

FICHE 5

ADAPTER LES AOC POUR EN FAIRE UN OUTIL DE DIALOGUE STRATÉGIQUE



QUELQUES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE

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



QUE S'EST-IL PASSÉ ?

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

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

Cet exercice a été fait en deux temps :

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

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

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

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

QUELS ENSEIGNEMENTS AVONS-NOUS TIRÉS ?



L'importance d'un pilotage concerté du changement

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

Les AOC comme un outil de dialogue

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

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

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



NOS CONSEILS

Vivre et apprécier au quotidien les changements

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

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

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

Mettre l'accent sur les conditions nécessaires

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



POUR EN SAVOIR PLUS, CONTACTEZ

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