. Cette vision du développement des MFR sur le territoire est également utilisée à chaque rencontre de partenaire ou dans la recherche d'appui. *« Le plaidoyer est aussi un moment pour mettre en exergue ce que l'on peut proposer à des gens qui peuvent être des partenaires. »* (Daniel)

Il y a donc un plaidoyer en deux temps : en interne, pour bien définir ce que l'on est, ce que l'on veut ou voudrait à court, moyen, long termes, et ensuite utiliser ce travail pour rencontrer des acteurs sur le territoire. C'est donc à la fois un outil de communication interne et externe et un outil de mobilisation.

*« Dans le cadre du plaidoyer, les AOC aident à se rassembler et à se mettre d'accord sur ce que l'on veut. »* (Olivier)

## ESSENTIEL – AJDSSR (RUFISQUE)

L'objectif du projet AGIL est de travailler sur les déterminants de santé, notamment au niveau de la nutrition dans les Cases des tout-petits (centres d'accueil d'enfants de 3 à 6 ans) et de la pratique sportive dans l'école élémentaire. Il s'agissait, plus globalement, de travailler en mode pluriacteur et pluriactrice à partir d'initiatives de la société civile pour qu'elles puissent, ensuite, être reprises techniquement et financièrement par les collectivités lo-

cales, dont la Ville de Rufisque et trois communes alentour. Il s'agissait de les inclure dès le début dans la concertation au sein du comité de pilotage, dans la gouvernance du projet. Or, avec la Covid-19, les partenaires se sont rendu compte que la seule implication dans ces instances n'était pas suffisante, et la question se pose désormais de l'institutionnalisation de ces initiatives, alors que l'on arrive à la fin du programme en décembre 2021.

Cette question de la reprise par les collectivités est au centre des préoccupations actuelles. Il a donc été décidé de multiplier les temps de concertation avec les élu·e·s, et plus seulement avec les technicien·ne·s. Cette inflexion est ressortie notamment de l'atelier vision conduit dans le cadre du programme CHTAC en novembre 2019. Les partenaires ont exprimé leur souhait de voir un peu plus d'implication de la part des élu·e·s, et plus de liens entre les besoins de structures et les possibilités éventuellement offertes par les collectivités. Il s'agissait de casser la logique de fonctionnement en silos de ce type d'acteurs et d'actrices, et donc de mettre en place une forme de plaidoyer. Pour créer ces synergies, il faut aussi réussir à formaliser les relations entre les élu·e·s et le collectif du projet.

Le maire de la commune de l'ouest a été récemment rencontré et a beaucoup apprécié la démarche. Il s'est engagé à soutenir le programme sur les derniers mois en attendant un éventuel renouvellement du soutien de l'AFD. L'ensemble des acteurs et actrices partenaires était présent. Le maire de l'ouest pourrait s'avérer un allié de taille pour les futures discussions de plaidoyer.

La deuxième facette du plaidoyer concerne cette fois les apports possibles de partenaires de Rufisque sur les acteurs nantais. *« C'est plus difficile pour les acteurs nantais de verbaliser leurs besoins. »* (Fabien Rivière, ESSENTIEL). Des pistes sont déjà avancées, par exemple en matière de santé communautaire.



# **CONCLUSION ET OUVERTURE**

En guise de conclusion de cette première phase d'expérimentation des AOC-T, c'est bien l'action collective elle-même qui a été explorée dans ces différentes facettes, souvent situées « sous l'iceberg ». Au-delà de la partie visible des réalisations (premier chemin), d'autres chemins tout aussi essentiels ont été croisés :

- Celui de la dynamique coopérative (2<sup>e</sup> chemin),
- Celui des apprentissages (3<sup>e</sup> chemin),
- Enfin, le chemin du plaidoyer, à commencer par la sensibilisation (4<sup>e</sup> chemin).

### Ces quatre chemins sont interreliés dans l'action collective.

→ **Le cheminement des réalisations** est souvent celui que l'on regarde en premier, qui donne à voir ce que l'on fait.

→ **Le chemin de la dynamique collective**, qui peut être plus ou moins coopératif (au sens de faire œuvre commune) selon les moments, est véritablement l'épine dorsale qui porte les actions collectives et va au-delà du temps du projet – même si la dynamique se révèle, se concrétise et se consolide à travers ses réalisations collectives ;

→ **Le chemin des apprentissages** voit grandir la connaissance partagée, issue du terrain de l'action collective, mettre en dialogue et améliorer le pilotage en fonction des enseignements et s'élargir la diffusion de ces connaissances à de nouvelles parties prenantes, qui viendront peut-être rejoindre la dynamique collective.

→ **Le chemin du plaidoyer**, enfin, donne à voir les réalisations. Il légitime la dynamique coopérative et donne de la résonance aux apprentissages issus des expérimentations. Il porte le sens politique de l'action collective en lui donnant une perspective de transformation sociale.

Les quatre processus doivent être pensés, ainsi que leur interaction. Les quatre, tressés ensemble, se nourrissent et renforcent les capacités des acteurs et des actrices à « faire territoire ». **On peut ainsi dire que pour changer les territoires par l'action collective, il faut changer la manière de penser et de la conduire, en intégrant le territoire. Les approches orientées changement articulées au territoire amènent à penser différemment, favorisent la posture coopérative et ouvrent les perspectives de compréhension, d'analyse et d'alliance de manière plus systémique. En bousculant les façons d'être et de penser ensemble, elles servent l'amélioration continue de l'action collective, et guident de nouvelles pratiques d'anticipation, de questionnement et d'inclusion.**

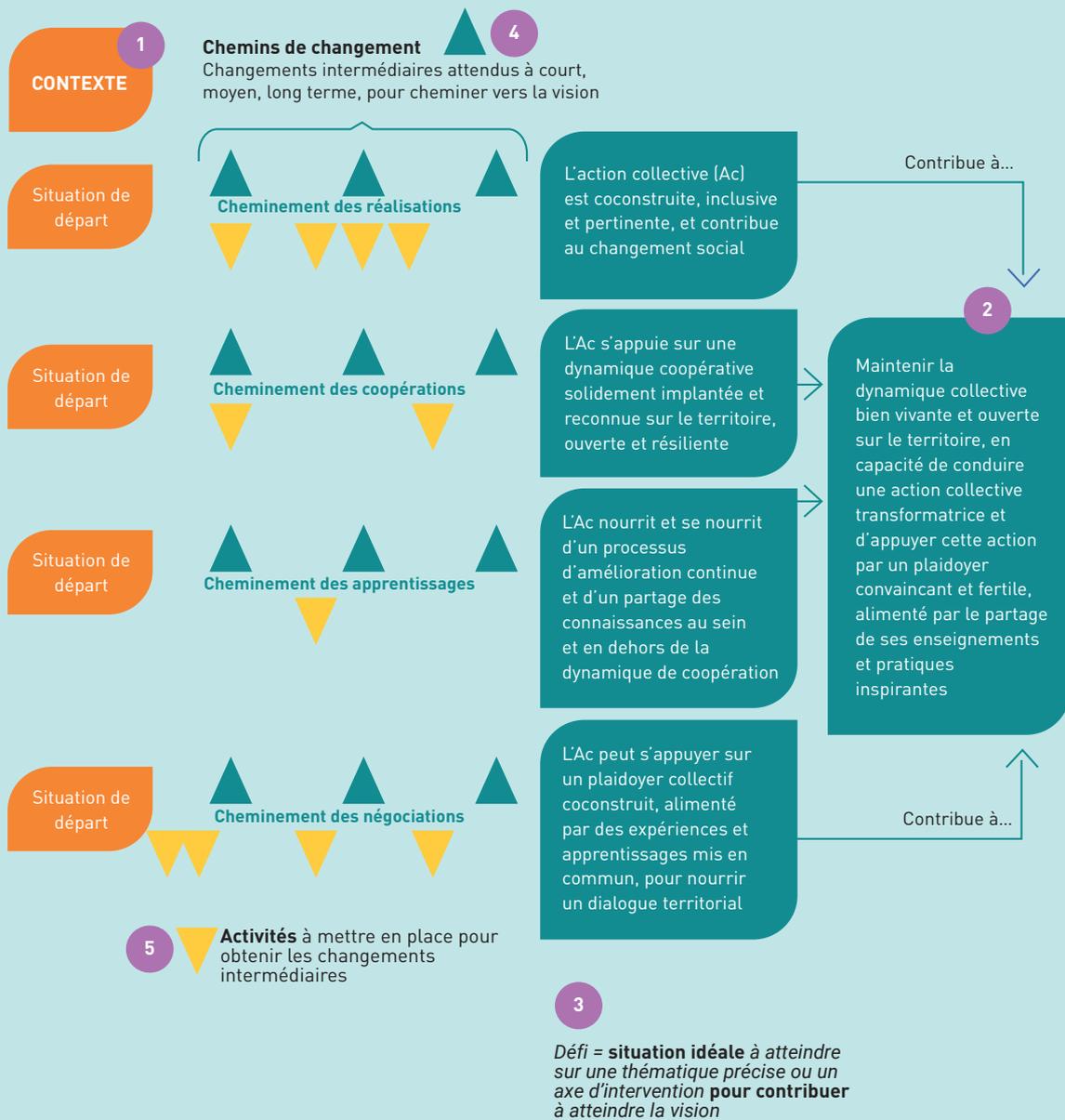
Il reste encore un grand chantier à co-explorer dans la manière de tisser ensemble ces quatre processus et à mieux définir les changements intermédiaires par lesquels anticiper l'action collective. En matière de trajectoire d'*empowerment* notamment, une co-construction des changements est envisageable car la connaissance s'est affinée par les nombreux projets d'accompagnement du renforcement du pouvoir d'agir ou encore de transition écologique.

Une mise en commun<sup>1</sup> de ces connaissances des étapes intermédiaires (sans pour autant occulter les spécificités territoriales) donnerait à construire des référentiels inspirants sur des parcours de jeunes ou de femmes, ou de transition territoriale, non pas à reproduire tels quels, mais à continuer de documenter pour une solidarité internationale devenue un commun à partager sans modération. L'action collective et le renforcement du pouvoir d'agir se nourrissent mutuellement sur ces chemins de changement intermédiaires, vers la transformation sociale. Reste à mieux connaître leur articulation.

---

1 - Mise en commun de publications, communautés de pratiques, codéveloppement...

# LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENTS ARTICULÉES AU TERRITOIRE : 4 CHEMINEMENTS INTERRELIÉS À COCONSTRUIRE



# BIBLIOGRAPHIE

→ **CHANGER LES COMPORTEMENTS, FAIRE ÉVOLUER LES PRATIQUES SOCIALES VERS PLUS DE DURABILITÉ, L'APPORT DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES POUR COMPRENDRE ET AGIR**

ADEME, 2016

→ **PETIT GUIDE DE L'ACCOMPAGNEMENT À LA CONCEPTION COLLECTIVE D'UNE TRANSITION AGROÉCOLOGIQUE À L'ÉCHELLE DU TERRITOIRE**

Élise AUDOUIN (dir), projet ANR TATA-BOX, 2014-2018

→ **LE GUIDE DE L'ORGANISATION APPRENANTE - PLUS DE 100 OUTILS ET PRATIQUES POUR DÉVELOPPER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE**

Béatrice ARNAUD, Corinne EJEL, Éditions Eyrolles, 2018

→ **AGIR POUR L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES : MESURER L'IMPACT ET L'EMPOWERMENT DANS LES PROJETS**

Batik International, 2017

→ **L'ÉVALUATION DES PROCESSUS DE CONCERTATION : RELIEF, UNE DÉMARCHÉ, DES OUTILS**

Jean-Eudes BEURET, Noémie DUFOURMANTELLE, Valérie BELTRANDO, 2006

→ **GÉRER ENSEMBLE LES TERRITOIRE - VERS UNE DÉMOCRATIE COOPÉRATIVE, D'APRÈS UN PROGRAMME DE LA FONDATION DE FRANCE**

Jean-Eudes BEURET, Anne CADORET, Éditions Charles Léopold Mayer, 2010

→ **ÉVALUER LE BIEN-ÊTRE SUR UN TERRITOIRE - COMPRENDRE POUR AGIR SUR LES FACTEURS D'ATTRACTIVITÉ TERRITORIAUX**

Lise BOURDEAU-LEPAGE (dir.), 2020

→ **LE GUIDE DES PMP : COMMENT CONCEVOIR ET FACILITER DES PARTENARIATS MULTIPARTITES**

Herman BROUWER, Jim WOODHILL, 2017

→ **COOPÉRER AUTREMENT ENTRE ACTEURS DE CHANGEMENT**

CFSI, 2018

→ **L'APPROCHE SYSTÉMIQUE DU TERRITOIRE POUR COMPRENDRE LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES COLLECTIVES AGRICOLES. LE CAS DES DÉMARCHES DE VALORISATION DES PRODUITS DE L'ÉLEVAGE ALLAITANT EN AUVERGNE**

Sabine CHABRAT, Marie HOUDART, UMR Métafort, 2017

→ **DIALOGUE, GUIDE DE LA RECHERCHE-ACTION. LA PLANIFICATION ET L'ÉVALUATION PARTICIPATIVES**

Jacques CHEVALIER, Daniel J. BUCKLES, Michelle BOURASSA, SAS2, mars 2013

→ **CONSTRUIRE LES ACTIONS COLLECTIVES - DÉVELOPPER LES SOLIDARITÉS**

Bernard DUMAS, Michel SÉGUIER, Éditions Chronique Sociale, 2010

→ **AGIR POUR LE CHANGEMENT**

F3E et COTA, 2014

→ **ANALYSER, SUIVRE ET ÉVALUER SA CONTRIBUTION AU CHANGEMENT SOCIAL**

F3E, AFD, 2016

→ **ANIMER UN ATELIER « VISION ET CHEMINS DE CHANGEMENT »**

F3E, 2018

→ **COMMENT SUIVRE ET ÉVALUER LES CHANGEMENTS ?**

F3E, 2018

→ **LA CONTRIBUTION DE LA FONDATION DE FRANCE À L'EMPOWERMENT TERRITORIAL : DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ENDOGÈNE ET PROCESSUS D'INNOVATION SOCIALE. RENCONTRES DU RIUESS « MODERNITÉ DES IDÉES ET PRATIQUES FONDATRICES DE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE »**

Patrick GIANFALDONI, Lucile MANOURY, 2018

→ **JEUNES ACTEURS ET ACTRICES DU CHANGEMENT - ENJEUX ET PRATIQUES**  
Groupe Initiatives, Revue Traverses n° 48, septembre 2019

→ **LA RESSOURCE TERRITORIALE,**

Hervé GUMUCHIAN, Bernard PECQUEUR, Éditions Economica, 2007

→ **GENDER AND THEORIES OF CHANGE**

Hivos, 4th E-discussion END NOTE, juin 2014

→ **INITIATIVE DÉVELOPPEMENT, ACCOMPAGNER AU CHANGEMENT POUR MAINTENIR LES FILLES À L'ÉCOLE - RETOUR SUR L'AOC DANS LE PROJET KOS GUEL NE NDO, CAPITALISATION SEPTEMBRE 2015**

avril 2019

→ **INSTITUT EUROPÉEN DE L'ÉCONOMIE DE LA FONCTIONNALITÉ ET DE LA COOPÉRATION, ATELIER « VILLES PAIRS ET TERRITOIRES PILOTES DE LA TRANSITION »**

mars 2019

→ **CONSTRUIRE LES COMPÉTENCES COLLECTIVES - COOPÉRER EFFICACEMENT DANS LES ENTREPRISES, LES ORGANISATIONS ET LES RÉSEAUX PROFESSIONNELS**  
Guy LE BOTERF, Éditions Eyrolles, 2018

→ **LE DÉVELOPPEMENT TERRITORIAL ET LES SYSTÈMES COMPLEXES : PROPOSITION D'UN CADRE ANALYTIQUE**

Fabienne LÉLOUP, Revue d'Économie Régionale et Urbaine, n° 4, 2010, p 687-705

→ **FAIRE ENSEMBLE - OUTILS PARTICIPATIFS POUR LE COLLECTIF**

Robina MC CURDY, Éditions Passerelle Éco, 2013

→ **IMPACTS DES CONDITIONS TERRITORIALES SUR LA MISE EN PLACE ET LE DÉVELOPPEMENT DES DÉMARCHES COLLECTIVES DE VALORISATION DE LA VIANDE BOVINE EN ZONES DE MOYENNE MONTAGNE AUVERGNATE**

Sabine MICHEL, Thèse de doctorat en géographie, Université Blaise Pascal, Clermont-Ferrand II, 2015

→ **VALORISER LES RESSOURCES TERRITORIALES - DES CLÉS POUR L'ACTION**

Loïc PERRON, Claude JANIN, Guide méthodologique, 2014

→ **RECHERCHE-ACTION : ACCOMPAGNEMENT DE TERRITOIRES EN TRANSITION POUR CAPITALISER SUR LES PRATIQUES DE CONDUITE DU CHANGEMENT DANS LES POLITIQUES PUBLIQUES**

Quadrant Conseil, 2019

→ **RÉSILIENCES, SOCIÉTÉS ET TERRITOIRES FACE À L'INCERTITUDE, AUX RISQUES ET AUX CATASTROPHES**

Magali REGHEZZA-ZITT, Samuel RUFAT (dir), ISTE Editions, 2015

→ **COMPRENDRE ET PRATIQUER L'APPROCHE NARRATIVE : CONCEPTS FONDAMENTAUX ET CAS EXPLIQUÉS**

Pierre BLANC-SAHNOUN, Béatrice DAMERON, InterEditions, 2009

→ **APPRENDRE AU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE,**

François TADDEI, Éditions Calman-Lévy, 2018

→ **COMPRENDRE, REPÉRER ET ACCOMPAGNER L'INNOVATION SOCIALE ET TERRITORIALE, GUIDE POUR RENOUVELER SON APPROCHE DU DÉVELOPPEMENT LOCAL**

Mylène THOU, Pascale VINCENT, Éditions Chronique Sociale, 2018

→ **PROXIMITÉS TERRITORIALES**

André TORRE, Jean-Eudes BEURET, Éditions Economica, 2012

→ **L'IMPLICATION DES CITOYENS - RETOUR D'EXPÉRIENCE DE LA COMMUNE DE LOOS-EN-GOHELLE**

Ville de Loos-en-Gohelle, 2019

Voir aussi tous les travaux suivants :

Le RAMEAU

**INGÉNIERIE ET LA CATALYSE TERRITORIALE**

Site officiel de Le RAMEAU

CFSI

**PROGRAMME COOPÉRER AUTREMENT AVEC LES ACTEURS  
DU CHANGEMENT (CAAC) CAAC - COOPÉRER AUTREMENT  
EN ACTEURS DE CHANGEMENT**

Labo de l'ESS

**SUR LES DYNAMIQUES COLLECTIVES DE TRANSITIONS  
DANS LES TERRITOIRES, PUBLICATION 2021**

Avisé, la Fonda, le Labo de l'ESS

**ESS & CRÉATION DE VALEUR, UNE APPROCHE PROSPECTIVE DE LA MESURE  
D'IMPACT SOCIAL, 2019. SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE « ESS ET CRÉATION DE VALEUR »**  
www.fonda.asso.fr

Unadel

**ACTES, TRANSITIONS ET CONDUITES COOPÉRATIVES DU CHANGEMENT**

L'édito de Claude Grivel #2, Journées du territoires 2018

# COLLECTER DES CHANGEMENTS AVEC LA FLEUR DES CHANGEMENTS AUGMENTÉE

## DE QUOI S'AGIT-IL ?

Afin de concrétiser le croisement des AOC et de l'approche territoriale, la fleur des changements élaborée au cours du programme Prisme a été revisitée. Elle rend désormais visibles, sur trois rangées de « pétales », les trois composantes des changements que sont :

- la composante individuelle,
- la composante dynamique collective
- la composante territoriale.

La fleur des changements augmentée a pour seule ambition d'aiguiller les réflexions, les débats, de suggérer des types ou des thèmes de changements auxquels penser, que l'on peut appliquer ou pas à son action collective. Les intitulés de ces types ou thèmes ne sont pas gravés dans le marbre et peuvent eux-mêmes être réajustés à la réalité de sa propre action collective. La fleur peut être assimilée à une check-list de changements possibles.

Un autre outil complémentaire reprenant ces trois composantes permettra d'en cartographier les interactions, qui est une autre façon d'interroger les changements.

## À QUELLE ÉTAPE L'UTILISER ?

### À l'étape de définition de la vision et des chemins de changement et/ou des effets attendus de l'action collective

À cette étape où « tout est possible », la fleur des changements augmentée peut être un support utile au moment du brainstorming individuel ou collectif pour imaginer et structurer les changements auxquels on aspire et/ou qui peuvent s'avérer néces-

saires. Ces changements sont suggérés par l'outil et peuvent être déclinés au niveau de la vision comme au niveau des chemins de changement. Par exemple, en considérant la fleur, on peut se demander quel fonctionnement multipartite serait à atteindre à telle échéance, et pour cela quelle gouvernance devrait être mise en place. On peut aussi se projeter plus facilement sur des types de changements concernant le territoire, en se décentrant au profit d'une vision un peu plus « macro », pour imaginer le territoire souhaité en 2030.

### À l'étape de conception de son dispositif de suivi-évaluation

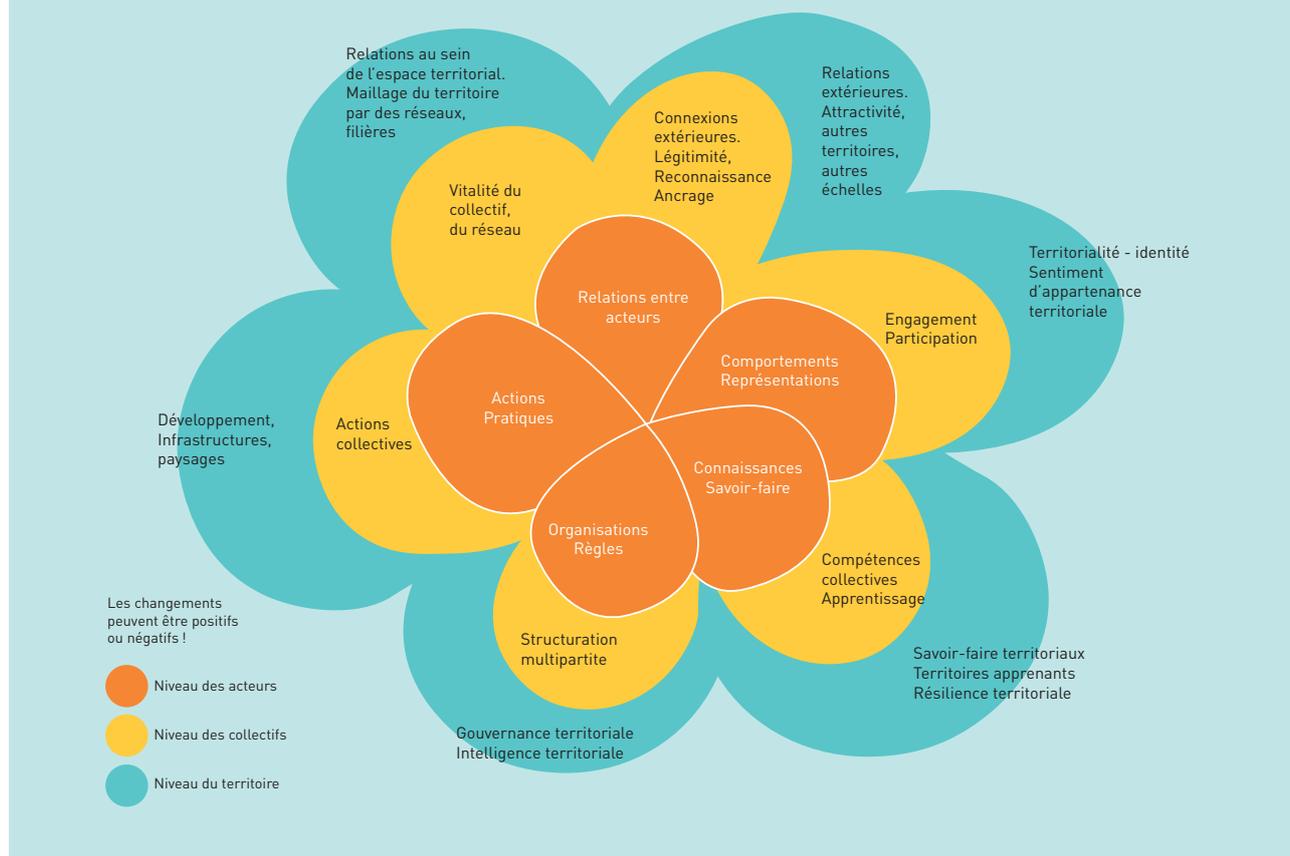
Par une palette assez large des changements attendus/observés, la fleur des changements augmentée propose une représentation à la fois globale et détaillée de ces changements, qui peut être aussi progressive :

- de nouveaux pétales peuvent apparaître,
- codes couleurs peuvent être utilisés,
- les pétales peuvent être plus ou moins grands selon leur atteinte,
- les rangées ou les familles de changement (par exemple, la famille « connaissances » aux trois niveaux de pétales) peuvent être étudiées à des moments différents (année 1, 2, 3...),
- etc.

La fleur de changements augmentée peut donc servir à représenter son dispositif de suivi-évaluation (DSE), avec ses focus sur tel ou tel changement et ses évolutions.

# FLEURS DES CHANGEMENTS

IDENTIFIER ET SUIVRE LES CHANGEMENTS, QUESTIONNER LES LIENS ENTRE LES CHANGEMENTS ET ENTRE LES NIVEAUX



## À l'étape de collecte des changements

Au moment de collecter des changements, la fonction «check-list» de la fleur augmentée peut servir à ne pas en oublier ou à pointer les différents types possibles. La distinction des «rangées» de pétales fait se questionner en profondeur ou en perspective des autres composantes. Par exemple, on voit que les changements concernant l'apprentissage ou le partage de la connaissance existent sur les trois «rangées» : le renforcement des connaissances/capacités/compétences se pose au niveau individuel et au niveau collectif, mais aussi au niveau territorial. On peut effectivement chercher à apprécier dans quelle mesure l'on contribue à faire émerger, à s'inscrire dans ou encore à valoriser un territoire apprenant, ce terreau fertile pour le partage des connais-

sances, par exemple entre filières économiques et scientifiques ou pour renforcer la connaissance des droits et de la santé sexuels et reproductifs (DSSR) sur tout un quartier.

## À l'étape de l'analyse des changements

La fleur augmentée peut offrir une première structuration du fait de ces trois « rangées » ou niveaux de changements et de la typologie suggérée. Ainsi, à l'issue d'une collecte, au moment de structurer les changements, qui peuvent être nombreux et enchevêtrés, il peut être utile de les classer en suivant quelques pétales de la fleur. Ce premier classement permettra, on l'espère, d'y voir plus clair, avant de trouver éventuellement d'autres axes d'analyse plus spécifiques à son DSE.

### **À l'étape de partage et de valorisation des changements pour mobiliser et convaincre de nouveaux partenaires**

La fleur augmentée ajustée à la réalité de son action collective, avec des pétales requalifiés et/ou documentés, peut également servir pour « donner à voir » les changements auxquels on aspire, ou que l'on a collectés, et éventuellement leur amplitude (par la taille des pétales). Cette représentation, assez simple et globale à la fois, donne lieu à un partage avec d'autres partenaires potentiels (y compris les bailleurs) pour qu'ils puissent se les approprier, indiquer ceux qu'ils ont en commun ou ceux qui leur seraient propres, et, par cet exercice, commencer à se projeter dans l'action collective. La fleur augmentée peut donc aussi être un outil de mobilisation et de base de discussion vers le chemin de la coopération.

### **COMMENT L'ANIMER ?**

La fleur augmentée est conçue à l'image des AOC, comme un outil souple, modulable et évolutif. Mais ce n'est qu'un outil, et son utilité réside surtout dans la façon de s'en servir... donc dans la façon de l'animer.

#### **Affichage**

Cette représentation en fleur peut être assez simplement affichée ou projetée, pour faciliter un brainstorming en atelier, par exemple. Dans ce cas, elle servira de « pense-bête ». Chaque participant·e peut être sollicité·e individuellement pour réfléchir à un ou plusieurs types de changements attendus ou observés, de manière assez spontanée, pour ensuite partager son idée avec le groupe au travers d'un Post-it à coller près du « pétale » qui représente le mieux le type de changements auquel il est fait allusion. S'il s'agit d'une deuxième collecte, par exemple, les changements répertoriés lors de cette seconde phase peuvent être remplis sur des post-it d'une autre couleur pour venir compléter les premiers effets collectés. La fleur ainsi décorée donnera, à la fin du programme, une bonne représentation des changements auxquels aura contribué l'action collective.

#### **Questions**

Les types de changement peuvent être explicités sous forme de questions, qui peuvent alors être posées individuellement ou collectivement, par écrit ou en entretien. La formulation de questions a le mérite d'ajuster la fleur des changements à l'action collective étudiée. Par exemple, dans l'expérimentation Equipop/Scoutisme Béninois, le pétale de la composante territoriale « Relations extérieures - Attractivité, autres territoires, autres échelles » a été spécifié sous forme de question de la manière suivante : *« Quels liens votre territoire tisse-t-il avec d'autres territoires sur la santé des jeunes ? Citez les points forts de votre territoire en matière de protection des adolescents et jeunes. »*

#### **Relances**

Enfin, la fleur peut servir pour relancer la réflexion individuelle ou collective, si celle-ci patine. On peut ainsi préférer une expression spontanée des changements attendus ou observés en première instance, puis relancer les échanges autour de la fleur augmentée dans un second temps d'animation pour compléter éventuellement la collecte ou confronter les changements collectés à cette typologie pour glisser en douceur vers une étape d'analyse.

# CARTOGRAPHIE DES CHANGEMENTS

## UNE REPRÉSENTATION SIMPLE ET DYNAMIQUE DES CHANGEMENTS... COMPLEXES SUR LE TERRITOIRE

### DE QUOI S'AGIT-IL ?

Le croisement des AOC et de l'approche territoriale peut se poursuivre à travers l'utilisation d'un outil assez simple à réaliser et à utiliser : une cartographie des changements attendus et/ou observés sur nos trois composantes individuelle, dynamique collective et territoriale. Cette représentation schématique a pour intérêt de stimuler les échanges au sein du collectif en interrogeant, cette fois, les interactions entre les composantes. Cet outil s'utilise en complément de la fleur des changements, qui a une approche par typologie de changements, en suivant les mêmes possibilités d'animation<sup>1</sup>.

### OBJECTIF

- Identifier, collecter et/ou analyser des changements attendus, ou prévus/imprévus, en ne perdant pas de vue les interactions entre les composantes du système dans lequel l'action collective s'insère, y compris les effets retours (*voir encadré*).
- Questionner le pouvoir d'agir sur le territoire et le sentiment d'appartenance, plus seulement à un groupe, mais à un territoire.
- Questionner la capacité collective à « faire territoire ».

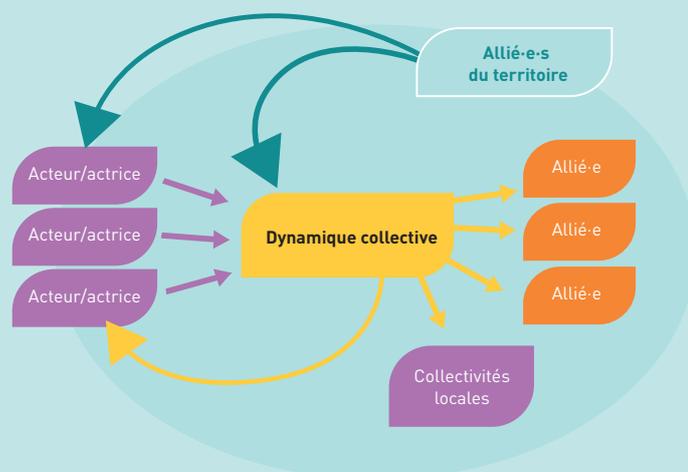
### UNE REPRÉSENTATION SIMPLE DE L'OUTIL

**1** — Ajuster un schéma très simple en fonction de sa propre action collective

**2** — Qualifier les interactions acteurs et actrices - Dynamique collective - territoire

**3** — Qualifier les effets retours positifs de l'action collective sur un territoire :

- sur la maturation de la dynamique collective elle-même (petites victoires, nouvelles rencontres, opportunités, innovations, reconnaissance, ancrage, apprenance, résilience...)
- sur le pouvoir d'agir des acteurs et des actrices impliqués, a fortiori s'il s'agit d'individus (confiance en soi, capacité à se projeter, sentiment de pouvoir agir avec, agir sur, sentiment d'appartenance collective, territoriale, compétences renforcées, connexions sociales et territoriales nouvelles ou élargies.)



<sup>1</sup> - Cf. fiche de la fleur des changements augmentée

**CHECK-LIST**

# QUELLES QUESTIONS SE POSER POUR METTRE EN ŒUVRE UN DISPOSITIF DE SUIVI-ÉVALUATION ORIENTÉ CHANGEMENT ?

<b>SE POSER DES QUESTIONS SUR ...</b>	<b>ACTEURS-ACTRICES / ORGANISATION / INTERNE</b>	<b>COLLECTIF</b>	<b>TERRITOIRE</b>
<p><b>Articulation à l'existant / sources</b></p>	<p><b>Identifier l'existant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quel partage des concepts en interne? consensus?</li> <li>• Quelle cartographie des acteurs-actrices (interne)?</li> <li>• Y a-t-il quelqu'un-e en charge du SE ?</li> </ul> <p>Utiliser l'existant</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que suivait-on jusqu'à aujourd'hui et comment?</li> <li>• Quels outils de suivi au niveau interne ?</li> <li>• Existe-il un dispositif de collecte des données ? et à quelle périodicité ?</li> <li>• Quelles sources de données qualitatives et quantitatives existent déjà? (plusieurs exemples : rapports d'évaluation externe ou de capitalisation, documents de communication avec éléments de verbatim, comptes-rendus...)</li> </ul>	<p><b>Identifier l'existant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle est la cartographie du collectif ?</li> <li>• Quel existant en matière de SE chez les partenaires du collectif (quelles pratiques et culture du SE) ?</li> <li>• Quelles possibilités/ disponibilité des acteurs-actrices pour suivre et évaluer les changements ?</li> <li>• Quelle matière est déjà disponible chez les acteurs-actrices? Comment ne pas créer de nouvelles collectes?</li> </ul> <p>Utiliser l'existant</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment valoriser des démarches existantes et utilisées par les acteurs-actrices au niveau du collectif?</li> <li>• Comment valoriser les résultats du SE des acteurs-actrices pour nourrir le pilotage de l'action collective?</li> <li>• Quelles sources complémentaires ou spécifiques à aller chercher au sein du collectif ? (informations pouvant être mises en commun)</li> </ul>	<p><b>L'existant chiffré, objectif</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles sources de données existantes ? (statistiques, plans territoriaux, plan d'urbanisme, schéma de cohérence territoriale..., action de services décentralisés ou déconcentrés de l'État, secteur d'intervention thématique...)</li> <li>• Quelles études territorialisées préexistantes?</li> </ul> <p>En entrant par ces documents stratégiques —&gt; donne une valeur plus institutionnelle aux actions et améliore le dialogue avec les collectivités</p> <p>L'existant institutionnel</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut-on s'appuyer sur une cartographie des acteurs-actrices et des ressources du territoire ?</li> </ul> <p>L'existant vécu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle représentation du territoire vécu?</li> <li>• Quelle traduction concrète de la problématique traitée par l'action collective dans le quotidien des habitant-e-s ?</li> </ul>

SE POSER DES QUESTIONS SUR ...	ACTEURS-ACTRICES / ORGANISATION / INTERNE	COLLECTIF	TERRITOIRE
<p><b>Finalité, organisation et animation du DSE</b></p>	<p><b>Organisation et animation internes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle animation interne du processus de suivi-évaluation ?</li> <li>• Les compétences existent-elles au sein de l'organisation ? Faut-il les rechercher en externe ?</li> <li>• Disponibilité RH pour mener à bien la démarche ? Diversité des RH mobilisées (expérience, dimension genre, « origine » territoriale par exemple ?)</li> <li>• Pilotage par l'organisation elle-même ? Répartition des activités en lien avec les partenaires ?</li> <li>• À quel moment de la vie de l'organisation va-t-on procéder à la collecte ?</li> <li>• Travail avec des lignes de temps, diversité des points de vue, des émotions, récit, expression à partir d'images</li> <li>• Le DSE laisse-t-il du temps à l'informalité ? (« Perdre du temps pour en gagner »)</li> <li>• L'usage d'« outils » issus du spectacle vivant/musical a-t-il été envisagé et pour quelle étape : collecte, analyse, restitution ? (ex : théâtre forum, conférence gesticulée)</li> </ul> <p>Finalité du DSE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que veut-on suivre et pourquoi ? Quels types de changements veut-on documenter ?</li> <li>• À qui est destiné le suivi des changements ?</li> <li>• Que cherche-t-on à suivre en priorité ? Est-il réaliste d'espérer suivre tous les chemins ? Lesquels prioriser ?</li> <li>• À quoi vont servir les données collectées ?</li> <li>• Quelles questions se poser et comment les poser pour savoir si les choses ont réellement changé ?</li> <li>• Quels types d'informations chercher ?</li> <li>• auprès de qui recueillir ces données ? (point de vigilance sur les enjeux de pouvoirs, les questions de légitimité)</li> <li>• Le DSE prend-il en compte une perspective genre ?</li> </ul>	<p><b>Organisation et animation collectives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle organisation collective pour mener le suivi-évaluation ? (support, fréquence, dynamique d'échange, accessibilité)</li> <li>• Quels rôles ou responsabilités des membres du collectif dans le DES pour que ce soit participatif ?</li> <li>• Qui analyse ? en collectif ou par groupes d'acteurs-actrices ou par équipes « projet » ?</li> <li>• Comment toucher et mobiliser les acteurs-actrices du collectif ?</li> <li>• Qui peut animer le dispositif globalement ?</li> <li>• Quels garde-fous pour limiter les rapports de pouvoir dans le collectif au moment du DES ?</li> <li>• Comment articuler personnes et structures dans le SE ?</li> <li>• Comment maintenir la mobilisation autour du DSE dans la durée ?</li> <li>• Le DSE est-il suffisamment arrimé à des temps collectifs existants ?</li> <li>• Quelle disponibilité des acteurs ? (incidences sur la fréquence)</li> <li>• Comment associer les décideurs ?</li> <li>• Quels mécanismes de collecte sont possibles ?</li> <li>• Quels outils concrets ? (base de données/fichier partagé, etc.)</li> <li>• Quelle périodicité de la collecte ? quelle disponibilité ?</li> </ul> <p>Finalité du DSE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle finalité du DSE pour le collectif (plaidoyer, par exemple) ? Qu'est-ce que l'on cherche réellement ?</li> <li>• Comment articuler ce qui intéresse chaque partenaire et ce qui intéresse l'ensemble de la dynamique ?</li> <li>• Le DSE interroge-t-il la dynamique collective et les relations entre les acteurs-actrices ?</li> </ul>	<p><b>Organisation et animation territoriales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peut-on identifier un acteur ou une actrice de référence sur le territoire ?</li> <li>• Peut-on utiliser une cartographie du territoire dans le DSE ? (une représentation visuelle de tout le territoire permet d'élargir les perspectives)</li> <li>• Le DSE donne-t-il le moyen aux territoires de s'exprimer ? Comment s'assurer de la participation de tous et toutes ?</li> <li>• Le DSE permet-il d'aller vers, de donner la parole, d'identifier les sujets déjà émergents dans les territoires ?</li> <li>• Comment accompagner pour faciliter sans transformer ces prises de parole ?</li> <li>• La fréquence de disponibilité des acteurs clés a-t-elle été suffisamment prise en compte ?</li> <li>• Quelle articulation aux autres producteurs de données sur le territoire ? (support, fréquence, dynamique d'échange, accessibilité)</li> </ul> <p>Finalité du DSE</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelle prise en compte de la particularité des territoires dans le DSE ?</li> <li>• Le DSE permet-il de caractériser le territoire ? Peut-on faire des typologies de territoire lorsque plusieurs sont concernés par l'action collective ?</li> <li>• Comment croiser contributions thématiques et contributions territoriales ?</li> </ul>

SE POSER DES QUESTIONS SUR ...	ACTEURS-ACTRICES / ORGANISATION / INTERNE	COLLECTIF	TERRITOIRE
<p><b>Questions autour de la collecte</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les modes de collecte permettent-ils de diversifier les prises de parole? (par exemple : d'une assemblée relative à la politique d'action sociale en Savoie où élu-e-s et chef-fe-s de service n'ont pas le droit à la parole)</li> <li>• La posture de la personne qui collecte est-elle adaptée aux publics auprès de qui elle est menée?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment reverser les collectes de données au collectif pour analyse partagée? (et vérifier que c'est OK de participer/capter des données)</li> <li>• Comment mettre à l'aise/libérer les lectures diversifiées des différent-e-s acteurs-actrices? (Attention aux jugements anticipés dans la collecte)</li> <li>• Est-ce que l'on centralise en interne ou peut-on «décentraliser», partager la collecte?</li> <li>• Est-ce que les outils de collecte prévoient de collecter les changements inattendus, les imprévus?</li> <li>• Les rapports de pouvoir en interne sont-ils pris en compte dans la collecte?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des méthodes tournées vers le rapport sensoriel, vécu au territoire ont-elles été envisagées dans le DSE? (approches narratives, récits de vécu, de représentations du territoire, marche exploratoire, rapport d'étonnement...)</li> <li>• A-t-on envisagé d'inverser la collecte en allant vers les habitant-e-s et sur le territoire, plutôt que de faire venir, par exemple, dans un lieu institutionnel?</li> <li>• Ces méthodes sont-elles croisées avec les approches genre ou handicap, par exemple? (par exemple, pour mieux comprendre les réactions, les comportements, les représentations; par exemple, pourquoi les femmes peuvent choisir un chemin détourné à telle heure de la journée, ou mieux comprendre les difficultés liées aux difficultés de mobilité...)</li> <li>• A-t-on envisagé la collecte comme le moment possible pour se faire confirmer ou infirmer les hypothèses ou les changements attendus par le groupe noué autour de l'action collective? (Par exemple, hypothèses du groupe du Secours Catholique de Maubourguet testées par les membres du groupe en allant au-devant des habitant-e-s sur le marché, pour chercher à identifier les problématiques communes entre personnes en situation de précarité et celles des autres habitant-e-s, concernant l'alimentation locale, saine et durable)</li> <li>• Le DSE permet-il de faire remonter ce qu'il se passe sur les territoires? (—&gt; 3 modalités possibles : Aller vers, faire venir ou encore faire participer à des activités communes pour créer du mouvement, de l'interaction, des échanges de points de vue)</li> </ul>
<p><b>Questions ouvertes</b></p>	<p><b>Questions de collecte (inspirées de la méthode du changement le plus significatif)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'observe-t-on?</li> <li>• Quels changements se sont réellement produits?</li> <li>• Quels sont les changements qui vous semblent les plus significatifs, à chaque niveau, et pourquoi?</li> </ul>		

SE POSER DES QUESTIONS SUR ...	ACTEURS-ACTRICES / ORGANISATION / INTERNE	COLLECTIF	TERRITOIRE
<p><b>Questions spécifiques selon angles choisis (cf. fleur de changements)</b></p>	<p>Quels changements observez-vous en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• renforcement des compétences?</li> <li>• confiance en soi?</li> <li>• connaissance de ce sujet ?</li> <li>• changement de pratiques ?</li> <li>• etc.</li> </ul>	<p>Quels changements observez-vous en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• relations partenariales ?</li> <li>• participation à la gouvernance locale ?</li> <li>• ...</li> </ul>	<p>Quels changements observez-vous en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• relations des autorités locales avec les OSC du territoire ?</li> <li>• amélioration du « vivre-ensemble » sur le territoire ?</li> <li>• ...</li> </ul>
<p><b>Illustration Mesure Approfondissement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qu'est-ce qui nous fait dire que les choses ont changé? À quoi le voit-on?</li> <li>• À quel point les choses ont-elles changé?</li> <li>• Y a-t-il eu des changements imprévus? des changements négatifs?</li> </ul>		
<p><b>Explications des changements</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selon vous, qu'est-ce qui a favorisé ces changements?</li> <li>• Qu'est-ce qui a pu les freiner ou les rendre difficiles?</li> </ul>		
<p><b>Pistes d'amélioration</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si vous deviez transmettre cette expérience, quels conseils donneriez-vous?</li> <li>• Que pourrait-on faire différemment?</li> <li>• Que faudrait-il faire à l'avenir?</li> </ul>		

SE POSER DES QUESTIONS SUR ...	ACTEURS-ACTRICES / ORGANISATION / INTERNE	COLLECTIF	TERRITOIRE
<b>Analyse collective (questions communes)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cela correspond-il aux chemins que nous avons envisagés ?</li> <li>• Qu'est-ce que cela nous apprend sur nos actions ?</li> <li>• Qu'est-ce qui nous surprend ?</li> <li>• Comment interpréter les changements collectés ?</li> <li>• L'analyse prend-elle en compte le contexte ?</li> <li>• Quels sont les facteurs des changements (certains étant insignifiants) ?</li> </ul>		
<b>Analyse collective des changements collectés (questions par niveau)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les acteurs et les actrices évoluent-ils-elles comme attendu ? Cheminent-ils-elles vers le changement social visé ?</li> <li>• Quelle trajectoire d'<i>empowerment</i> ces changements nous dessinent-ils ?</li> <li>• Quel dosage entre analyse en interne et en lien avec les partenaires ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quels critères communs/repères pour analyser collectivement les changements ? Quel « logiciel d'analyse » commun ?</li> <li>• Quels changements de focale dans l'analyse ?</li> <li>• Comment valoriser les données déjà analysées par les structures (qui sont révélatrices de choix stratégiques) ?</li> <li>• L'analyse interroge-t-elle les contributions de chacun-e dans le collectif ?</li> <li>• Peut-on réinterroger des personnes impliquées sur le démarrage du processus pour une analyse plus compréhensive ?</li> <li>• Quelle influence des changements sur la dynamique collective ?</li> <li>• La dynamique soutient-elle les changements ? ou a-t-elle été fragilisée ?</li> <li>• La gouvernance doit-elle évoluer ?</li> </ul>	<p>Comment mettre en œuvre une analyse partagée sur le territoire ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• entre groupes homogènes, puis cercles concentriques ? (par exemple : entre jeunes/ puis entre élus-jeunes-inspecteurs de la jeunesse)</li> <li>• Auto-analyse des chemins de changement au sein des groupes homogènes et identifications des facteurs favorisant leviers et freins aux changements ?</li> <li>• ou groupes croisés entre territoires, quartiers... ? Les groupes hétérogènes sur le territoire font se croiser les regards et s'observer mutuellement (collecte + analyse) : cela permet de collecter les changements majeurs issus de l'action et de créer du débat sur les changements</li> </ul>

SE POSER DES QUESTIONS SUR ...	ACTEURS-ACTRICES / ORGANISATION / INTERNE	COLLECTIF	TERRITOIRE
<p><b>Réappropriation/socialisation</b></p> <p>→ <b>inflexions stratégiques</b></p> <p>→ <b>diffusion</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment les difficultés et réussites rencontrées vont-elles être reversées au pilotage de l'action ?</li> <li>• Comment présenter les changements collectés pour permettre leur appropriation par les acteurs et les actrices ? et par leurs proches (famille, amis, pairs, collègues...)?</li> <li>• Quel niveau d'implication de l'ensemble des acteurs et actrices ? (lien terrain ?)</li> <li>• Enjeu à faire savoir et rendre visibles les changements auxquels nos actions contribuent. Comment cela se matérialise-t-il ?</li> <li>• Pourquoi ne pas transformer l'histoire de la mise en œuvre des AOC en une histoire de changement ? (par exemple, Equipop qui va mettre en illustration l'histoire des jeunes dans son expérimentation)</li> <li>• Quels supports de communication pour diffuser les témoignages ? (par exemple, websérie MFR, au sein des instances de gouvernance, etc.)</li> <li>• Quelles occasions festives, conviviales, etc. pour partager les enseignements du DSE ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment partager les enseignements du DSE au sein du collectif ? Avec qui ? Comment ? Sous quel format ? À quelle occasion (AG, événement spécifique...)?</li> <li>• Comment opérationnaliser les résultats en fonction de la diversité du collectif ?</li> <li>• Quels rituels de célébration des changements positifs et des « petits pas » ?</li> <li>• Comment socialiser les changements : par groupes d'acteurs et d'actrices ? en collectif ?</li> <li>• Quel partage avec d'autres collectifs/ entités extérieures ?</li> <li>• Comment utiliser les changements collectés pour pérenniser ou redéfinir la dynamique collective, voire l'arrêter ?</li> <li>• Quelle réappropriation si l'un des acteurs-actrices quitte le collectif ?</li> <li>• Comment glisser d'un parcours de changement à un autre ?</li> <li>• Quelles décisions pour les changements liés à la dynamique de coopération ?</li> <li>• Comment partager les enseignements du DSE au sein du collectif ? Avec qui ? Comment ? Sous quel format ? À quelle occasion (AG, événement spécifique...)?</li> <li>• Comment opérationnaliser les résultats en fonction de la diversité du collectif ?</li> <li>• Quels rituels de célébration des changements positifs et des « petits pas » ?</li> <li>• Comment socialiser les changements : par groupes d'acteurs et d'actrices ? en collectif ?</li> <li>• Quel partage avec d'autres collectifs/ entités extérieures ?</li> <li>• Comment utiliser les changements collectés pour pérenniser ou redéfinir la dynamique collective, voire l'arrêter ?</li> <li>• Quelle réappropriation si l'un des acteurs-actrices quitte le collectif ?</li> <li>• Comment glisser d'un parcours de changement à un autre ?</li> <li>• Quelles décisions pour les changements liés à la dynamique de coopération ?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment mettre en partage les enseignements du DSE sur le territoire ? (format, cibles, contenu... ?)</li> <li>• Que peut-on remettre en débat ?</li> <li>• Avec qui, quand, pour quelle finalité ?</li> <li>• Quel-le-s sont les résonances/usages faits par d'autres acteurs des enseignements du projet ?</li> <li>• D'autres initiatives sur le même territoire pouvant bénéficier des enseignements du DSE ont-elles été identifiées ?</li> <li>• Quel cadre de restitution ? Faire venir les acteurs ou aller au-devant de ?</li> <li>• Comment restituer les changements aux habitant-e-s ?</li> </ul> <p>Exemple des Rencontres citoyennes de Caritas Mauritanie : moment fort sur le territoire qui permet la participation de tous et toutes, pour l'analyse partagée du contexte mais aussi pour des moments de débat et d'échanges pour des restitutions (jeunes, autorités, citoyen-ne-s...)</p> <p>Est-ce qu'une validation des répondant-e-s à la collecte est prévue avant diffusion ?</p> <p>Doit-on tout dire ?</p>



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](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

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/>

***Changer les territoires par l'action collective*** : c'est l'initiative du F3E, d'une quinzaine d'organisations membres et de leurs partenaires sur le terrain, répartis dans dix pays, pour enrichir les approches orientées changement (AOC) d'une dimension territoriale.

Entre 2019 et 2021, ce programme d'appui méthodologique a proposé, au travers d'expérimentations variées, des outils et une réflexion transverse sur la façon dont les AOC articulées au territoire amènent à penser différemment, favorisent la posture coopérative et ouvrent les perspectives de compréhension, d'analyse et d'alliance de manière plus systémique.

Cette publication revient sur les enseignements de cette dynamique collective, les pratiques inspirantes, des exemples de réalisations concrètes. Elle s'adresse ainsi aussi bien aux professionnel-le-s, consultant-e-s, citoyen-ne-s engagé-e-s en France qu'à l'international.

# REPERES SUR



32 rue Le Peletier  
75009 Paris, France  
T : 33 (0) 1 44 83 03 55  
M : f3e@f3e.asso.fr  
f3e.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE

