

Les approches
orientées changement

↳ Animer un atelier
« vision et chemins de changement »



Ces réflexions sont issues des 14 expérimentations menées dans le cadre du programme Prisme, porté par le F3E.

Rien n'aurait été possible sans l'implication enthousiaste de ses **membres** que nous remercions tout particulièrement :

AFDI / FUPRO-BENIN

Aide et Action / La Case / Aide et Action Afrique / Cool'eurs du Monde

CCFD - Terre Solidaire / ACORD au Burundi

Communauté d'agglomération de Cergy- Pontoise / Communauté des municipalités de la région des Palmes (CMRP)

CFSI / Cap Solidarités / RADSI

CIDR / ETD

Eau Vive

Frères des Hommes / MPP

FERT / CNEAP

GRET / Groupement interprofessionnel des artisans du Congo (GIAC)

Initiative Développement / CRI

Partage / RAEE / Maeecha / MESAD

UNMFREO / Fédération Basse Normandie des MFR / UNMFR Malgache

Les personnes à l'origine de cette production et qui ont animé en partie la mise en œuvre du programme Prisme :

Odile Balizet (consultante)

Marthe-Valère Feuvrier (F3E)

Audrey Noury (F3E)

Bruno de Reviers (F3E)

Martin Vielajus (consultant)

Delphine Vincenot (F3E)

En partenariat avec EDUCASOL et le Laboratoire de changement social et politique de l'Université Paris 7 - Paris Diderot.

Avec le soutien de :



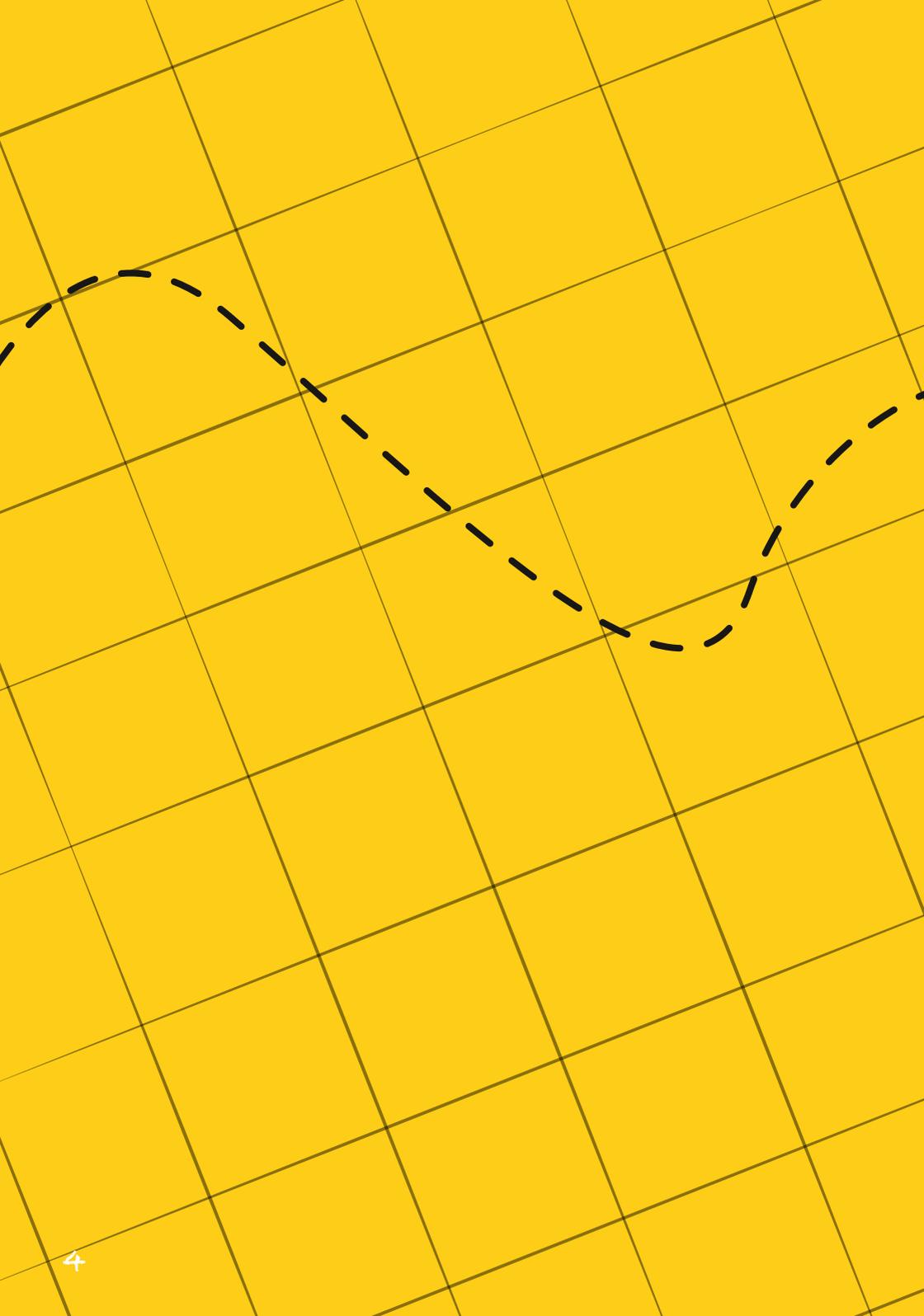
Conception graphique et mise en page :

Les Faire-Valoir (Valérie Boyat et Nicolas Folliot) – lesfaire-valoir.com

Illustrations : [Imagiterre](http://Imagiterre.com) – www.imagiterre.eu

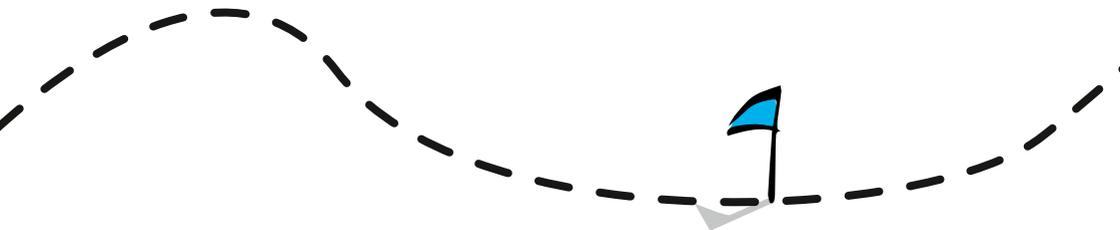
SOMMAIRE

	DE QUOI EST-IL QUESTION?	5
	Le programme Prisme	6
	Les approches « orientées changement »	10
	LA PLACE DES ACTEURS DANS L'ATELIER	17
	Animer un atelier « vision et chemins de changement »	18
	Mobiliser les parties prenantes	22
	LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE	25
	Analyser le contexte	26
	Définir une vision collective	32
	Point méthodologique Approche « par les acteurs », ou approche « thématique »?	36
	Tracer des chemins de changement	40
	Définir des activités et stratégies	46
	Organiser le suivi-évaluation	50



DE QUOI
EST-IL
QUESTION?

Le programme PRISME



Qu'est-ce que Le Prisme?

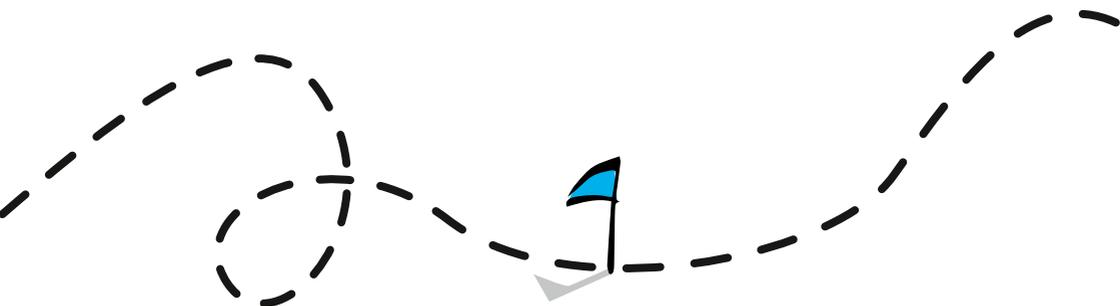
Le Prisme (Programme d'innovations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement) est un programme de 4 ans porté par le F3E. Il a démarré en juillet 2014 pour une première phase de 18 mois et s'est poursuivi pour une 2^e phase de trois ans en 2016-2018. Il a été mis en œuvre par **28 organisations de 10 pays** (France, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Bénin, Togo, Congo, Burundi, Comores, Madagascar, Haïti), dont 14 membres du F3E (ONG et collectivités territoriales).

Le Prisme vise à apporter des **solutions méthodologiques innovantes** aux acteurs qui accompagnent des dynamiques telles que le renforcement de capacités, l'appui institutionnel, l'appui à la concertation, la sensibilisation, le plaidoyer, l'éducation au développement, etc.

Car la question est fréquemment posée : comment faire de la planification et du suivi-évaluation pour ces **processus de long terme**, qui visent avant tout à **faire changer des acteurs** (changement de pratiques professionnelles, de comportement, de relations entre acteurs, etc.) ?

Au-delà des aspects méthodologiques, c'est une démarche qui aide à **mobiliser des acteurs*** autour d'une vision commune et à **faire évoluer les postures**.

* Tout au long de ce guide, le terme « acteurs » est utilisé. Ce terme générique désigne à la fois des personnes, des groupes de personnes, des structures ou organisations. Cela explique l'emploi systématique du masculin.



En quoi consiste le Prisme?

1. Expérimenter des méthodologies innovantes

Le Prisme accompagne **14 expérimentations**, dans 10 pays francophones dont la France. À chaque fois, il s'agit de développer des méthodologies sur-mesure, afin de formaliser une vision du changement à long terme, et d'en faire le suivi-évaluation.

Ces expérimentations se greffent toutes sur un projet ou une dynamique territoriale déjà existants, qu'elles visent à renforcer. Il ne s'agit donc pas de lancer des « mini-projets » Prisme.

2. Capitaliser

Des échanges soutenus ont été développés entre les membres du programme. Une attention a été portée à **l'appropriation des expérimentations par les organisations impliquées**, au-delà des personnes. Les enseignements tirés ont été capitalisés chemin faisant.

3. Diffuser et démultiplier

Un travail d'échange et de diffusion dans le milieu de la coopération et de la solidarité internationale a été entrepris, en lien avec les acteurs collectifs du secteur. L'Agence Française de Développement (AFD) et l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) ont été étroitement associées aux réflexions menées.



Voir la page du site F3E consacrée aux approches orientées changement : <https://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/nos-sujets/changement-approches-orientees-changement-aoc/>

Qui sont les membres du Prisme?

MEMBRES F3E	PARTENAIRES	LIEUX D'EXPÉRIMENTATION
AFDI	FUPRO Bénin	Bénin
Aide et Action	La Case / Cooleurs du Monde	France
CCFD	ACORD	Burundi
Communauté d'agglomération de Cergy- Pontoise	Communauté des municipalités de la région des Palmes (CMRP)	Haïti
CFSI	Cap Solidarités / RADSI	France
CIDR	ETD	Togo
Eau Vive		Burkina Faso
FDH	MPP	Haïti
FERT	CNEAP/Fékama	France
GRET	Groupement interprofessionnel des artisans du Congo (GIAC)	Congo
ID	CRI	Haïti
Partage/RAEE	Maeеча/MESAD	Comores Côte d'Ivoire
UNMFREO	Fédération Basse Normandie des MFR UNMFR Malgache	Madagascar

Un premier retour d'expériences à enrichir

Ce document est le fruit de la première phase d'expérimentation du Prisme (juillet 2014-décembre 2015) ; il se base donc sur l'expérience des 14 projets durant cette période. Au cours de cette première phase, chacun des projets a cherché à mettre en place un cadre de planification et de suivi des changements, et ce principalement au cours d'un atelier collectif intitulé « Vision et chemins de changement ». Ces ateliers ont été le point de départ de la démarche.

Reste ensuite pour chacun des 14 projets à mettre en œuvre les dispositifs de suivi qu'ils ont pu dessiner lors de cette première phase. C'est ce à quoi s'est attelée la deuxième phase du Prisme.

Les pages suivantes reviennent sur la première étape, celle de l'atelier « vision et chemins de changement ». Il s'agit de réflexions faites à mi-parcours de ce programme d'expérimentation. Elles ont vocation à évoluer et s'enrichir.

Ce document est réalisé en complémentarité avec une série de modules vidéo, disponibles sur le site internet du F3E : <http://f3e.asso.fr/boite-a-outils/>

Vous trouverez sur ce lien, un film global de présentation des approches orientées changement et une série de petits tutoriels présentant rapidement chacune des étapes de la démarche. Enfin, des ressources à télécharger, étape par étape, donnent des exemples de supports d'animation et de résultats obtenus dans les ateliers « visions et chemins de changement » du Prisme.

Par ailleurs, nous signalons qu'un guide a déjà été produit par le F3E, en lien étroit avec les démarches expérimentées dans le Prisme : « Agir pour le changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer : <https://f3e.asso.fr/ressource/agir-pour-le-changement-guide-methodologique-pour-accompagner-des-processus-de-changement-complexe-analyser-planifier-suivre-et-evaluer/>





Les approches « orientées changement »

Pourquoi s'intéresser à elles?

- **Pour réfléchir à son action dans une logique de progression vers le long terme.**

Tout n'arrive pas tout de suite. Il faut combler la « zone grise » entre des activités pensées pour aujourd'hui et des objectifs souvent ambitieux pensés à long terme. Entre les deux, il convient de comprendre les changements progressifs que les activités provoquent. Autrement dit, **il s'agit de clarifier les étapes intermédiaires** par lesquelles pourra passer un programme, une organisation, ou encore une dynamique territoriale pour atteindre le cap qu'ils se sont fixés.

- **Pour toucher du doigt les effets qualitatifs des projets, en mettant un coup de projecteur sur les changements chez les acteurs :** changement de leurs pratiques, de leurs représentations, de leurs relations, etc.
- **Pour clarifier le contexte et la stratégie d'intervention d'un programme au sein de ce contexte.**

Les approches orientées changement poussent à formaliser davantage la raison d'être d'un projet et sa finalité stratégique à long terme. Car un projet constitue souvent une étape dans une stratégie plus ambitieuse.

La Théorie du Changement permet d'expliquer comment vous voyez le monde, comment le changement peut advenir, et comment vous allez intervenir sur la base de cette compréhension du contexte.

**Julian Barr,
ITAD**

Ces approches amènent à se décentrer collectivement d'un projet pour regarder plus largement l'évolution du contexte où l'on intervient.

- **Pour fédérer les acteurs et construire ensemble une compréhension partagée** des finalités profondes de l'action et de la répartition des rôles entre chacun. Il s'agit non seulement de prendre du recul collectivement, mais aussi de créer – ou renforcer – une dynamique collective, le sentiment d'être ensemble sur un même bateau où chaque acteur a un rôle spécifique à jouer.

De quoi s'agit-il ?

Les « approches orientées changement » sont un ensemble d'outils et de méthodes pour planifier, suivre et évaluer des actions dont le but est d'accompagner le changement. Elles se concentrent sur les dimensions qualitatives des projets de développement : renforcement des capacités, gouvernance territoriale, sensibilisation...

Il ne s'agit pas d'une méthodologie donnée, mais d'un ensemble de méthodes qui se retrouvent autour de principes communs, d'un même « esprit ».

Pour en savoir plus, rendez-vous sur le portail F3E sur les approches orientées changement :

<https://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/nos-sujets/changement-approches-orientees-changement-aoc>

Dans le cadre de la 1^{re} phase du Prisme, une démarche type a été mise en place avec cinq étapes successives. Chaque projet d'expérimentation l'a ensuite ajustée en fonction de ses enjeux et contraintes spécifiques.

Pour découvrir cette démarche, ce qu'elle peut apporter et ses limites : voir le film de présentation sur la page « Introduction » de la « Boîte à outils Prisme » (durée du film : 12'14").

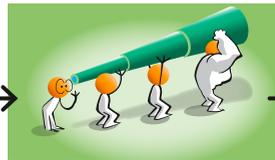
<https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/>



Étapes de la démarche



analyser le **contexte**



définir une vision **collective** de long terme

Chacune de ces étapes fait l'objet d'un développement, à la fois dans la « **boîte à outils Prisme** » et dans les pages qui suivent.

Les ateliers organisés dans le cadre du Prisme ont souvent été trop courts pour aller au bout des subtilités de la démarche. Mais les approches orientées changement s'inscrivent dans une **logique itérative**. Leurs résultats ont vocation à être approfondis et ajustés avec le temps.

Les approches orientées changement n'ont rien de révolutionnaire en tant que telles. Toutefois, ce qui fait tout leur intérêt, c'est :

- la combinaison de plusieurs méthodes complémentaires : prospective, analyse de contexte, réflexion sur la progression d'un programme dans son contexte ;
- la mise en lien de ces exercices avec l'objectif de suivi et d'évaluation des programmes, dans le cadre d'un continuum : planification – suivi – évaluation ;
- la réalisation de ces différents exercices de façon très collective, entre les acteurs porteurs d'un projet et les acteurs-clés de l'environnement de ce projet.

Sur quoi ces approches peuvent-elles porter ?

Ces approches permettent le plus souvent de réfléchir à des projets/programmes portés par une organisation (ou un collectif d'organisations). Nous retiendrons d'ailleurs, dans les pages qui suivent, le terme de « projet » de manière standard pour désigner l'objet sur lequel porte ces démarches orientées changement.

Notons toutefois que ces démarches peuvent également être développées plus largement : par exemple dans la réflexion autour d'une **dynamique territoriale**, ou encore dans la **réflexion sur les orientations stratégiques**

* Ex. : pour la mise en œuvre d'un plan de développement territorial, ou encore pour préciser la mission assignée à une instance de concertation pluriacteurs.



d'une organisation ou d'un réseau. Le fait d'élargir la réflexion au-delà du cadre du simple projet aura bien sûr des conséquences sur la manière de développer ces approches.

S'intéresser aux «acteurs» : en quoi cela consiste-t-il?

Les approches orientées changement véhiculent une conviction : **les «acteurs» sont le fondement du changement et de la pérennité de ce changement. Si un contexte évolue, c'est d'abord parce que les dynamiques sociales elles-mêmes évoluent.** Les personnes, les groupes, les organisations changent dans leur mentalité, leurs comportements, leurs façons de travailler, leurs relations entre eux... Et ce sont ces évolutions chez les acteurs et entre les acteurs qui garantissent la durabilité des changements du contexte.

Prendre en compte ces évolutions d'acteurs, et tenter d'agir sur elles, constitue donc une priorité.

Ce point de départ implique de transformer la manière de penser les projets :

- dans le diagnostic de départ, en mettant l'accent sur une analyse approfondie des acteurs : leur position et leur influence respective, leurs relations, etc.
- dans la planification des activités, en concevant celles-ci comme des contributions spécifiques au changement, en complémentarité d'autres acteurs qui contribuent également ;
- dans le suivi-évaluation, en se concentrant sur les changements advenus chez les acteurs, plutôt que uniquement sur les résultats directs de nos actions.

Quels liens entre les approches «orientées changement» et les outils classiques de gestion de projet (approche «cadre logique») ?

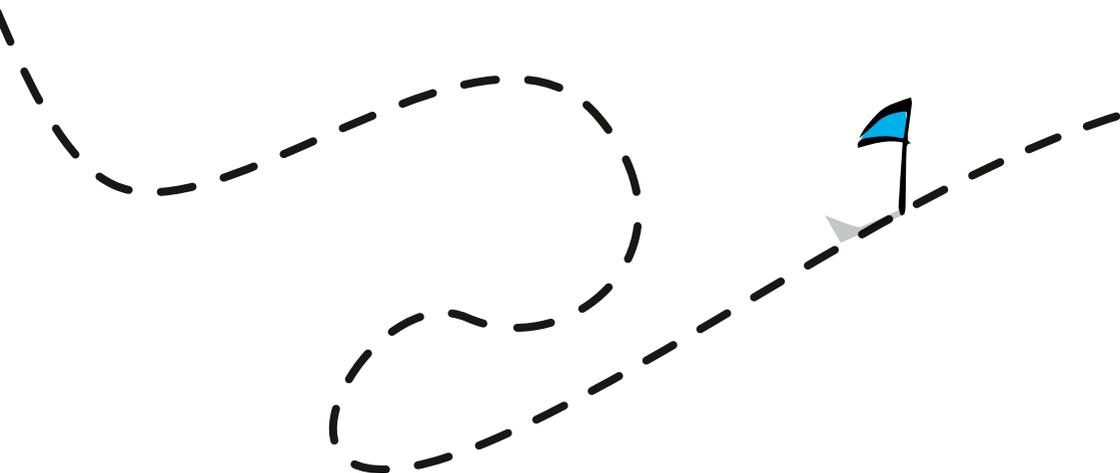
Les approches orientées changement ne remplacent par les outils de gestion de projet du type cadre logique. Elles les complètent.

En tant qu'outil de mesure et de pilotage, le cadre logique est généralement ancré dans une logique de contrat basé sur des résultats, ce qui le rend difficile à faire évoluer.

À l'inverse, ces approches doivent être considérées comme un mécanisme souple et régulier de réflexion et de discussion entre partenaires. Le risque serait d'en faire un nouveau cadre rigide de mesure et de pilotage. Ces approches doivent rester un mécanisme léger et complémentaire du cadre logique.

D'où la nécessité de bien distinguer et bien articuler les approches : entre un cadre contractuel de gestion de programme (cadre logique) et un cadre de réflexion complémentaire – plus stratégique – sur le sens du programme et son intégration dans un contexte en évolution (AOC).

Le cadre logique met l'accent sur le lien entre moyens, activités et résultats directs du projet. Les approches « changement », quant à elles, mettent l'accent sur les changements graduels du contexte et la contribution du projet à ces changements. Elles se placent par ailleurs dans une perspective de long terme qui dépasse le temps projet.



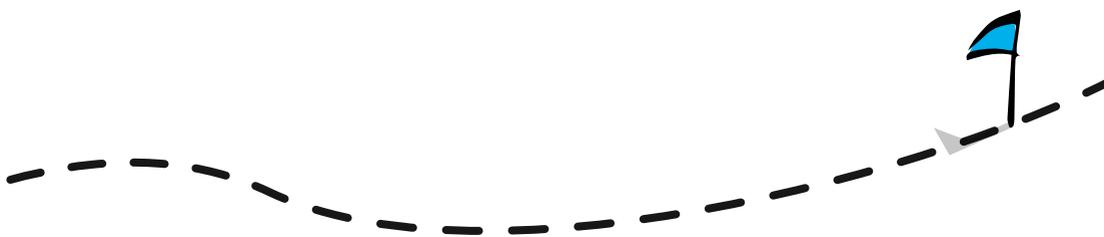
À quel « moment » s'engager dans une telle démarche ?

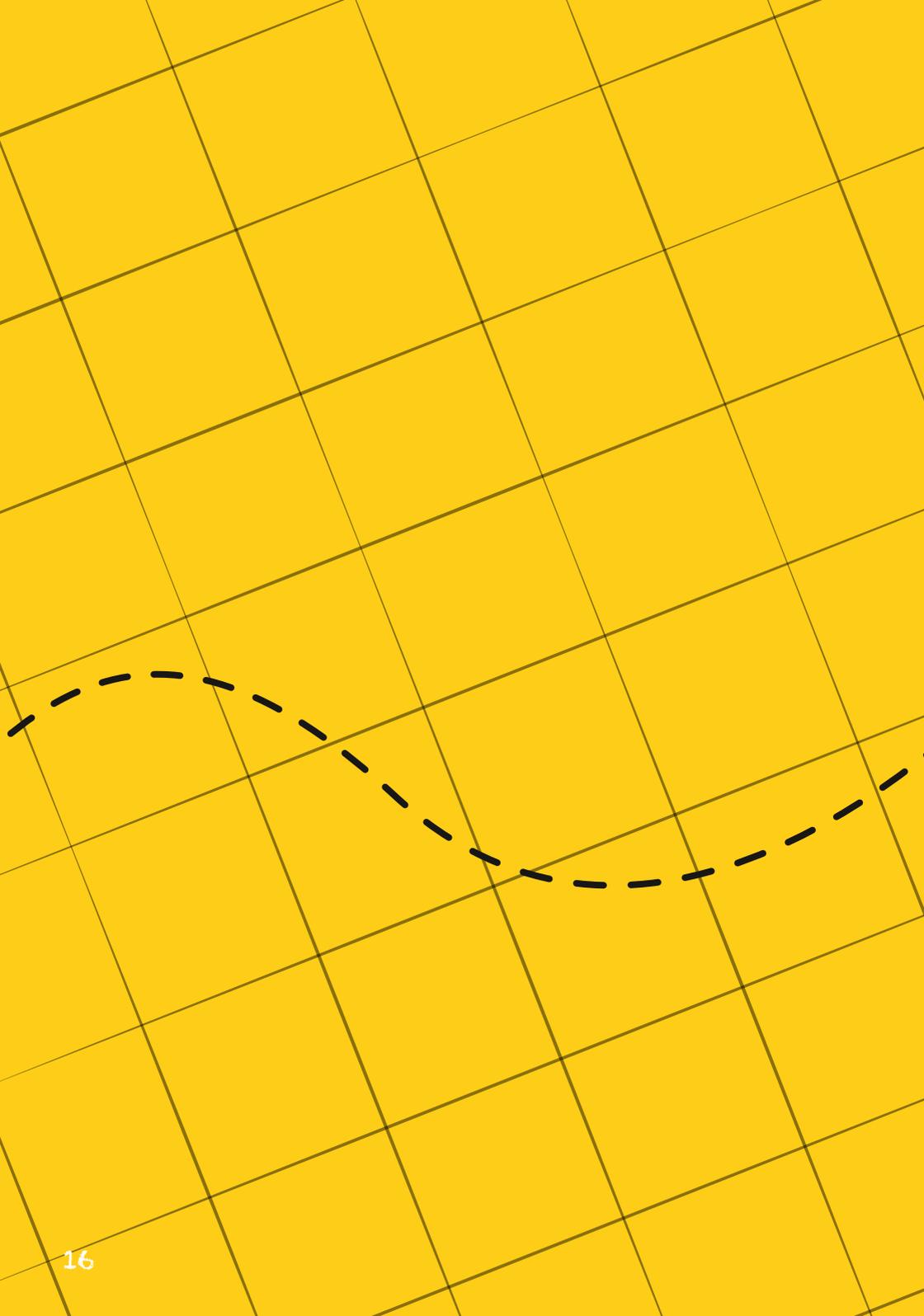
S'engager dans ce type de démarche demande du temps et une capacité de mobilisation des partenaires du projet. Cela implique également que les porteurs de projet et leurs partenaires soient désireux de remettre en cause une partie de leur planification et de leur dispositif de suivi, lorsqu'ils existent.

C'est pourquoi ce type de démarche est particulièrement pertinent au moment du démarrage d'un nouveau projet, comme un moyen d'interroger le contexte et la place du projet dans ce contexte.

Ce type de démarche peut également être pertinent **lors de la relance d'un projet, ou du renouvellement de ses financements,** ou encore à un moment de doute ou d'affaiblissement d'une dynamique collective. Il peut permettre de clarifier les étapes à venir pour le projet, remobiliser les équipes et les partenaires, et renforcer la responsabilisation de chacune de ces entités vis-à-vis du projet.

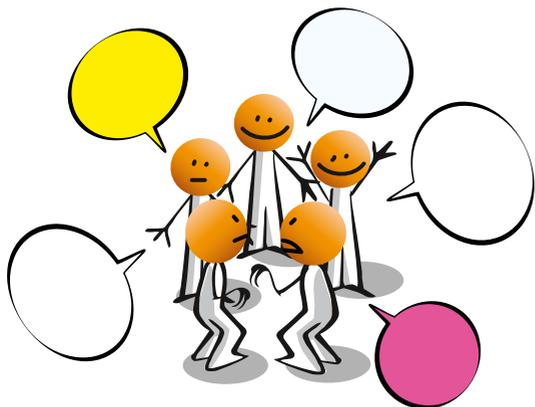
En revanche, il peut être difficile de s'engager dans la démarche lorsque le projet est en cours d'exécution, au milieu de ses urgences et ses contraintes de *reporting*, avec une faible marge de manœuvre pour faire évoluer les activités et les modes de suivi.







**LA PLACE
DES ACTEURS
DANS
L'ATELIER**

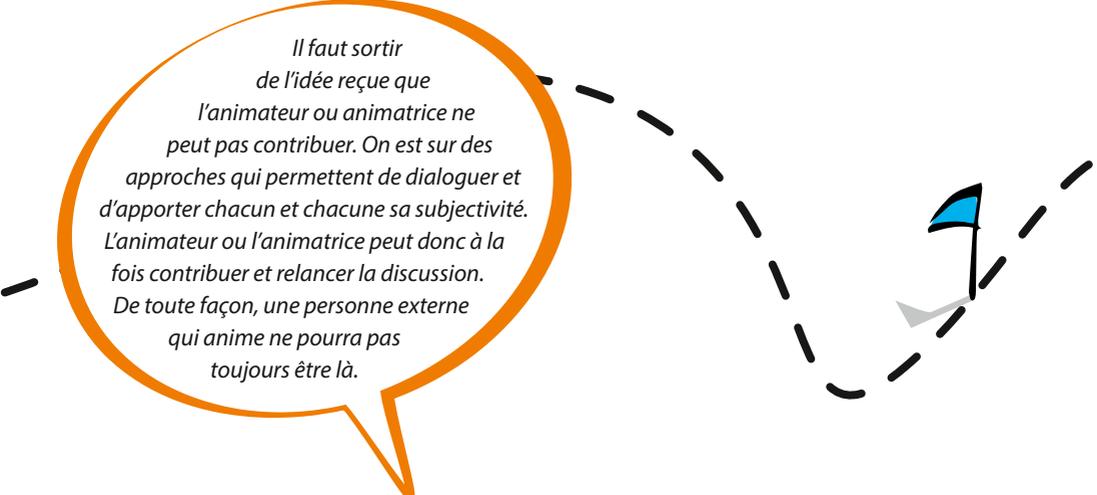


Animer un atelier « vision et chemins de changement »

Les porteurs de projets doivent-ils
animer la réflexion, y contribuer,
ou les deux à la fois ?

Les trois positions sont possibles.

- **Contribuer.** De par leur position, les acteurs porteurs du projet concerné ont beaucoup à dire sur la vision et les chemins de changement du projet : ils doivent donc pouvoir contribuer, s'exprimer directement et débattre avec leurs partenaires.
- **Animer.** Pour autant, ce sont aussi eux les mieux placés pour expliquer cette démarche, la rendre accessible et légitime, et pour « faire parler » leurs partenaires. L'expérience du Prisme montre que les ateliers sont mieux compris et plus aboutis lorsque l'équipe porteuse du projet est directement impliquée dans l'animation.
Cela permet aussi d'inscrire l'atelier dans la vie « normale » du projet et d'éviter l'impression d'un outil « parachuté ». Enfin, c'est une occasion de développer les capacités des parties prenantes du projet, en leur permettant de s'approprier la méthode.



Il faut sortir
de l'idée reçue que
l'animateur ou animatrice ne
peut pas contribuer. On est sur des
approches qui permettent de dialoguer et
d'apporter chacun et chacune sa subjectivité.
L'animateur ou l'animatrice peut donc à la
fois contribuer et relancer la discussion.
De toute façon, une personne externe
qui anime ne pourra pas
toujours être là.

Il s'agit donc de trouver la bonne formule **qui combine animation et contribution**, afin d'être à l'aise dans chacune de ces positions sans en mettre une de côté.

Cela dit, l'animation d'un tel atelier n'est pas évidente, la première fois.

- D'où l'importance de prendre le temps nécessaire pour se former à l'animation de cet exercice (comprendre la démarche, comprendre un exemple de déroulé issu d'un autre projet, comprendre les étapes et les modalités d'animation, etc.).

La préparation de supports d'animation précis, pour chaque session de l'atelier, est utile pour rassurer les animateurs et rendre leur tâche plus confortable.

- Il peut être utile d'avoir à ses côtés une personne extérieure qui anime/facilite, au moins pour une première plongée dans une démarche de ce type.

Cela permet de garder un fil rouge, de rassurer sur la méthode et d'accompagner les participant-e-s dans un changement de posture. Il ne s'agit pas nécessairement d'une personne issue d'une organisation tierce : il s'agit surtout d'être extérieur au projet et de maîtriser la démarche méthodologique.



Voir « boîte à outils Prisme » : exemples de supports d'animation, sur chacune des pages de la boîte à outils <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/>

Comment garantir une animation dynamique et participative?

Voici quelques exemples d'options retenues dans certaines expérimentations :

- **L'alternance de sous-groupes et de plénières** est un bon moyen de changer régulièrement de cadre de discussion, de donner la parole à toutes et tous, et de travailler en parallèle sur plusieurs sujets. Pour permettre la prise de parole de chacun-e en sous-groupe, il semble important de les limiter à 8/10 participant-e-s maximum. C'est évidemment à moduler en fonction des personnes en présence.
- L'expérience montre que des **temps de restitution** réguliers restent indispensables pour échanger entre les groupes, éviter de trop compartimenter les réflexions et de casser la dynamique collective. Mais ces restitutions peuvent aussi être assez monotones (et chronophages)... La « station debout » est utile pour souffler. Choisir parmi les restitutions et circuler soi-même entre les produits des autres groupes est un bon moyen de s'aérer.
- **Des interstices utiles : les temps de dialogue moins cadrés.** Les temps des réunions pluri-acteurs sont rares pour la plupart des projets. Les participant-e-s ont donc beaucoup besoin d'échanger, de mutualiser leurs expériences et leurs difficultés, au-delà des objectifs spécifiques de l'atelier.
- Il est important de laisser une marge de temps pour permettre ce dialogue, afin d'éviter qu'il prenne le pas sur certains des exercices prévus.
- Deux techniques pour favoriser la prise de parole :
 - **Les techniques de prise de parole aléatoire** : Il s'agit souvent de sortir du dilemme qui oppose le tour de table (chacun-e s'exprime mais le rythme est très ralenti) et la prise de parole volontaire (le dialogue est plus rythmé mais certain-e-s participant-e-s restent en retrait). Désigner au hasard des participant-e-s pour prendre la parole (une balle qui circule, un nom qui est désigné, etc.) peut-être une solution utile à certaines étapes de l'animation, notamment au début de l'atelier.
 - **L'animation « boule de neige »**. Cette technique permet une mise en commun progressive des travaux en sous-groupes. On commence, par exemple, par 4 groupes qui se fondent ensuite dans 2 groupes puis on finit en plénière. Une technique complexe à animer mais qui vaut la peine d'être tentée ; avec certaines précautions (avoir suffisamment de personnes pour animer les sous-groupes, et une bonne coordination entre elles).

Comment démarrer un atelier? Faire plonger dans la démarche?

- Attention au jargon et aux longues envolées méthodologiques... L'expérience du Prisme montre que si l'objectif final de la démarche est clair, il peut être utile de **ne pas trop s'étendre dès le démarrage sur la méthode** et le processus engagés. Les participant-e-s comprendront la démarche en la pratiquant, en se plongeant dans les exercices.
- Pour autant, pour que l'atelier fonctionne, il s'agit bien de faire évoluer les postures, la manière de réfléchir sur le projet et son contexte. Pour que les participant-e-s se mettent dans le bain et comprennent globalement la démarche, il est donc quand même utile de prendre un **premier temps de discussion autour du « changement »** : ce qu'il veut dire, la manière dont il se manifeste, etc.
Une option possible est alors partir de photos ou dessins pour faire prendre conscience aux participant-e-s que la notion de « complexité » se retrouve dans leur quotidien de travail ou de vie (voir les outils suggérés ci-dessous).
- Pour chaque exercice, attention à ne poser qu'une ou deux questions maximum, claires et concises. Le danger étant de reformuler 4 fois la même idée au risque de perdre les participant-e-s (et de se perdre soi-même...!).

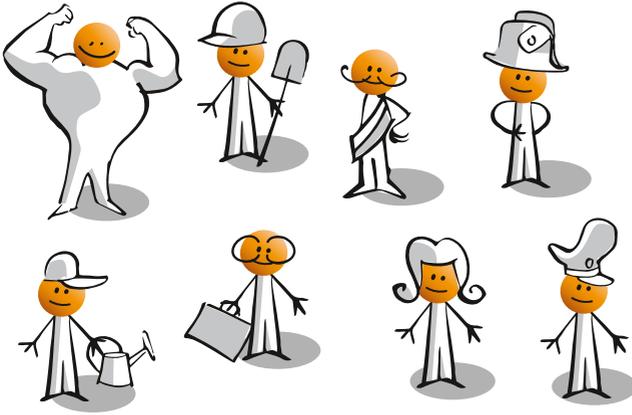
Quelques outils d'animation utiles pour aborder ces démarches :

- **L'entrée en matière à partir de dessins** réalisés à cet effet (ex : caricatures issues du Guide F3E « Agir pour le changement »). Ces dessins permettent aux participant-e-s de parler avec leurs mots des atouts et des limites de leurs approches de conception et de suivi de projets, et de la manière dont ils souhaitent les dépasser.
- **La présentation d'exemples de produits issus d'autres ateliers** peut être éclairante. Elle permet à toutes et tous d'avoir une vision du « produit » que l'on cherche à construire ensemble. Cette présentation permet d'illustrer de manière concrète ce que l'on cherche à faire ensemble. Attention, toutefois, à ne pas orienter la pensée des participant-e-s.
- **Le « photo-langage »** peut permettre à chacun-e de s'exprimer individuellement sur sa représentation du changement. Ensuite, en sous-groupe, les participant-e-s peuvent construire un poster commun illustrant et articulant l'ensemble de leurs représentations.
- **Les histoires de changement** sont utiles également pour concrétiser la notion de changement et l'incarner dans le quotidien. On peut par exemple demander de raconter l'histoire d'une petite action qui a eu de grands effets, ou d'une action qui a eu des effets complètement inattendus, etc.



Le jeu des caricatures est disponible à cette adresse :

https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/photolangage_f3e.pdf



Mobiliser Les parties prenantes

Qui impliquer dans la réflexion collective? Faut-il mobiliser les parties prenantes?

Tout dépend de l'objectif recherché.

L'expérience du Prisme montre qu'un atelier « **vision et chemins de changement** » peut mobiliser **10 personnes comme 80**. Ce sont simplement les méthodes d'animation qui changent.

En réalité, mobiliser largement ses partenaires peut avoir du bon et du mauvais :



- Permet de construire une culture commune, de développer une dynamique de réseau, etc.
- Permet de garantir la diversité des points de vue et la légitimité des décisions.



- Plus lourd à gérer dans la mobilisation et l'animation des acteurs.
- Difficile de parler de certains éléments importants dans un collectif trop large.

Mobiliser largement est utile :

- Lorsqu'il s'agit de mobiliser des acteurs autour d'un projet qui démarre ou se relance. C'est un moyen de fédérer les énergies.
- Dans le cadre d'une dynamique de réseau qui cherche à faire collectif et construire une vision commune de son action.
- Dans le cadre de démarches territoriales par exemple, au sein desquelles la contribution des différents types d'acteurs du territoire est cruciale, comme moyen de les impliquer dans un projet commun.

Se concentrer sur un nombre d'acteurs plus restreint peut être utile :

- Lorsque les relations entre les parties prenantes autour du projet sont trop difficiles et ne permettent pas réellement un dialogue ouvert.
- Lorsque la démarche implique une réflexion stratégique assez spécifique, difficile à mener avec des acteurs moins informés du projet et de son contexte.



Il est possible aussi de faire varier le nombre de participant-e-s selon les étapes de la réflexion. En démarrant la réflexion par une mobilisation large, puis en resserrant progressivement le cercle des participants.

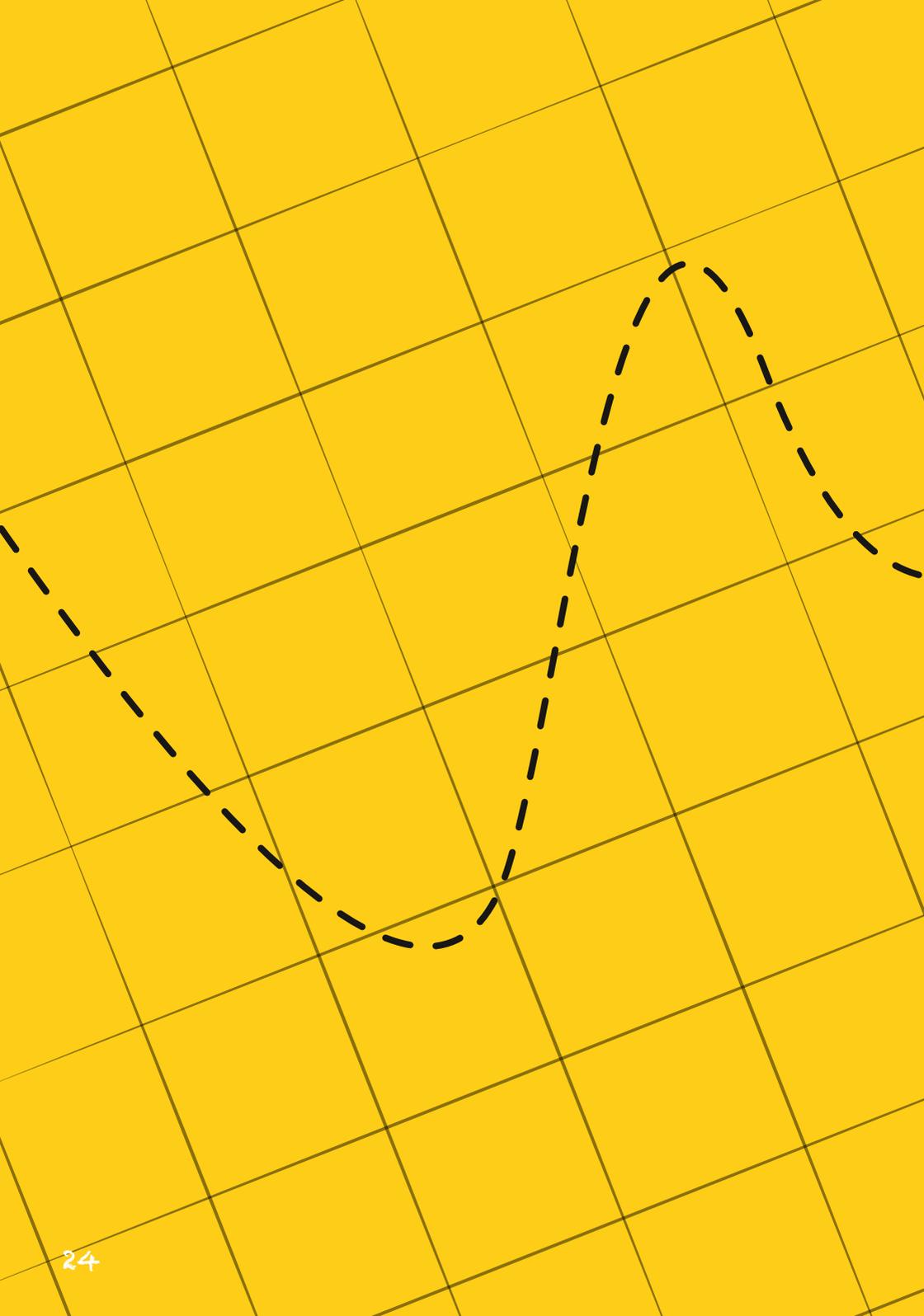
Une autre possibilité est de faire un travail avec des représentant-e-s de différentes familles d'acteurs, lesquels sont chargé-e-s ultérieurement (avec l'aide d'un-e facilitateur ou facilitatrice, si besoin) de mettre en débat plus largement les résultats de l'atelier qui les concernent spécifiquement.

Tenir compte de la diversité des personnes qui participent

Dans le cadre du Prisme, chaque atelier a généralement cherché à réunir la plupart des acteurs-clés qui composent l'environnement du projet concerné.

Lors de travaux en sous-groupes, plusieurs options sont possibles. La première est de constituer des groupes « mixtes », chaque groupe mélangeant des acteurs de nature différente. Une autre option consiste à rester entre mêmes acteurs. Cela peut notamment se justifier lorsque des tensions existent, ou lorsque c'est nécessaire pour créer une situation de confiance. Des croisements de regard sont alors possibles ultérieurement, lors de temps de restitution des travaux.

Au-delà des familles d'acteurs, il est parfois utile de réfléchir plus largement en termes de prise de parole, en tenant compte des personnes qui risquent de monopoliser les débats.





LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE



Analyser Le contexte

De quoi s'agit-il ?

Les démarches orientées changements proposent de mettre fortement **l'accent sur l'analyse des jeux d'acteurs**.



Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/analyser-le-contexte> pour voir le **film de présentation** de cette étape (durée : 3'37).

L'exercice d'analyse du contexte permet souvent de « **faire collectif** » autour d'un objet commun, d'assurer un niveau d'information partagé entre les participant-e-s.

C'est une étape cruciale, et souvent réalisée de manière trop rapide et trop mécanique, comme le soulignent beaucoup des acteurs de l'expérimentation Prisme. En effet, l'analyse du contexte est un « gros morceau » pour les participant-e-s, difficile à réaliser de manière précise et détaillée en une seule session.

Quand on commence par faire un bilan du passé, ça permet de faire sortir des choses, d'installer de la confiance, et d'éliminer ce qui peut gêner pour la suite pour se projeter sans langue de bois.

C'est pourquoi, il peut être judicieux de diviser cet exercice de la manière suivante :

- Un premier temps d'**analyse générale du contexte**, premier balayage large des facteurs positifs et négatifs à prendre en compte dans le développement de notre action.
- Un deuxième temps d'analyse, un peu plus tard dans la réflexion, permettant d'**approfondir les enjeux ou les acteurs** qui auront été identifiés comme prioritaires.

C'est très facile d'insister sur les insuffisances. Par contre, on n'a pas assez insisté sur qui bloque quoi.

L'analyse générale du contexte

L'analyse générale du contexte est placée **en début d'atelier**, soit juste avant, soit juste après la construction de la vision. Quoi qu'il en soit, un premier niveau d'analyse est nécessaire avant de se lancer dans l'élaboration de la vision.

En fonction de l'objet de l'atelier, deux niveaux d'analyse complémentaires peuvent être à mener :

- l'analyse des **freins et des atouts dans l'environnement du projet** ou de l'organisation (ex : évolution du cadre législatif, évolution des mentalités, etc.);
- l'analyse des **freins et des atouts qui sont propres au projet** ou à l'organisation elle-même (ex : modes d'organisation, liens aux autres acteurs, etc.).

On retombe là sur une logique classique d'analyse « forces-faiblesses / opportunités-menaces » (FFOM ou SWOT).

À ce stade de la réflexion, il faut alors **bien partir du contexte passé et actuel**. L'un des moyens de mener cette analyse de manière dynamique est l'exercice de la **ligne de temps**. Il faut alors repartir des moments forts du projet et de son environnement durant les dernières années, pour repérer, sur cette base les facteurs positifs et négatifs qui ont joué un rôle dans l'évolution de ce projet.

Cet exercice nécessite que les participant-e-s aient déjà une histoire commune – par exemple dans le cadre d'un projet ou d'un partenariat.



Ligne de temps
Voir à cette adresse
un exemple
de consigne
d'animation, dans
la boîte à outils :
https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/prisme_1_cons_animateurs_ligne_temps.pdf



Analyse des acteurs

Exemples de consigne (tirés de la boîte à outils) :

pour analyser les acteurs moteurs/

freins :
https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/prisme_1_cons_animateurs_acteurs_freins_mot.pdf

pour analyser l'influence des acteurs :
https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/prisme_1_cons_animateurs_influence_acteurs.pdf

L'un des points-clés de cet exercice est de **faire ressortir, au cours de la discussion, les acteurs qui ont joué (et continuent de jouer) un rôle clé dans l'environnement du projet** (rôle positif ou négatif). Si ces acteurs ne ressortent pas suffisamment dans la discussion, il est donc important, dans l'animation, de garder un temps pour mettre en avant les acteurs qui comptent dans l'environnement du projet.

Un dernier point d'attention à retenir : attention à ne pas ranger soigneusement l'analyse du contexte dans un coin après usage. Les points clés issus de cet exercice doivent rester visibles pour nourrir les étapes suivantes des discussions.

L'analyse du contexte a fait apparaître des acteurs qui n'étaient pas dans notre champ de vision, et qu'on a réintroduits dans la boucle du projet.

L'analyse de contexte approfondie

Après un premier niveau d'analyse transversale, il est utile d'entrer dans un exercice d'analyse de contexte plus précise et plus approfondie. Ce deuxième niveau d'analyse intervient nécessairement après la définition de la vision (voir p. 32).

En fonction de l'approche retenue pour définir les changements (soit par les acteurs, soit de façon thématique : voir p. 36), on aura :

- soit une **analyse de chacun des acteurs-clés** identifiés autour du projet – si l'on est dans une approche « par les acteurs » ;
- soit une **analyse de chacun des défis thématiques** du projet – si l'on a choisi une entrée « thématique ».

D'expérience, cette étape d'analyse approfondie peut être l'une des plus intéressantes pour avancer collectivement dans la réflexion.

a) Pour une approche « par les acteurs » : la fiche d'identité des acteurs

Prenons le cas d'un projet de gouvernance territoriale. Lors de l'analyse générale du contexte, cinq acteurs-clés ont été identifiés, sur lesquels le projet peut s'appuyer. Pour chacun de ces acteurs, il s'agit donc de creuser l'analyse.

Voici un exemple de questions à aborder dans cet exercice – à adapter en fonction du contexte :

EXEMPLE

Fiche d'identité de l'acteur «Conseils Cantonaux de Développement»

Faire un bref **profil** de cet acteur :

- Quelles personnes et organisations regroupe-t-il ? Que fait cet acteur ?

Décrire les **relations** que peut avoir cet acteur (faire un schéma) :

- Avec qui est-il en relation ? Avec qui n'est-il pas en relation ?
- Quelle est la nature de ses relations avec les autres ?

Décrire la **position** de cet acteur :

- Quelles sont ses contraintes ?
- Quelles sont ses forces ? Quelles avancées, ces dernières années ?
- Comment qualifieriez-vous son influence sur les autres acteurs/sur le projet ?

Au regard de cette fiche d'identité : décrivez plus précisément, en quelques lignes, le défi envisagé pour cet acteur.

Lorsque les participant-e-s se connaissent déjà toutes et tous bien et ont une longue habitude du travail en commun, on pourra aller plus vite sur les premières questions de la fiche. Cela dit, il faut se méfier de la « fausse connaissance » que l'on peut avoir les un-e-s des autres ! À doser, donc, au cas par cas.



Plusieurs outils sont présentés dans le guide « *Agir pour le changement* » du F3E (p. 52-65). Voir aussi la *boîte à outils* du Prisme.

Pour analyser plus finement les acteurs et leurs relations, il existe **une diversité d'outil d'animation et de réflexion**. En fonction de leur nature, ces outils vont prendre en compte différentes dimensions : leur degré d'intérêt pour le changement espéré, leur capacité d'influence au regard de ce que nous visons, leurs relations et leurs capacités d'articulation, leur pouvoir, etc.

b) Pour une approche « thématique » : la fiche d'analyse des défis thématiques

Prenons le cas d'une réflexion autour de l'avenir d'un réseau. Quatre défis thématiques à relever ont été identifiés par le réseau pour atteindre sa vision. Pour chacun de ces défis, il s'agit de creuser l'analyse.

Voici un exemple de questions à aborder dans cet exercice, à adapter en fonction de la nature de l'atelier :

EXEMPLE

Fiche d'analyse du défi thématique :
« Le réseau est capable de définir et de transmettre des messages communs »

- Qu'est ce qui nous **bloque** aujourd'hui pour avancer vers ce défi ? Quelles sont nos **contraintes** ? Quelles **résistances** peut-on rencontrer parmi les partenaires et les bénéficiaires ?
- Quels leviers peuvent, au contraire, nous **aider à avancer** ? Quels sont **nos forces et nos atouts** pour relever ce défi ? Sur quels **soutiens** peut-on compter parmi les partenaires et les bénéficiaires ?
- Quels sont les **acteurs** qui peuvent contribuer à ce défi ? Quels est le rôle de chacun de ces acteurs vis-à-vis de ce défi ? Comment chaque acteur doit-il changer pour que les choses changent ?

Sur la base de cette fiche d'analyse, décrivez plus précisément, en quelques lignes, le défi visé.

EXEMPLES D'ANALYSES DE CONTEXTE ET D'OUTILS D'ANIMATION

tirés de la boîte à outils

► [https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/
planification-strategique-des-aoc/analyser-le-contexte/](https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/analyser-le-contexte/)

Aperçu de la page web

Kit d'animation (documents pdf à télécharger)

NB : Pour cette étape comme pour les autres, l'essentiel réside dans la démarche de réflexion collective (débats, prises de conscience...), plus que dans les résultats obtenus sur papier.

Consignes et outils pour les animateurs

- Analyse du contexte (à partir d'une ligne de temps)
- Fiche d'identité d'un acteur donné
- Analyse de l'influence des acteurs
- Analyse de acteurs moteurs de changement, ou freins

Supports visuels pour les participants

- Introduction de l'atelier, sur le changement
- Exercice d'analyse du contexte (atelier CACP-CMRP, gouvernance territoriale, Haïti)
- Exercice d'analyse du contexte (atelier MESAD-RAEE-Partage, projet d'éducation, Côte d'Ivoire)

Exemples de productions

- Analyse des relations d'un acteur donné – fiche d'identité (atelier CCFD-ACORD, agroécologie et gestion du foncier, Burundi)
- Analyse de l'influence des acteurs (atelier CACP-CMRP, gouvernance territoriale, Haïti)
- Fiche d'identité d'un acteur donné (atelier FERT-CNEAP, réseau d'éducation à la citoyenneté et à la SI, France)

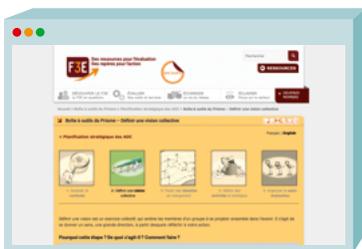


Définir une vision collective

De quoi s'agit-il ?

La vision décrit **la situation idéale** que l'on aimerait voir advenir, le **changement de situation** auquel on veut contribuer par son action.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/definir-une-vision-collective/> pour voir le **film de présentation** de cette étape (durée : 4'37").



L'objectif est de permettre aux acteurs porteurs d'un projet et leurs partenaires de **formaliser clairement la direction qu'ils donnent au projet**, en

dépassant les contraintes et les considérations de court terme. Il s'agit également **d'éviter de construire le projet uniquement autour de problèmes à résoudre**, mais plutôt autour de scénarios positifs mobilisateurs.

Une vision sans action, c'est juste un rêve. Une action sans vision, c'est juste un passe-temps. Jumelée à l'action, une vision peut changer le monde.

J. Barker

À noter : la vision peut devenir un support efficace en termes de communication, à partir du moment où elle est suffisamment claire et synthétique.

Pour engager la réflexion autour de cette vision, les ateliers menés au sein du Prisme ont posé à leurs participant-e-s le type de question suivante :

« Nous sommes en 2025, le programme s'est clôturé avec succès. Quelle est la situation que vous aimeriez voir et qui illustre ce succès selon vous ? »

Quelques points d'attention pour éviter les troubles de la vision :

- **Une « vision » doit être suffisamment ambitieuse pour donner du souffle** et mobiliser des gens, **mais sans se diluer dans un objectif trop large**, qui efface les partis pris et les spécificités de ce qui nous réunit.
- **La vision constituera rarement l'étape ultime à atteindre ; il faut plutôt l'appréhender comme une grande direction à suivre.** Avec le temps, on pourra d'ailleurs être amené à la faire évoluer.
- **Lorsque la vision touche moins à un projet spécifique qu'à une organisation** (ou un réseau) les participant-e-s vont souvent chercher à décrire à la fois la photo d'une situation globale à laquelle contribue l'organisation, et la photo de l'organisation qui aura elle-même évolué. **Lorsqu'il s'agit d'une dynamique territoriale**, on pourra aussi avoir deux photos : celle du territoire en 2030 (par exemple) et celle des acteurs en présence (en termes de gouvernance).
Ce double niveau est nécessaire pour avancer.

Comment animer la construction d'une vision collective ?

Tout l'exercice consiste à **recueillir les visions de chacun-e** pour construire pas à pas une vision collective. D'expérience, si cette démarche fait peur à première vue, elle s'avère souvent plus accessible que prévu. Les participant-e-s sont souvent motivé-e-s par l'idée de « rêver » un peu et la mise en commun de leurs contributions est généralement assez fluide.

- **Il s'agit dans un premier temps de permettre à chacun d'exprimer sa vision.**

Pour cela, il est utile de commencer par laisser un temps de réflexion, voire d'écriture individuelle, avant d'entrer dans la discussion, afin que chacun-e puisse ensuite contribuer et apporter **sa** vision. La confrontation des propositions individuelles peut être faite :



Exemples de consigne (tirés de la boîte à outils)

Définition de la vision :

*Pendant l'atelier :
https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/prisme_2_cons_anim_vision_gret_gjac.pdf*

*Avec préparation en amont de l'atelier :
https://f3e.asso.fr/wp-content/uploads/prisme_2_cons_anim_vision_amont_a_a_lc_cm.pdf*

- soit en petits groupes, qui formulent chacun-e une vision collective,
- soit directement en plénière, si le groupe est suffisamment petit, participatif et motivé par l'exercice.

- **Il s'agit ensuite de mettre en commun ces contributions, d'en débattre, de choisir ensemble les grands axes pour aboutir à une vision commune.**

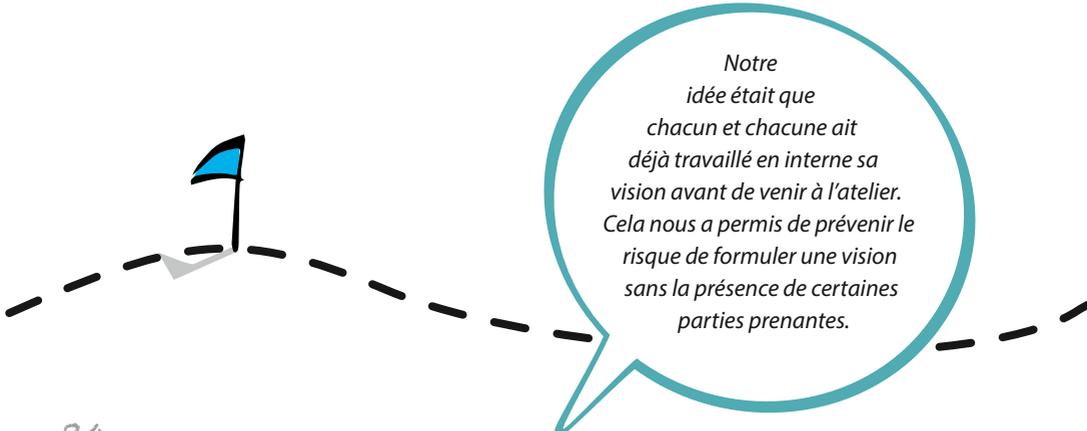
Le temps d'écriture de cette vision commune est souvent assez long. Il peut être réalisé collectivement, mais il demande une animation importante pour permettre la formulation collective de chaque phrase...

Une autre possibilité consiste à laisser le soin à l'équipe d'animation de rédiger une première proposition, sur la base des idées clés validées au préalable par le groupe, puis de soumettre cette proposition à l'ensemble du groupe pour révision (le temps de pause doit alors être suffisamment long pour permettre cette rédaction. Une nuit, par exemple).

Notons qu'une fois la proposition présentée, les groupes expriment souvent le besoin d'un temps de discussion et d'appropriation de la vision.

La construction de la vision est une étape qui prend beaucoup de temps pour un résultat variable : parfois assez puissant et parfois un peu plat. En réalité, ce n'est pas toujours le travail sur la vision qui donne lieu aux débats stratégiques de fond. Ce débat peut avoir lieu plus tard, lorsque l'on touche plus précisément à la manière dont chaque acteur pense qu'il faut changer les choses.

Certaines organisations choisissent de **préparer en amont les partenaires à ce travail sur la vision commune**, afin de s'assurer que leurs propositions incarnent bien les visions de leurs propres organisations, et que la vision commune est la plus partagée et représentative possible.



*Notre
idée était que
chacun et chacune ait
déjà travaillé en interne sa
vision avant de venir à l'atelier.
Cela nous a permis de prévenir le
risque de formuler une vision
sans la présence de certaines
parties prenantes.*

Que faire des «visions» déjà définies par le projet?

Certains projets ont déjà fait l'exercice de définir une vision, notamment au niveau des territoires sur lesquels ils interviennent.

Comment situer alors la construction d'une «vision» quand le programme a construit en parallèle des visions territoriales ?

Il est souhaitable, bien sûr, de repartir de ces visions territoriales pour ne pas refaire l'exercice et éviter la redondance. Cela peut être aussi l'occasion de revisiter ces visions en collectif et de les ajuster si besoin.

En général, la vision du territoire est définie sur une base sectorielle (aménagement du territoire, économie, etc.). Une possibilité consiste alors à définir une vision centrée sur les dynamiques d'acteurs qui sous-tendent ce développement territorial. On a alors deux visions : une pour le territoire et une pour la dynamique d'acteurs – les deux étant très complémentaires.

Nous n'avons pas travaillé sur la vision, car nous n'avons pas beaucoup de temps et nous avons déjà fait un travail de ce type récemment. Concrètement : nous sommes allé-e-s directement sur l'analyse du contexte, et les grands changements visés par acteurs-clés.

EXEMPLES D'ANALYSES DE CONTEXTE ET D'OUTILS D'ANIMATION

tirés de la boîte à outils

► <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/definir-une-vision-collective/>

Kit d'animation (documents pdf à télécharger)

NB : Pour cette étape comme pour les autres, l'essentiel réside dans la démarche de réflexion collective (débats, prises de conscience...), plus que dans les résultats obtenus sur papier.

Consignes et outils pour les animateurs

- **Définition de la vision pendant l'atelier** (atelier GRET-GIAC, Congo)
- **Définition de la vision avec préparation en amont de l'atelier** (atelier A&A – LC – CM, France)

Supports visuels pour les participants

- **Exercice de définition de la vision** (atelier CFSI-RADSI-Cap So., renforcement du réseau AlimenTerre, France)
- **Exercice de définition de la vision** (atelier CACP-CMRP, gouvernance d'un territoire intercommunal, partenariat entre collectivités territoriales, Haïti)

Exemples de productions

- **MESAD-RAEE-Partage** (éducation des enfants et autopromotion de leurs communautés, Côte d'Ivoire)
- **CFSI-RADSI-CapSo** (renforcement du réseau AlimenTerre, France)
- **CACP-CMRP** (gouvernance d'un territoire intercommunal, partenariat entre collectivités territoriales, Haïti)
- **CCFD-ACORD** (agro-écologie et gestion du foncier, Burundi)

Point méthodologique

Approche « par les acteurs », ou approche « thématique » ?

Approche « par les acteurs »

Cette approche consiste à **se concentrer sur les principaux acteurs-clés pouvant contribuer à la vision** que l'on s'est fixée. Le reste de la réflexion est alors essentiellement consacré à définir la situation de ces acteurs, la manière dont ils pourraient évoluer, et la stratégie du projet pour accompagner leurs changements.

Cette approche est au centre de la méthode de la « cartographie des incidences » (« *Outcome Mapping* »).

Notons que dans le cadre du Prisme, c'est cette approche qui a été retenue par la majorité des projets engagés.

Exemple : programme de gouvernance locale au Togo (partenariat du CIDR et de l'ETD)
Une fois construite la vision commune, l'atelier a permis de définir les 5 types d'acteurs-clés sur lesquels se concentrer pour permettre d'atteindre cette vision :

Les Services Techniques Déconcentrés – STD

En 2025, les STD disposent de compétences avérées pour accompagner les acteurs locaux. Ils ont un cadre de travail acceptable, des RH qualifiées et les moyens logistiques qui favorisent les cadres de concertation et contribuent à une bonne gouvernance du territoire.

ETD / CIDR

En 2025 ETD **accompagne des actions de plaidoyer** au niveau national.

ETD est présent sur le Moyen Mono, le Haho et la CU de Notse **de manière ponctuelle sur l'appui-conseil** (suite au transfert de compétences consolidé). C'est un centre de ressources/pôle de compétences : l'expertise est capitalisée et diffusée auprès d'autres acteurs nationaux et internationaux.

ETD a **permis aux collectivités de mobiliser des ressources externes** pour renforcer ses ressources internes.

LA SITUATION EN 2025

D'ici 2025, les communes et les conseils de préfecture du Haho et du Moyen Mono pilotent leur planification dans un climat de confiance et de **collaboration avec les STD, les OSC^{*} et les populations**.

Ils disposent des ressources humaines qualifiées et ont de bonnes pratiques qu'ils partagent avec d'autres collectivités. Ils assurent une bonne gestion, mobilisent des ressources et sont autonomes. Ils agissent suivant les principes de développement durable.

- Des **instances de gouvernance locale** sont en place et les conditions de pérennisation sont assurées.
- La **mobilisation et la collaboration des acteurs** font des territoires une référence de la gouvernance locale au Togo.
- **Les populations ont accès à des services de qualité**. Elles ont pris conscience de leurs droits et devoirs et participent au développement du territoire. Elles ont fait évoluer leurs pratiques en matière de gestion des ressources naturelles et de l'environnement.

Qui sont les **ACTEURS** qui peuvent le plus contribuer à changer les choses, et avec lesquels le programme peut avoir un lien direct ?

Les Conseils Cantonaux de Développement – CCD

En 2025, les CCD sont tous à même de diagnostiquer les problèmes des communautés et de planifier les projets, en collaboration avec les collectivités, les STD, les OSC mais avec aussi la chefferie. Les CCD comprennent mieux les budgets des collectivités et sont consultés dans l'élaboration de ces budgets.

Ils sont capables de rendre compte aux populations des activités menées.

Les collectivités

En 2025, les collectivités se sont dotées de **moyens renforcés** grâce notamment à une stratégie renforcée en matière de fiscalité.

Elles ont développé une **gouvernance participative et collaborative** avec l'ensemble des acteurs.

Elles ont développé les **principaux services** aux populations, en maîtrisant davantage le pilotage des marchés publics.

Les organisations de la Société Civile

En 2025 :

- Les OSC ont une meilleure intervention (prestation)
- Elles ont construit une très bonne collaboration avec les Collectivités
- Elles sont devenues compétentes et fonctionnelles

Une fois construite la vision, deux approches sont possibles pour poursuivre la réflexion collective : soit on raisonne à partir des acteurs, soit on raisonne à partir d'une entrée thématique.

Voir aussi le guide « **Agir pour le changement** », p. 72-73.

Approche « thématique »

Cette approche consiste à **identifier les grands défis thématiques qui permettront d'atteindre la vision**. Autrement dit, on part des grands domaines dans lesquels des changements doivent se produire, et on cherche à préciser chacun d'entre eux.

Le reste de la réflexion est alors consacré à détailler le contexte lié à chacun de ces défis, et les changements qui doivent progressivement advenir pour que ce défi se réalise.

Exemple : La campagne AlimenTerre :

DÉFI 1 :

En 2025, le réseau ALIMENTERRE est capable de « faire réseau » : il est structuré, dynamique et ouvert. Il est solide et solidaire. Chaque acteur se sent membre de ce réseau. Il dispose de textes fédérateurs.

Notre vision pour 2025

En 2025, le réseau ALIMENTERRE réunit des acteurs de nature (associations, collectivités, syndicats, etc.) et de secteurs (solidarité internationale, environnement, éducation, droits de l'homme, etc.) divers sur l'ensemble du territoire français, ainsi que d'autres pays. Ces acteurs partagent des valeurs communes. Le réseau est allié avec des partenaires clefs pour sensibiliser le public sur les enjeux alimentaires et agricoles mondiaux.

Il maintient un haut niveau de qualité dans ses messages et ses activités sur les enjeux agricoles et alimentaires mondiaux. Il est reconnu par les citoyens, les institutions, l'éducation formelle et informelle, le monde professionnel agricole, comme un relais d'information incontournable, légitime et crédible sur les enjeux agricoles et alimentaires mondiaux. Il est capable d'innover, de s'adapter et de démultiplier pour relever les défis auquel il doit faire face (nouveaux publics, nouveaux enjeux, nouveaux modes de communication, etc.).

Les citoyens touchés par le réseau ALIMENTERRE sont de plus en plus nombreux et divers. Les citoyens sont informés et alertes sur les enjeux alimentaires et agricoles mondiaux. Ils sont capables de prendre des initiatives sur ces mêmes enjeux (adhésion à des projets alternatifs, modification d'actes de consommation, etc.).

Les citoyens fédérés interpellent les décideurs politiques de leur territoire sur ces enjeux. Les politiques publiques prennent ainsi en compte leurs préoccupations.

DÉFI 3 :

Le réseau ALIMENTERRE est capable de former les citoyens à agir : il leur donne accès à une information de qualité sur les enjeux agricoles et alimentaires mondiaux. Il développe leur esprit critique pour comprendre ces enjeux et les traduire en mode d'actions.

DÉFI 4 :

Le réseau ALIMENTERRE est capable de construire et de transmettre des messages communs : il s'appuie sur une expertise interne et externe sur les enjeux agricoles. Il maîtrise les techniques de sensibilisation du public et est dans une démarche d'amélioration continue. Il touche un public de plus en plus large.

DÉFI 2 :

Le réseau ALIMENTERRE est capable d'interagir avec son environnement. Il travaille sur la base de valeurs, de stratégies d'alliances et outils partagés pour l'interaction. Il s'appuie sur la diversité de ses membres et des contextes.

Quelle différence? Comment choisir?

La question se pose surtout au début de l'atelier. En effet, la réponse conditionne la façon dont on va lancer l'exercice autour des chemins de changement (voir page 40), ainsi que l'analyse de contexte approfondie qui précède la construction des chemins (voir page 26).

Cela dit, **au final, la réflexion intègre généralement les deux entrées, qui sont complémentaires.** Ainsi, pour analyser les évolutions d'un acteur (par ex. une collectivité territoriale), on aura souvent des ensembles de changements thématiques (ex. : sur le renforcement progressif de ses capacités, sur la façon dont elle fait évoluer la vie démocratique de son territoire, etc.). À l'inverse, pour analyser un changement thématique (ex. : la capacité d'un réseau à faire du plaidoyer), on retombera fréquemment sur les acteurs (ex. : les évolutions des correspondant-e-s régionaux-ales en matière de plaidoyer ; les évolutions de l'équipe nationale ; etc.).

a) Approche « par les acteurs »

• Décaler le regard



L'approche « par les acteurs » est inhabituelle pour les acteurs porteurs de projets et leurs partenaires. Elle permet donc davantage de **décaler leur regard et de les éloigner de leurs réflexes** de construction de projets. C'est une approche très utile pour regarder un contexte autrement, avoir une réflexion stratégique sur ce contexte et sur la manière d'intervenir au sein de celui-ci.



Cet atout est aussi une difficulté.

En particulier, l'articulation avec le cadre logique est alors plus difficile.

• Responsabiliser les acteurs



Lorsqu'elle est menée de manière participative, avec les acteurs-clés de l'environnement du projet, cette approche permet de **responsabiliser ces acteurs sur leur rôle et leurs complémentarités.**

Chacun de ces acteurs-clés décrit des changements qui le concernent directement et qui vont permettre de faire évoluer la situation ; ce faisant, il clarifie son rôle vis-à-vis des autres acteurs et découvre son propre « potentiel de changement ».



Toutefois, lorsque le projet évolue **dans un contexte sensible**, évoquer librement et collectivement la situation de chaque acteur, entre une association locale, un préfet et un chef d'entreprise locale, relève parfois de la haute voltige pour la personne qui anime...

On construit notre projet sur une gouvernance pluri-acteurs. Ce sont les hommes et femmes qui comptent. Donc l'approche par les acteurs et les actrices permet d'y voir plus clair et de se responsabiliser les un-e-s, les autres.

Il ne faut surtout pas basculer dans un jugement de valeur sur ce que font les autres. Il faut que chaque acteur ou actrice se positionne sur son évolution ; ça ne doit pas venir de l'extérieur. Par contre, il y a des interactions entre les acteurs qui n'existent pas et qu'il faut susciter.

À noter aussi qu'une autre question s'est posée pour certains acteurs : « Ces changements que nous envisageons pour nous, sommes-nous en train de nous engager formellement à les atteindre » ?

Quels sont les types de projets les plus adaptés à cette approche ?

Cette approche est particulièrement pertinente dans les projets territoriaux : projets de gouvernance locale, de renforcement communautaire, de développement de nouveaux services locaux, etc.

Pour ces projets, l'un des enjeux est l'identification, la responsabilisation, la mise en relation et la coordination des acteurs d'un même territoire. L'approche par acteurs peut alors permettre de construire, autour d'une vision commune, des « feuilles de route » différentes pour chaque acteur.

De même, elle est utile lorsqu'il s'agit de travailler sur les interactions entre une organisation et son environnement institutionnel, la façon dont cette organisation va pouvoir influencer les acteurs avec lesquelles elle interagit.

b) Approche « thématique »



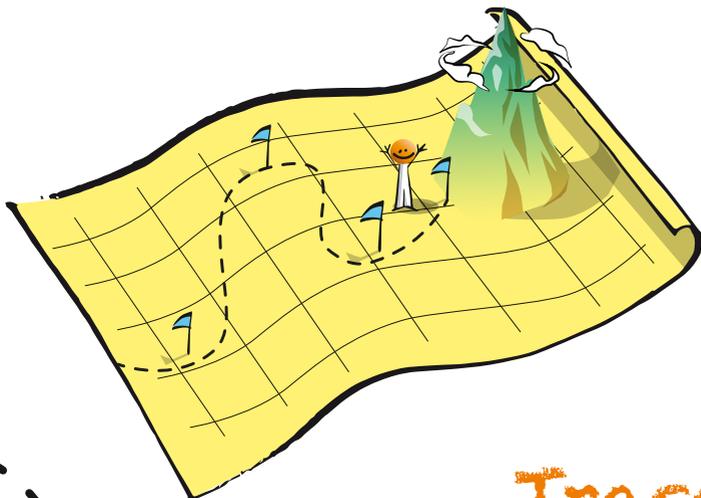
Cette approche est **plus « évidente »** pour les participant-e-s, dans la mesure où elle rejoint davantage l'expression de grands objectifs thématiques dont on a l'habitude dans la construction d'un projet. De même, les produits issus de cette démarche sont généralement plus faciles à articuler avec le cadre logique du projet.



Le danger qui l'accompagne est donc de ne **pas suffisamment décaler les esprits** des exercices traditionnels de construction du cadre logique, et de retomber rapidement dans l'expression des « objectifs généraux / objectif spécifiques », sans prendre suffisamment en compte l'évolution des différents acteurs autour du projet.

Quels sont les types de projets les plus adaptés à cette approche ?

Cette approche semble particulièrement adaptée pour travailler sur les orientations stratégiques d'une organisation ou d'un réseau : pour faire évoluer ses missions, renforcer ses capacités, etc. Chaque grand défi peut par exemple désigner un grand « domaine de capacités » autour duquel l'organisation peut évoluer ; ou encore distinguer quelques grandes « fonctions » sur lesquelles cette organisation peut s'engager. C'est donc utile lorsque l'on se concentre sur un acteur en particulier.



Tracer des chemins de changement

De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de **décrire les évolutions nécessaires** pour que la vision devienne réalité. Autrement dit, définir des repères, des **changements intermédiaires** par lesquels passer pour cheminer vers cette vision.

Ces repères vont baliser le projet et permettre de mieux savoir si l'on avance collectivement dans le bon sens.

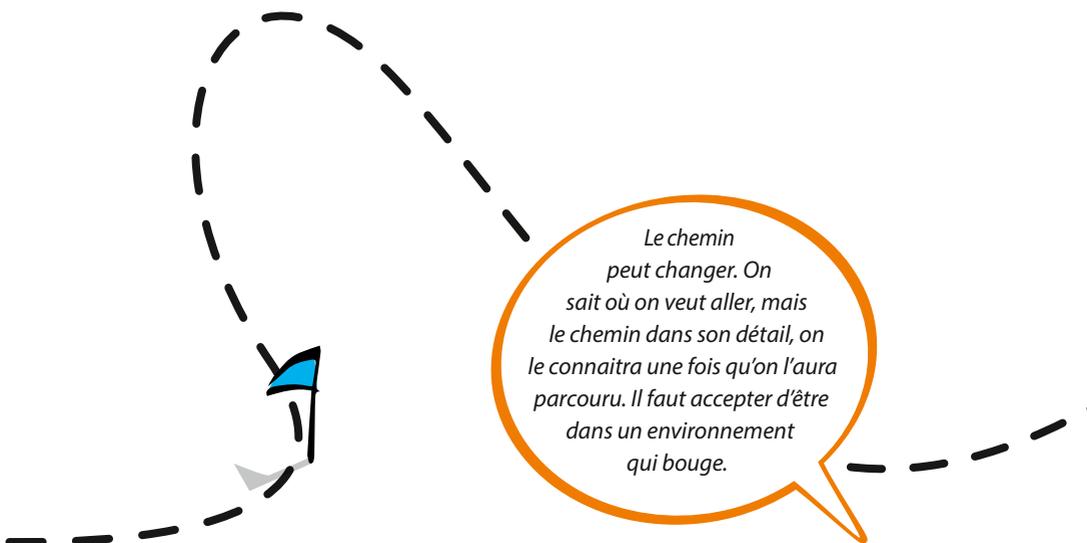
Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/tracer-des-chemins-de-changement/> pour voir le **film de présentation** de cette étape (durée : 6'28').

Cette démarche est au cœur de ce que l'on appelle la « théorie du changement » (voir guide « **Agir pour le changement** », p. 174).



Quelques points d'attention à garder en tête :

- L'exercice n'est pas facile. La définition des « chemins de changements » est **souvent l'un des éléments les plus difficiles à comprendre et à travailler pour les participant-e-s**. Alors que les projets sont souvent



*Le chemin
peut changer. On
sait où on veut aller, mais
le chemin dans son détail, on
le connaîtra une fois qu'on l'aura
parcouru. Il faut accepter d'être
dans un environnement
qui bouge.*

montés en réfléchissant avant tout à l'action à mener, il s'agit là de se pencher sur ce que l'on veut voir évoluer progressivement dans le contexte où l'on intervient.

Malgré sa difficulté, l'exercice permet souvent d'éclairer les participants sur l'intérêt de la démarche et son originalité. C'est à cette étape qu'ils perçoivent le mieux ce « changement de logiciel » qu'entraînent les approches orientées changement.

- Comme beaucoup d'autres, les témoignages du Prisme mettent en garde contre le **risque de s'enfermer dans une vision trop linéaire du « développement »**. Il s'agit d'envisager des repères de changement qui semblent pertinents aujourd'hui pour comprendre l'évolution du contexte, mais qui pourront eux-mêmes évoluer.

On ne peut anticiper un processus de changement dans sa totalité. D'abord parce que notre connaissance du contexte est toujours insuffisante ; ensuite parce que des changements imprévus se manifestent toujours et font évoluer l'ensemble du processus (voir aussi guide « **Agir pour le changement** », p. 17-19).

- La définition de ces repères de changements intermédiaires est l'un des moments-clés de construction des dispositifs de suivi « orienté changement » expérimentés dans le cadre du Prisme. Pour de tels dispositifs, **lorsque l'on prend le temps de faire des chemins précis, cohérents et pertinents, la suite du processus coule beaucoup plus facilement.**



Distinguer « activités » et « changements »

On observe souvent dans les ateliers une **tendance des participant-e-s à se concentrer sur les activités à mener, plutôt que sur les changements**. Ou bien à raisonner uniquement sur des résultats immédiats. Alors qu'ici, l'idée est de réfléchir à ce que l'on veut voir changer.

En réalité, derrière chaque activité, on peut identifier des changements qui expriment la raison d'être de l'activité*. Il suffit de pousser un peu la réflexion (« *oui, mais derrière cette activité, qu'est-ce que vous espérez obtenir ? À quoi ça doit servir ?* »)**.

Une activité peut donc aider à identifier des changements. Cela ne signifie pas pour autant que l'activité puisse entraîner mécaniquement ces changements...

La frontière entre « activités », « produits d'activités », et « changements » est parfois assez fine. Dans certains cas, cela peut être une question de formulation.

Exemple d'activité	« Formation aux associations autour du renforcement de la vie associative »
Exemple de réalisation directe	« X associations d'artisans ont participé aux formations »
Exemples de changements	« Les associations impliquées ont fait évoluer leurs pratiques d'implication des membres. Puis, elles ont fait évoluer leurs pratiques de gouvernance. Parallèlement, elles ont renforcé leur réseau professionnel. Etc. »

Animer la session « Chemins de changements »

Il s'agit d'un exercice progressif et itératif, qui demande une **forte dose d'animation extérieure** pour mobiliser les participant-e-s. Il s'agit également d'un **exercice assez long qui peut apparaître un peu difficile au démarrage**. Il est utile de prévoir des temps de travail en groupes d'un minimum de deux heures pour permettre à la réflexion de s'installer.

* Les activités identifiées à ce moment-là viendront alimenter la réflexion de l'étape suivante « activités et stratégies ».

** C'est le principe – classique – de la planification par objectif, mais poussé un peu plus loin : d'une part parce que l'on se projette sur le long terme (vers la vision), d'autre part parce qu'il s'agit de décrire des *processus* (donc des changements qui évoluent et interagissent les uns avec les autres).

Enfin, l'exercice est astreignant ; il faut éviter d'amener les participants à travailler sur plus de deux chemins, sous peine d'épuiser les troupes...

L'animation de cette session est particulièrement exigeante pour les animateurs-trices : clarifier la consigne, encourager l'expression sur un exercice nouveau, aider à reformuler certaines contributions sous forme de « changements », et surtout **pousser le groupe à chercher la « progressivité »** dans les différents changements qu'il propose, etc.

Étant donné le nombre de défis ou d'acteurs repérés dans les étapes précédentes, cette réflexion sur les chemins de changement est **souvent répartie entre plusieurs sous-groupes**, qui travaillent chacun sur des chemins spécifiques et prennent des temps de restitutions de leurs travaux.

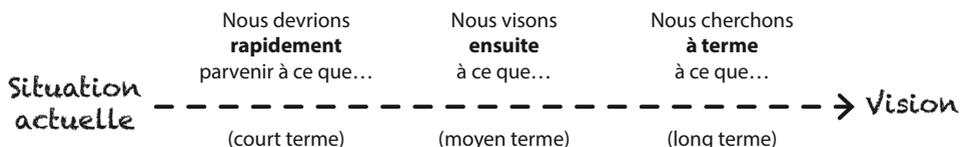
Une astuce pour la restitution des travaux : plutôt que de présenter en plénière les productions de chaque groupe, il est souvent judicieux de croiser ces groupes ; chacun des groupes proposant à l'autre une analyse critique et constructive sur son travail. D'expérience, cette méthode a permis de dénouer bien des blocages dans la construction des chemins. On peut appeler cela « restitution croisée ».

Les questions à poser aux groupes peuvent être par exemple les suivantes :

- Approche « thématique » : Quelles sont les **étapes à franchir** pour atteindre chacun de nos défis ?
- Approche « par les acteurs » : Par quelles **étapes chaque acteur-clé** peut-il passer pour atteindre son défi ?

Quelques outils utiles pour l'animation

- L'un des moyens d'animer la réflexion dans les sous-groupes est de tracer une flèche chronologique sur la période concernée et de demander aux participant-e-s de positionner des changements le long de cette flèche. Plusieurs « chemins » parallèles peuvent être tracés le long de cette flèche pour illustrer des chemins de changements différents.



- Souvent, les premiers changements exprimés sont d'assez long terme et ne sont pas immédiatement atteignables. Il s'agit donc de relancer

les participant-e-s avec le type de formule suivant : « *Oui, mais avant d'arriver à cette situation, il faudrait déjà que...* »

Au contraire, on a parfois des changements de court terme, assez immédiats. Il faut encourager la réflexion : « *et après ? Est-ce suffisant pour atteindre le défi ?* ».

EXEMPLES DE CHEMINS + OUTILS D'ANIMATION

tirés de la boîte à outils

► <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/tracer-des-chemins-de-changement/>

Aperçu de la page web

Kit d'animation (documents pdf à télécharger)

NB : Pour cette étape comme pour les autres, l'essentiel réside dans la démarche de réflexion collective (débat, prises de conscience...), plus que dans les résultats obtenus sur papier.

Consignes et outils pour les animateurs	Supports visuels pour les participants	Exemples de productions
<ul style="list-style-type: none">• Tracer des chemins thématiques (atelier GRET-GIAC, Congo)• Tracer des chemins par acteurs (atelier CCFD-ACORD, Burundi)	<ul style="list-style-type: none">• Définition de chemins de changement par acteurs (v. courte) (atelier CACP-CMRP, gouvernance territoriale, Haïti)• Définition de chemins de changement thématiques (v. longue) (atelier CFSI-RADSI_Cap So., renforcement du réseau AlimenTerre, France)	<ul style="list-style-type: none">• Maecha-RAEE-Partage (éducation communautaire, Comores)• ID-CRI (développement local, Haïti)• CACP-CMRP (gouvernance d'un territoire intercommunal, partenariat entre collectivités territoriales, Haïti)• Aide & Action – La Case – Cool'eurs du Monde (mise en réseau territoriale / éducation à la citoyenneté, France)• CCFD-ACORD (agro-écologie et gestion du foncier, Burundi)

Au-delà des outils d'animation, quelques conseils issus des expériences du Prisme :

- Encourager les participant-e-s à définir des changements intermédiaires **suffisamment précis** pour qu'ils permettent de réfléchir ensuite à des activités et à un suivi adapté.
- Bien s'assurer que les participant-e-s comprennent la possibilité d'avoir **plusieurs chemins** parallèles et qui peuvent parfois se rejoindre. Rappeler aussi que ces chemins n'ont **pas forcément une logique linéaire** (on ne peut pas toujours prévoir comment ces changements vont s'enchaîner).
- Lorsque des changements intermédiaires sont formulés, **essayer de questionner les « hypothèses »** que les participant-e-s peuvent mettre derrière.

Questionner les « hypothèses » : un exercice difficile mais très riche

Questionner les hypothèses signifie : **questionner les idées préconçues** que chacun-e a sur la manière dont les choses devraient changer, et sur la meilleure manière d'intervenir pour qu'elles changent. Chacun-e a ses propres présupposés dans ce domaine ; or ces présupposés ne sont pas toujours explicités ni discutés.

C'est un exercice déroutant pour les acteurs, dans la mesure où il touche directement à leurs valeurs et leurs modes de raisonnement. Il s'agit de mettre en avant les écarts de vision et de compréhensions qui peuvent exister au sein d'un groupe sans être clairement formulés.

Dans la pratique, cet exercice est souvent assez peu repris dans les travaux de groupe. C'est généralement **au moment de la restitution** de ces travaux devant les autres groupes et leur mise en débat à chaque étape de l'atelier que les participant-e-s sont amené-e-s à questionner les hypothèses implicites des autres groupes.

Un conseil : n'oubliez pas de mener, d'une manière ou d'une autre, cet exercice !

- Pour questionner ces hypothèses, reformuler certains points, et homogénéiser les différents chemins de changements, il est utile de proposer une relecture détaillée **de ces différents chemins** au cours d'une autre session.

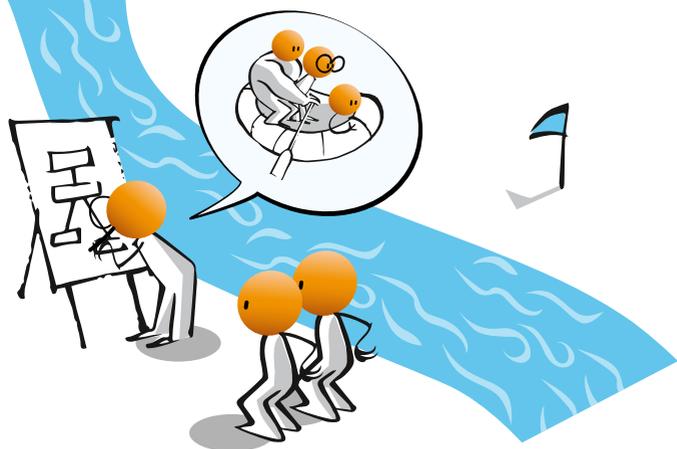
D'expérience, si vous avez la possibilité de laisser reposer une nuit les travaux entre la session de production et la session de reprise, c'est souvent une bonne chose.

Comment représenter les chemins de changement ?

Dans les premières expérimentations du Prisme nous avons tenté de passer par un logiciel libre de **cartes mentales** (*Xmind*[®]). Le résultat est esthétique, mais difficile à utiliser comme outil, notamment pour une restitution collective. C'est notamment le cas lorsque les chemins sont très touffus.

Des représentations sur *Prezi*[®] sont utiles dans un but de communication pédagogique (voir des exemples sur la [page «intro»](#) de la boîte à outils).

Mais pour des temps de travail en collectif, nous sommes souvent revenus au bon vieux *PowerPoint*[®]. Par exemple en mettant une vue d'ensemble (sans le détail des chemins) sur une diapo, puis avec une diapo pour chaque chemin (<https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/>).



Définir des activités et stratégies

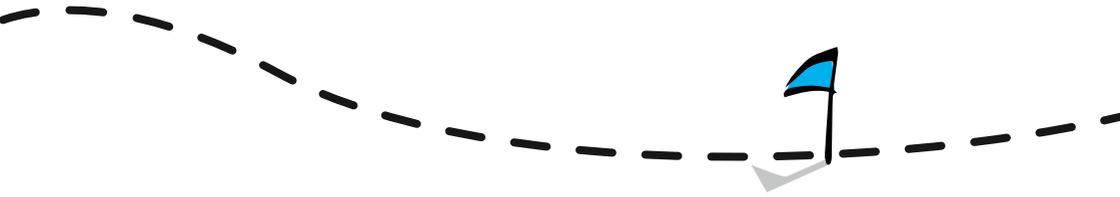
De quoi s'agit-il ?

Il s'agit de réfléchir aux **activités** à développer, dans le cadre du projet, pour contribuer le mieux possible aux différents changements visés ; et à la **stratégie** à mettre en place pour accompagner ces changements.



Après avoir regardé l'environnement du projet et son évolution, il s'agit donc de revenir sur le projet lui-même et sur sa capacité à « provoquer » les changements que l'on vise. L'exercice va donc chercher à identifier, dans le projet, les activités déjà en cours et celles qui pourraient être modifiées, ajoutées ou supprimées pour contribuer aux différents changements que l'on a définis.

Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/definir-des-activites-et-strategies/> pour voir le **film de présentation** de cette étape (durée : 3'54').



L'un des principaux risques à ce stade est celui de retomber rapidement dans une « liste » d'activités assez plate qui ne permette pas de construire une véritable stratégie d'accompagnement du changement.

Pour éviter ce danger, il est nécessaire de prendre en compte :

- **Chaque chemin de changements dans sa globalité**, qui peut renvoyer à une stratégie. Il n'est pas nécessaire de chercher à définir des activités pour chaque changement, systématiquement. Si plusieurs activités ont été identifiées par changement, on peut les regrouper par ensembles cohérents pour davantage de lisibilité.
- **La plus-value spécifique du projet sur certaines activités et pas sur d'autres**. Certains acteurs de notre environnement sont mieux placés que nous pour mener certaines activités ; il est donc important d'identifier les activités que ces autres acteurs mènent et notre complémentarité avec eux.
- **Le lien entre les activités que l'on souhaite mener** (leurs complémentarités, leurs redondances, etc.) afin d'assurer une cohérence d'ensemble du panel d'activités du projet.
- **Le rythme et la chronologie des activités**. Toutes les activités n'ont pas à commencer en même temps. Le propre des chemins de changement est de mettre en avant les étapes successives à franchir ; la réflexion doit donc repartir de ces étapes pour définir le meilleur moment pour mener chaque activité.
- **Les « hypothèses de changement » que chacun place derrière une activité**. On y revient... Exemple : dans cette situation précise, est-ce que la formation est le meilleur moyen pour renforcer les capacités ? Il s'agit encore une fois de réinterroger ces hypothèses pour s'assurer que nous partageons une vision collective et pertinente du projet.
- **Des positionnements, des façons de faire...** et pas uniquement des activités en tant que telles.

C'est en repartant de ces points-clés qu'il sera possible de dépasser la simple compilation d'activités, pour aller vers la construction collective d'une véritable stratégie d'accompagnement du changement.

Comment animer cet exercice?

Voici quelques **questions-clés** qui peuvent structurer la discussion dans ce domaine :

- Quelles activités seraient les plus utiles pour contribuer à ce chemin de changement ?
- Quelles sont les activités sur lesquels le projet / l'organisation peut être le plus pertinent, par rapport aux autres acteurs de son environnement ?
- Parmi ces activités :
 - Quelles sont celles que l'on mène déjà ?
 - Quelles sont celles que l'on pourrait mener ?
- Au-delà des activités, quelles évolutions envisager dans les positionnements, les habitudes de travail, etc. ?
- Dans quel ordre / chronologie mener ces activités pour qu'elles accompagnent nos chemins de changement ?

Plusieurs options ont été expérimentées pour réaliser cet exercice :

- Consacrer une **session spécifique** à la définition de ces activités. Cette option peut permettre d'aller assez loin sur les activités nouvelles à envisager pour le futur, et de s'assurer que nous dessinons bien une stratégie cohérente d'accompagnement du changement.
- Travailler cette question au cours de la session précédente (en parallèle de la construction des chemins de changements) ou au cours de la session suivante (définition des sources de suivi). Cette option permet d'éviter de passer plusieurs fois sur chaque chemin de changements ; c'est une option plus légère, à envisager notamment lorsque ces sessions sont abordées en équipe restreinte.



EXEMPLES D'OUTILS D'ANIMATION ET DE PRODUCTIONS

tirés de la boîte à outils

- <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/definir-des-activites-et-strategies/>

Aperçu de la page web

Kit d'animation (documents pdf à télécharger)

NB : Pour cette étape comme pour les autres, l'essentiel réside dans la démarche de réflexion collective (débat, prises de conscience...), plus que dans les résultats obtenus sur papier.

Consignes et outils pour les animateurs

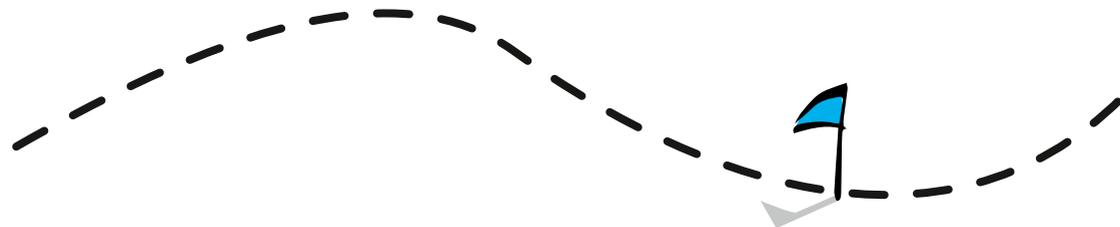
- **Consignes pour définir les activités et stratégies** (atelier CCFD-ACORD, Burundi)

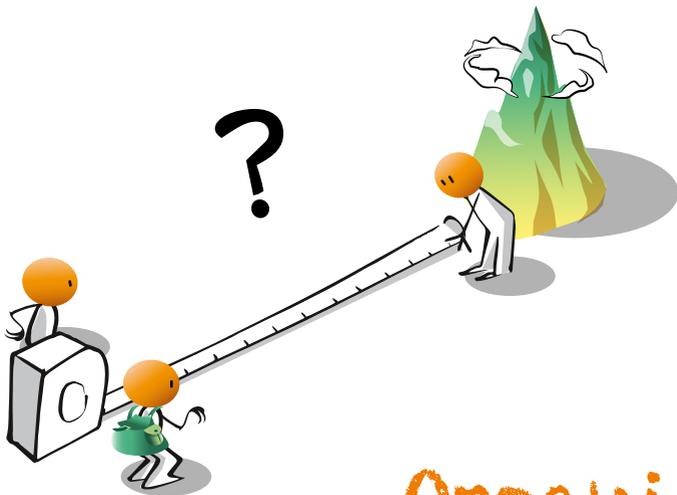
Supports visuels pour les participants

- **Définition des activités (v. courte)** (atelier CACP-CMRP, gouvernance territoriale, Haïti)
- **Définition des activités (v. longue)** (atelier CFSI-RAOSI-Cap So., renforcement du réseau AlimenTerre, France)

Exemples de productions

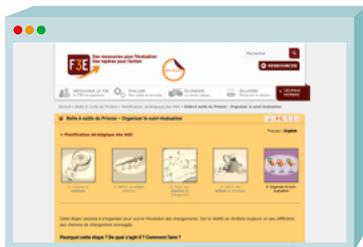
- **GRET-GIAC** (appui au secteur artisanal, Congo)
- **CCFD-ACORD** (agro-écologie et gestion du foncier, Burundi)
- **CACP-CMRP** (gouvernance territoriale, Haïti)





Organiser le suivi-évaluation

De quoi s'agit-il ?



Il s'agit de s'interroger sur la manière dont on va pouvoir « suivre » son évolution. **Qu'est ce qui nous permettra de dire que les choses ont progressivement changé ?**

Pour en savoir plus, rendez-vous sur <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/organiser-le-suivi-evaluation/> pour voir le **film de présentation** de cette étape (durée : 5'27').

À intervalles réguliers, le suivi des changements doit permettre de répondre à trois séries de questions :

- **Qu'observe-t-on ?** Quels changements se sont réellement produits ? Cela correspond-il aux chemins que nous avons envisagés ? Où se situe-t-on par rapport à notre vision de départ ?
- **Comment expliquer cela ?** Qu'est-ce qui peut expliquer ces changements (ou l'absence de changement) ? Qu'est-ce qui les a favorisés ? Qu'est-ce qui les a freinés ? Et surtout : en quoi mon action a-t-elle été utile ?
- **Qu'est-ce que cela nous apprend ?** Comment améliorer notre action ? Comment ajuster les chemins de changement ?

Pour pouvoir répondre à cette question, il s'agit de mettre en place un dispositif de suivi des changements. Attention, ce dispositif ne remplace pas les outils de suivi-évaluation plus classiques à mettre en place : suivi des moyens, des activités et du produit de ces activités. Il complète ce suivi, et ne peut exister qu'en complémentarité avec celui-ci.

Quelques remarques générales sont à prendre en compte pour réfléchir à la manière de construire ce suivi :

- Il est nécessaire de s'interroger sur la manière de **maintenir la mobilisation dans la durée** autour du suivi des changements (à la fois au sein de l'équipe et avec les acteurs-clés de l'environnement du projet) ; de donner envie de suivre et de discuter régulièrement de ces changements.
- **Le-la responsable du suivi doit être suffisamment proche de l'action et des acteurs-clés** pour pouvoir véritablement « animer » la dynamique collective de suivi.
- Les changements envisagés sont à la fois de court, moyen et long terme. Or le suivi est lié au temps du projet. Il est donc important d'assumer que ce **temps projet ne va pas nécessairement « encapsuler » tous les changements visés** et que certains d'entre eux pourront advenir par la suite.
- En matière de suivi, **les deux mots d'ordre qui découlent de l'expérience Prisme sont : simplicité et flexibilité**. Il s'agit de se greffer au maximum sur le dispositif de pilotage et sur les temps de réunion déjà existants. Autre chose : pour tenir compte de la disponibilité des personnes concernées, il faut prévoir une fréquence de suivi réaliste. Par exemple, dans le cadre du Prisme, un certain nombre d'expérimentations ont fixé les exercices collectifs d'autoévaluation sur une base annuelle ou semestrielle.

Comment animer cet exercice ?

À ce stade, dans l'atelier, il s'agit simplement de concevoir le dispositif. La mise en œuvre du suivi-évaluation (collecte des informations, analyse, mise en débat et utilisation) interviendra, quant à elle, ultérieurement.

Trois séries de questions sont à explorer au cours de l'atelier :

- Le *cadre général* : que veut-on suivre et pourquoi ?
- Les *sources de suivi* : quel type d'information peut-on recueillir, pour savoir si les choses ont réellement changé ?
- L'*organisation* du suivi : qui fait le suivi ? quand ? comment ? quelle mise en commun des résultats du suivi ? etc.

En général, l'élaboration précise des outils de collecte intervient plus tard. Des premières idées peuvent être avancées pendant l'Atelier, pour concrétiser le suivi, mais c'est au moment de lancer la collecte que ces outils seront vraiment bâtis.

Le cadre général

Les ateliers du Prisme ont montré l'importance de commencer par bien analyser collectivement le dispositif de suivi en place dans l'organisation concernée (grille d'indicateurs, manuel de procédures, fréquence du suivi, format de reporting, etc.) ; afin de comprendre ses forces et ses faiblesses, ses facilités et ses difficultés de mise en œuvre.

Il est donc utile de se poser collectivement une série de questions préalables qui permettront de préciser les orientations de ce dispositif de suivi :

- Que suivait-on déjà jusqu'à aujourd'hui et comment ? (bilan du dispositif de suivi déjà en place)
- À qui est destiné le suivi des changements ? (aux porteurs de projets ? à leurs partenaires ? aux bailleurs ?)
- Que cherche-t-on à suivre ? (est-il réaliste d'espérer suivre tous les chemins, ou ne vaut-il pas mieux en prioriser certains ?)

Les sources de suivi

Pour définir les sources de suivi des changements les plus pertinentes, il s'agit bien souvent de trouver un équilibre permettant de **croiser les regards** :

- D'un côté, des témoignages individuels ou collectifs des acteurs directement concernés par les changements, dans une démarche d'auto-évaluation régulière (enquête, entretiens, focus groupes, etc.). L'idée étant que ce sont les acteurs qui vivent le changement qui sont les mieux placés pour l'exprimer.
- D'un autre côté, des analyses faites par des personnes ayant un certain recul, ou encore en ayant recours à des données chiffrées lorsque c'est possible.

Dans la plupart des expérimentations du Prisme, le dispositif comporte à la fois des temps d'autoévaluations (par exemple annuels) avec les acteurs, et un suivi réalisé chemin faisant par la structure – ONG ou collectivité territoriale – qui accompagne ces acteurs.

Un jour, dans une séance de suivi, une personne a identifié un changement la concernant : « pour la 1^{re} fois, j'ai été invité dans telle instance officielle ! » En approfondissant avec elle, il s'est avéré qu'elle avait été invitée par erreur... Ce changement ne pouvait donc pas être attribué au projet ! Cela dit, la personne faisait désormais partie de la liste des invités récurrents : il y avait donc un changement tout de même.

Un témoignage ne peut être pris pour argent comptant s'il n'est pas croisé avec une autre source. Cela renvoie à ce que les évaluateurs et évaluatrices appellent la « triangulation ».

Par ailleurs, il est souvent nécessaire de naviguer entre deux approches de suivi :

- **un suivi très « jalonné » au préalable** : Il s'agit de reprendre les chemins de changements définis collectivement, et de repérer pour chacun d'eux les informations de terrain qui permettront de dire si les choses ont changé dans le sens espéré.

Exemple ETD / CIDR

Les sources de suivi pour l'un des chemins de changements des collectivités :

Les collectivités ont mis en œuvre les stratégies actuelles, pour démarrer.

Les équipes de recouvrement sont organisées (équipe collectivité et, suivies et contrôlées par la collectivité

Les potentiels fiscaux sont connus

Les collectivités ont développé et mis en œuvre des stratégies plus larges, pour mettre en place de nouveaux dispositifs de recouvrement (avec des ressources humaines adaptées), et prendre en compte de nouveaux gisements fiscaux

Au moins 85% du potentiel fiscal est exploité

SOURCES DE SUIVI :

Analyse du budget détaillé des communes (élargissement de l'assiette fiscale / capacité d'auto-financement de la collectivité)

Comptes-rendus des visites des équipes de recouvrement (calendrier)

Fiches sur les recettes par jour de marché remplies par les collecteurs

Observation directe de l'équipe

Certains changements intermédiaires peuvent nécessiter une réflexion spécifique. Il faut toutefois éviter de vouloir formaliser la façon de suivre *chaque* repère de changement – sous peine de se retrouver face à des tableaux surchargés et difficiles à utiliser.

- **un suivi axée sur les « changements les plus significatifs »**. Pour éviter de rester trop « collé » aux seuls changements envisagés au préalable, une possibilité est de commencer les exercices de collecte par une réflexion ouverte sur les changements « les plus significatifs » intervenus pendant la période. Il est possible, ensuite, de faire le lien avec les chemins envisagés au départ. Cette démarche permet de réintroduire plus facilement les changements imprévus dans le suivi et de mieux les prendre en compte.

► Voir le guide « **Agir pour le changement** », p. 115 et 151.



L'organisation du suivi

Pour préciser l'organisation du suivi, on peut par exemple remplir un tableau de cette sorte – qui permet également de récapituler les sources de suivi :

CHEMINS DE CHANGEMENT	COMMENT ET OÙ TROUVER LES INFORMATIONS?	QUI VA COLLECTER?	QUAND COLLECTER?	À QUELS COÛTS?
Chemin 1				
Chemin 2				
...				

Après cet exercice, deux séries de questions peuvent être posées :

► Comment organiser :

- l'analyse et le traitement des informations collectées : qui va s'en occuper ? quand ? cela va-t-il nécessiter des moyens spécifiques ?
- la mise en débat de ces informations : qui va organiser cette mise en débat ? comment ? (Faut-il plusieurs espaces de mise en débat ? Quand les organiser ? À quels coûts ?)

Remarque

Les sources de suivi identifiées lors de l'atelier peuvent se révéler un peu superficielles. D'abord parce que la fatigue commence à se faire sentir... Ensuite et surtout parce que **c'est au moment de se lancer concrètement la collecte**, alors que l'on travaille sur les outils, que l'on peut avoir la réflexion la plus pertinente. En effet, c'est à ce moment-là que l'on décortique les changements pour les caractériser de façon plus précise et que l'on mesure mieux ce qu'ils recouvrent.

Cela dit, ce premier exercice au cours de l'atelier a le mérite de commencer à concrétiser le suivi et d'avoir une première réflexion sur le réalisme de nos ambitions en matière de suivi.

EXEMPLES D'OUTILS D'ANIMATION ET DE PRODUCTIONS

tirés de la boîte à outils

► [https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/
planification-strategique-des-aoc/organiser-le-suivi-evaluation/](https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/organiser-le-suivi-evaluation/)

Aperçu de la page web

Kit d'animation (documents pdf à télécharger)

NB : Pour cette étape comme pour les autres, l'essentiel réside dans la démarche de réflexion collective (débat, prises de conscience...), plus que dans les résultats obtenus sur papier.

Consignes et outils pour les animateurs

- Canevas pour formaliser un dispositif de suivi-évaluation
- Outils de collecte d'information
- Outils et démarche pour l'analyse des données recueillies

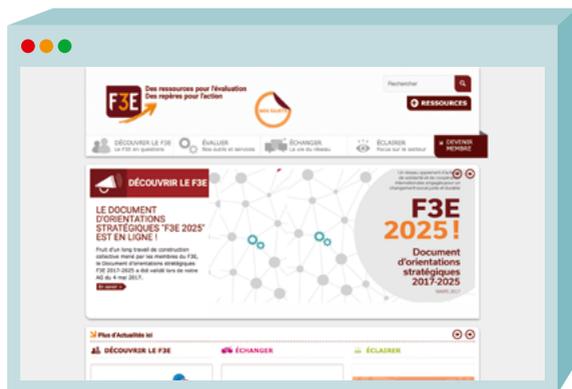
Supports visuels pour les participants

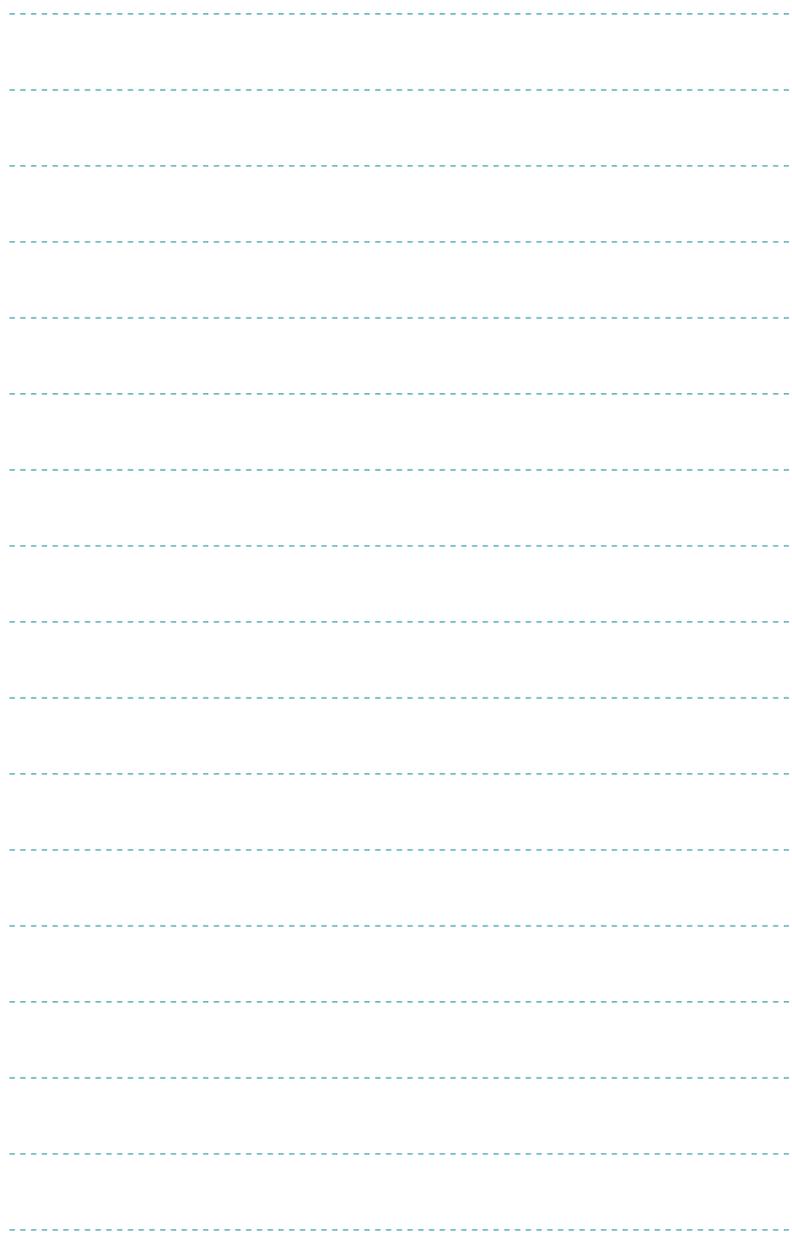
- Introduction sur le suivi-évaluation (v. longue) (atelier CCFD-ACORD, Burundi)
- Introduction et consignes sur le suivi-évaluation (v. longue) (atelier CFSI-RADSI-Cap So., France)

Exemples de productions

- Sources de suivi associées à des chemins de changement (ETD-CIDR, gouvernance territoriale, Togo)
- Tableau de collecte d'information sur les chemins de changement (Eau Vive, service communal de l'eau, Burkina Faso)
- Tableau de collecte d'information sur les chemins de changement (FERT-CNEAP, réseau d'éducation à la citoyenneté et à la SI, France)

En savoir plus :
www.f3e.asso.fr







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

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur ou autrice de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils ou elles vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales ; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante :
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

F3E
32, rue Le Peletier
75009 Paris
www.f3e.asso.fr

ISBN : 978-2-9554034-1-9

Dépôt légal : novembre 2018

Collection **REPÈRES SUR...**



Évaluer • Échanger • Eclairer



F3E

32, rue Le Peletier

75009 Paris

33(0)1 44 83 03 55

f3e@f3e.asso.fr

www.f3e.asso.fr

Les approches orientées changement

Animer un atelier « vision et chemins de changement »

Vous souhaitez planifier, suivre et évaluer les changements autour de vos actions ? Les approches orientées changements (AOC) sont faites pour vous ! Ensemble de méthodes et d'outils, elles permettent aux acteurs de définir collectivement une vision positive de long terme et de formuler des « chemins de changements » pour avancer vers cette vision.

En plus de vous initier aux principes et valeurs clés des AOC, ce guide met à votre disposition outils et idées d'animation pour organiser un atelier « vision et chemins de changements ».

Lors de cette étape clé des AOC, les acteurs se mobilisent autour d'une vision commune dans un esprit de co-responsabilité. Cela leur permet de planifier leurs actions mais aussi de suivre et d'évaluer les changements auxquels elles contribuent.

Ce guide est basé sur les apprentissages du Prisme (Programme d'innovations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement) mis en œuvre dans 10 pays par 28 organisations et accompagné par le F3E entre juillet 2014 et décembre 2018.



Retrouvez

Les approches orientées changement

Comment suivre et évaluer
les changements ?

Graphisme : FAIRE lefaire-valoir.com
#FAIRE #VALOIR

Avec le
soutien de :

