



Redevabilité et AOC un mariage impossible ?

Communauté de pratique AOC #2

23 janvier 2024
10h30-12h30 (GMT+1)



01

Introduction

Une nouvelle communauté de pratiques sur les AOC

- Vous souhaitez découvrir ce que sont les approches orientées changement (AOC) ?
- Ou alors, vous les mettez en œuvre depuis des années et vous avez besoin de prendre un peu de recul ?

Les objectifs de ce nouveau cycle de CP sur les AOC

- Promouvoir les approches orientées changement (AOC) auprès des acteurs et actrices de la SI
- Proposer une première porte d'entrée sur les AOC aux acteurs et actrices de la SI intéressés par la démarche
- Croiser les AOC avec d'autres méthodes de planification ou de mesure des effets de l'action.

Un cycle de 6 rencontres

- **Session 1 | 23 novembre 2023** « Comment articuler la temporalité des AOC avec celle des projets? » - retrouvez le replay sur notre chaine Youtube !
- **Session 2 | 23 janvier 2024** : « Redevabilité et AOC un mariage impossible ? »
- **Session 3 | 23 mai 2024** : « AOC et enjeux territoriaux : le territoire pour enrichir la démarche, les AOC au service de l'animation locale »
- **Session 4 | 26 septembre 2024** : « AOC et genre »
- **Session 5 | 23 janvier 2025** : « Convaincre et transmettre les AOC »
- **Session 6 | 22 mai 2025** : « AOC et autres démarches d'analyse de l'action : quelles complémentarités ? »

CP#2 : Redevabilité et AOC un mariage impossible ?

- Aujourd'hui, les bailleurs sortent peu à peu de la logique axée sur les résultats et tendent vers l'intégration d'outils qui visent à mieux mesurer les changements, notamment inattendus ou difficiles à identifier avec des approches traditionnelles.
- Quelles évolutions des attendus en matière de redevabilité à destination des bailleurs sont à l'œuvre ?

Nos témoins



- Corinne de Peretti, responsable de projets OSC
- Karen Rousseau, responsable de l'unité évaluation et capitalisation



- Yann Nachtman, expert renforcements de capacités
- Neia Monteiro, assistant technique en Renforcement des Capacités et en Accompagnement du Changement au Cabo Verde
- Mor Gueye, assistant technique en Renforcement des Capacités au Sénégal

02

**Les AOC qu'est-ce que
c'est ?**

Les AOC, une définition

En quelques mots clefs

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 des processus de changement**. Au-delà de la méthodologie, elles invitent les acteurs et actrices impliqué-e-s à **s'interroger sur leur vision d'un futur commun et sur leurs positions respectives**.



Mot à mot

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 des processus de changement**. Au-delà de la méthodologie, elles invitent les acteurs et actrices impliqué-e-s à **s'interroger sur leur vision d'un futur commun et sur leurs positions respectives**.

« Ensemble d'outils et méthodes »

- plus une « compilation » qu'une méthodologie donnée
- empruntent à des méthodes variées qui partagent un même 'esprit'
- S'inspirent de la Théorie du changement, la Cartographie des incidences, la Technique du changement le plus significatif et la récolte des effets ou *Outcome harvesting* par exemple.

« Planifier, suivre et évaluer »

- les AOC permettent à la fois de planifier mais également d'analyser ce qui se passe.
- Cette analyse peut avoir lieu tout au long de la mise en œuvre d'un projet, à des fins de suivi-évaluation, ou non.
- Les AOC articulent ces deux « fonctions » d'analyse et de planification tout au long de leur mise en œuvre.

Mot à mot

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 des processus de changement**. Au-delà de la méthodologie, elles invitent les acteurs et actrices impliqué-e-s à **s'interroger sur leur vision d'un futur commun et sur leurs positions respectives**.

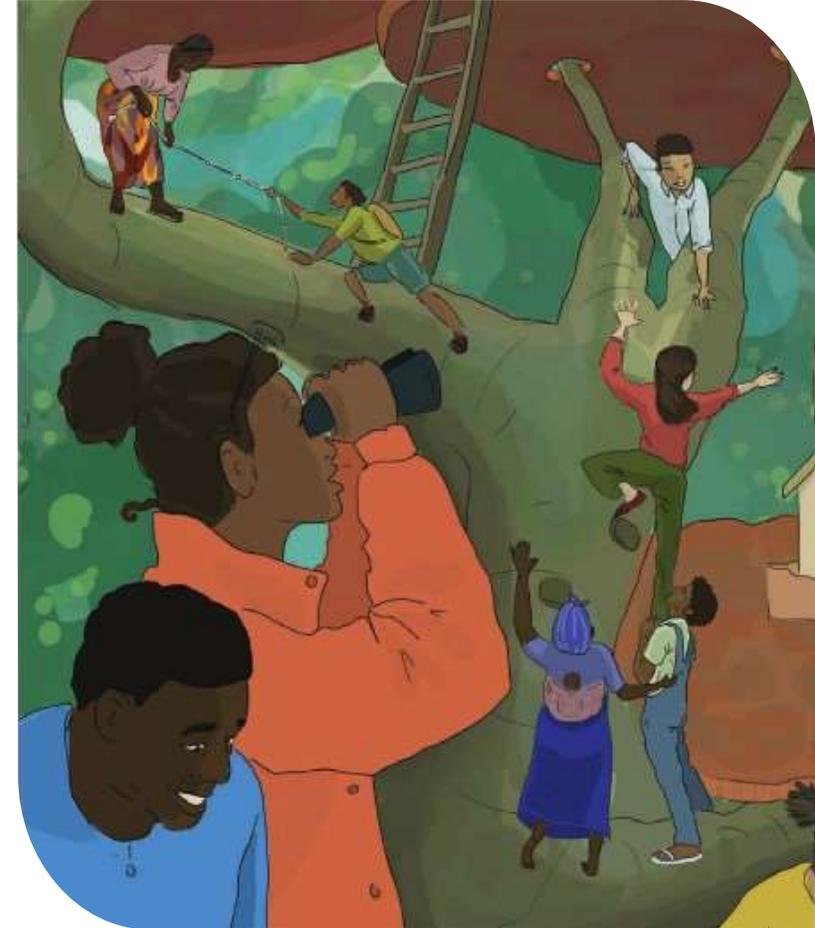
« Accompagner des processus de changement »

- spécialement conçues pour faire face aux défis rencontrés par les projets visant à accompagner le renforcement des capacités d'acteurs, à appuyer la gouvernance d'un territoire, à faire de l'éducation à la citoyenneté, du plaidoyer ou à renforcer la mobilisation communautaire
- Bref : des projets «immatériels» axés sur les changements de comportements dont il paraissait parfois difficile de mesurer les effets avec les méthodes et outils plus traditionnels (par exemple le cadre logique). Cependant on peut envisager la mise en œuvre des AOC pour tout type de projet.
- Les AOC ne remplacent pas les outils de gestion de projets classiques, parmi lesquels le cadre logique. Elles viennent les compléter et permettent de prendre de la hauteur et d'améliorer la qualité des actions.

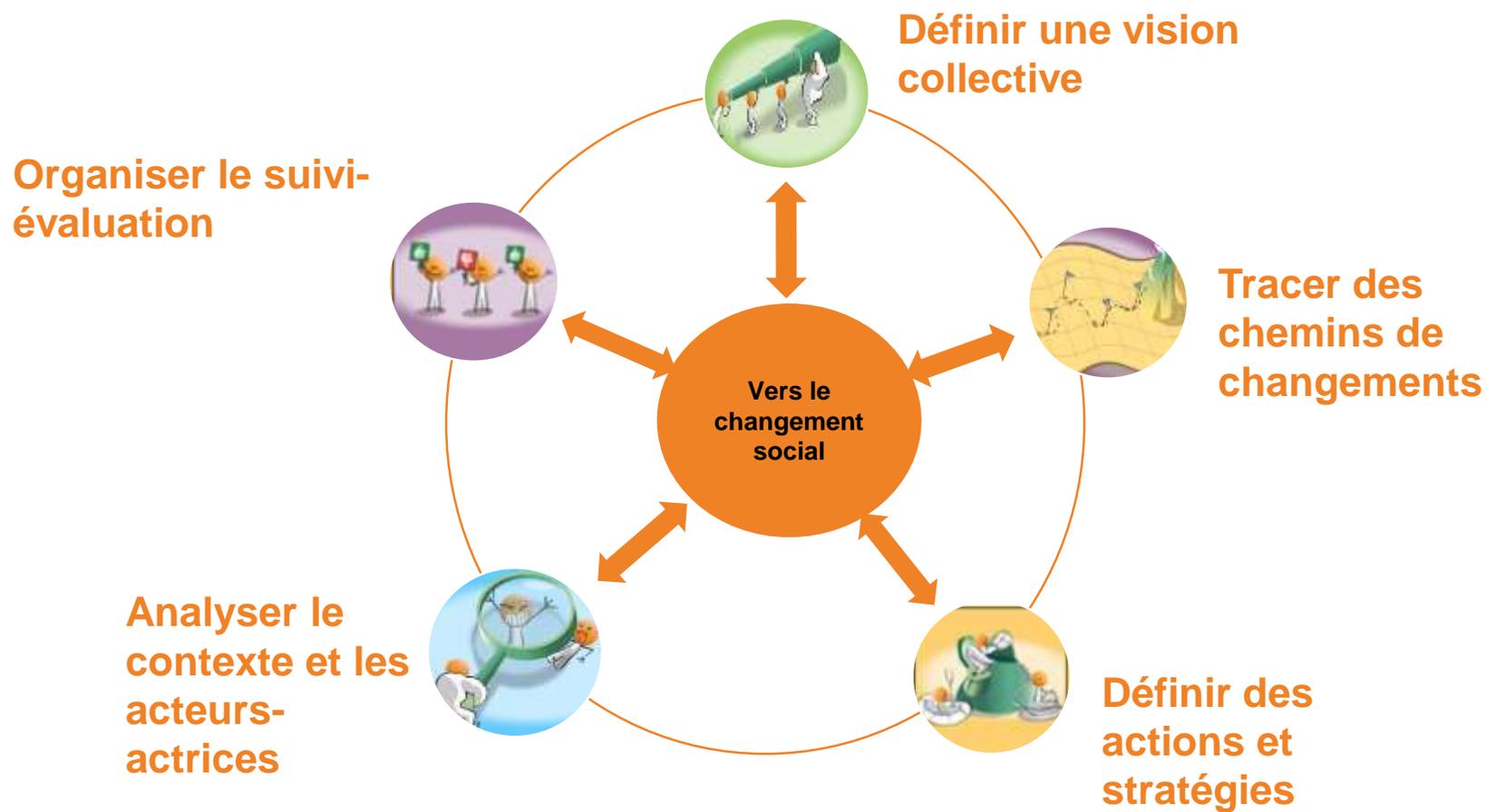
Mot à mot

« **S'interroger sur leur vision d'un futur commun et sur leurs positions respectives** »

- **la quête du sens guide l'action** : que veut-on changer fondamentalement et que doit-on mettre en place pour y parvenir
- **les changements sociaux durables prennent du temps**. Ils impliquent donc une vision de long terme : on se projette au-delà du temps du projet. Les AOC redonnent du sens à l'action
- **les AOC placent au cœur de la réflexion les acteurs et actrices**, (individus, de groupes ou d'organisations). Les réflexions et les perceptions des acteurs et actrices concerné-e-s par l'action et la manière dont ils-elles se les approprient sont au cœur de cette démarche.
- **les AOC permettent également de mieux expliciter, collectivement, les rôles de chaque acteur et actrice** dans la contribution au changement. Quand les actrices et acteurs changent, tout change !
- les AOC laissent également une large place à **l'analyse des jeux d'acteur-ice-s**, et notamment des relations de domination.



Cinq grandes étapes



Des démarches expérimentées depuis 10 ans

- Dans le cadre de programmes d'expérimentations méthodologiques portés par le F3E :
 - PRISME 2014-2018
 - Changer les territoires par l'action collective 2019-2021
 - PACS 2 2022-aujourd'hui
- En dehors, avec l'animation par le F3E d'espaces d'apprentissage et d'échange :
 - Formations (approches orientées changement et suivi-évaluation orienté changement)
 - Communauté de pratique (bienvenue dans la nouvelle formule 😊)

« Dans le contexte rural, les paysan·ne·s peuvent enfin prendre la parole et s'investir dans l'espace collectif. »

SARAH HOPSORT, MOUVEMENT PAYSAN DE PAPAYE (HAÏTI)

« Les gouvernant·e·s se sentent investi·e·s d'une mission. Quand elles-ils passent à côté d'un point d'eau, elles-ils n'ont plus le même regard. »

KOKOU SEMANOU, PROJET EAU VIVE DE GOUVERNANCE COMMUNALE DE L'EAU (BURKINA FASO).

« La commune a senti qu'il s'agissait d'une opportunité pour réussir à mobiliser tout le monde autour d'une vision commune. Cela a également changé la posture de l'administratrice et du conseil communal qui ont su s'ouvrir aux critiques de leurs gouverné·e·s »

ALICE HARUSHIMANA, PROJET FONCIER DANS LA COMMUNE DE CENAJURU (BURUNDI).

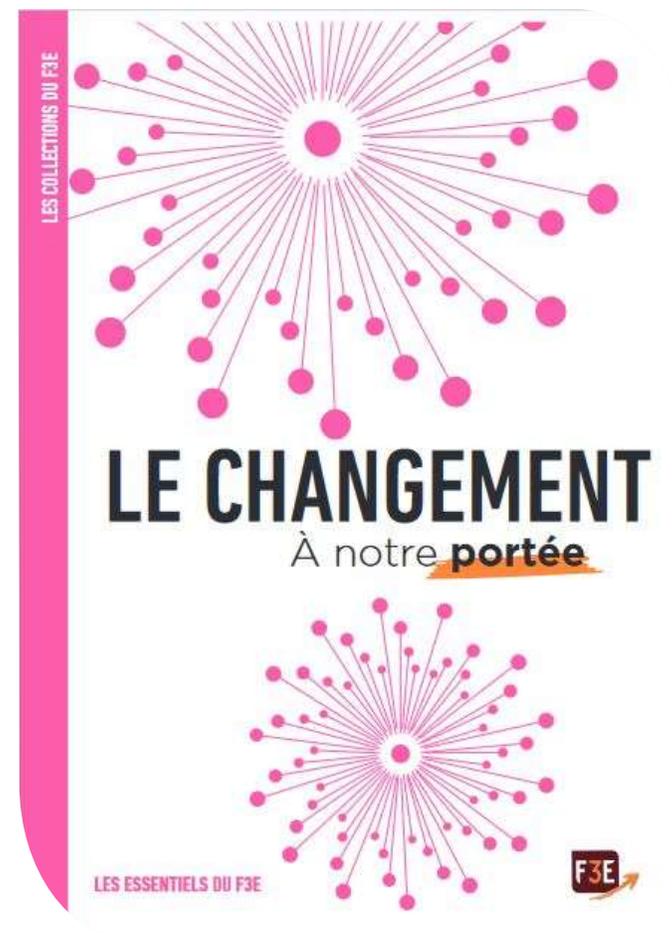
« Ma posture dans l'accompagnement du partenaire a changé. J'aborde le projet de manière beaucoup plus collective et coconstruite. »

ESTELLE BERGERARD (FRÈRES DES HOMMES).

Pour aller plus loin

Outre cette communauté de pratique...

- Le changement à notre portée, une introduction rapide aux AOC
- La boîte à outils PRISME, plein de ressources, et notamment des vidéos de présentation !
- Changer les territoires par l'action collective, des vidéos, des fiches outils, de capitalisation, une publication et bien plus encore 😊





03

Les témoignages

La grille d'écoute active

- Ce que je retiens
- Ce qui me questionne
- Ce qui m'inspire

1^{er} axe de questionnement

A quel moment votre organisation s'est emparée des approches orientées changement ?

Le déclic

Evaluation externe des appuis au RC en Afrique de l'Ouest en 2017

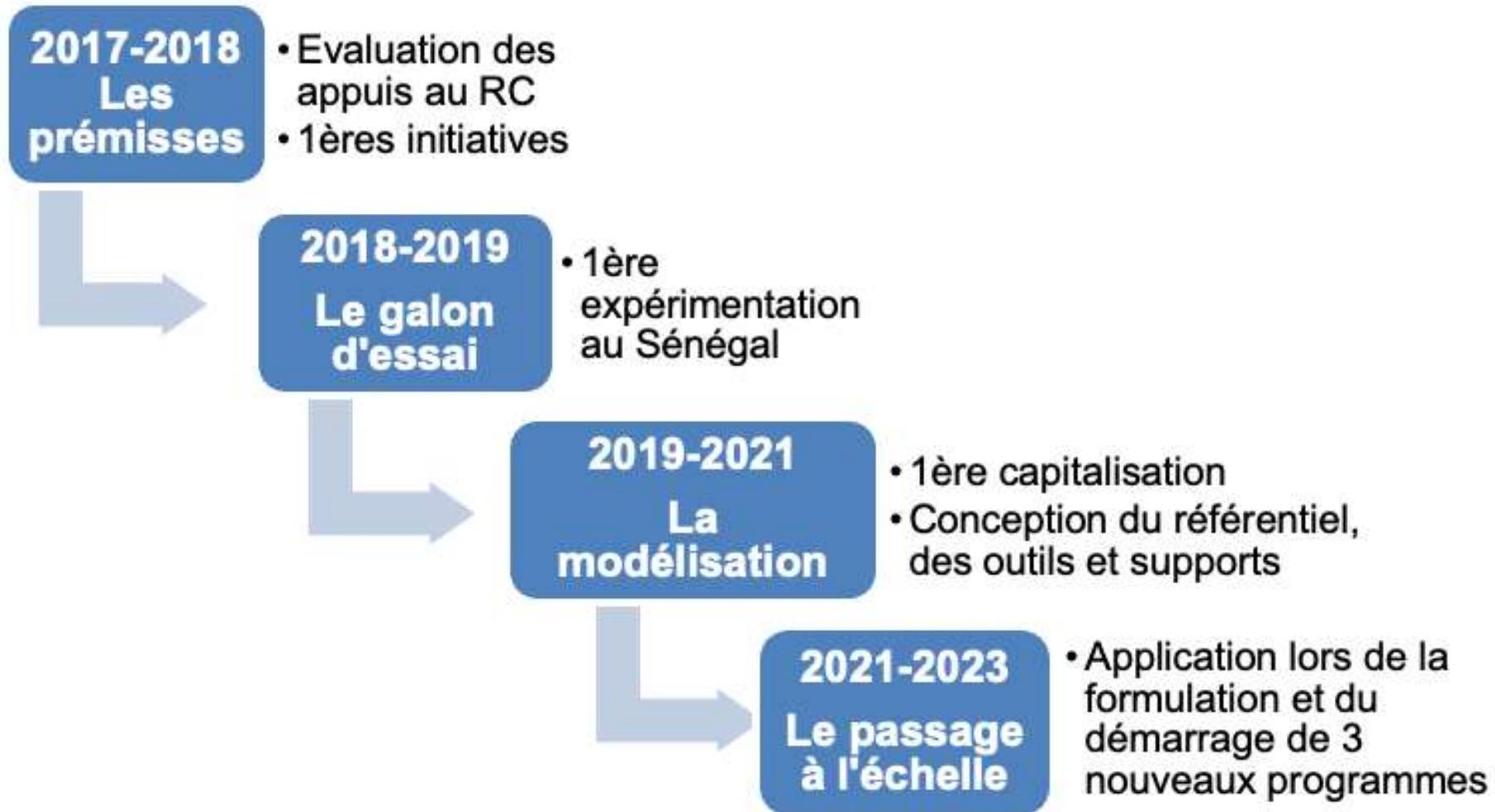
Mandat pour application la TOC dans le cadre du 4^{ème} PIC Sénégal-Luxembourg en 2018

Deux grands défis : la résistance aux AOC, passage du stratégique à l'opérationnel

2^{ème} axe de questionnement

Comment avez-vous envisagé concrètement la mise en œuvre des AOC ?

Une implémentation progressive



Un feedback positif des parties prenantes



433 / 500

Satisfaction générale



429 / 500

Satisfaction relative à l'organisation



437 / 500

Satisfaction relative aux contenus techniques



422 / 500

Satisfaction relative à la méthodologie



423 / 500

Satisfaction relative à l'apprentissage / Team Building

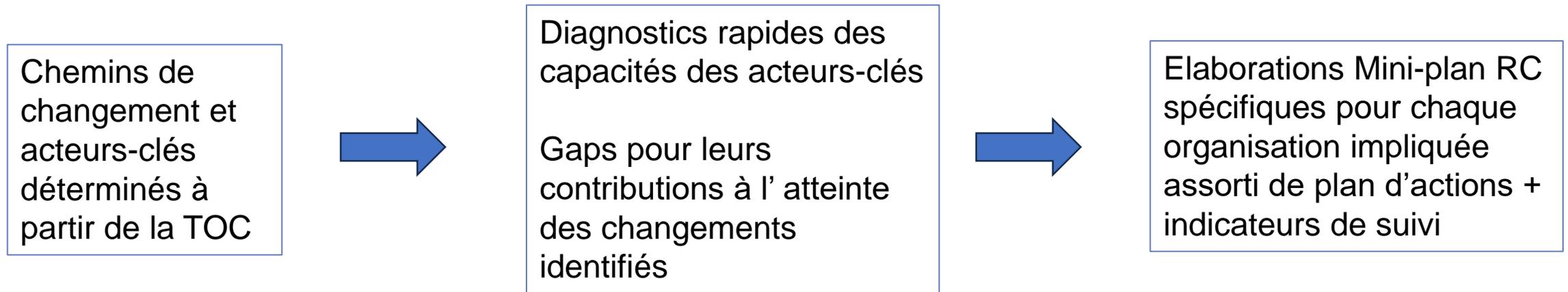


71%

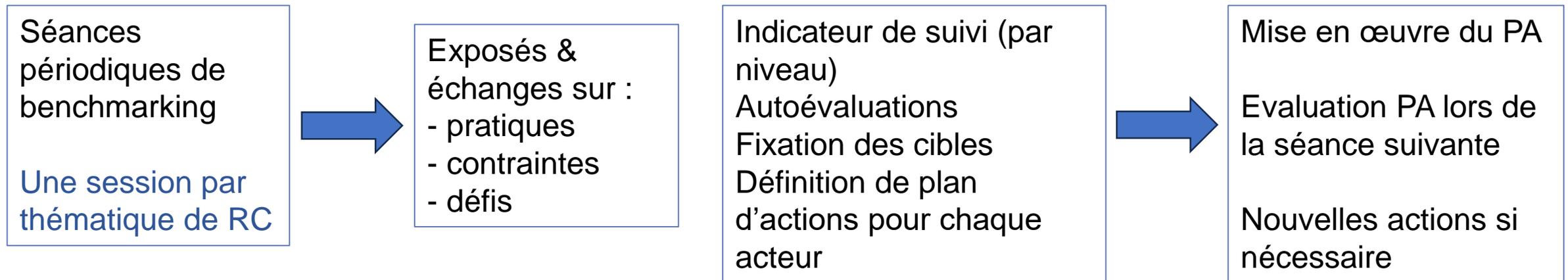
Réussite au test final (évaluation des compétences)

« Le déroulement est intéressant du fait qu'il est participatif. Le contenu est également riche grâce aux apports des participants et à la méthodologie » (témoignage atelier TOC GFP Niger)

Mini plan RC orienté changement



Mise en œuvre et suivi Mini plan RC: **approche apprentissage par les pairs (benchmarking)**



Exemple : Amélioration de l'accueil dans les services d'urgences (acteurs-clés chaîne des urgences)

Session benchmarking

Thématique « accueil dans les services d'urgences »

- Pratiques
- Contraintes
- Défis & Propositions d'améliorations



Propositions d'améliorations issues des échanges : base du plan d'actions et des indicateurs de suivi

- **Système de Fléchages et Signalétiques**
- **Informatisation des dossiers médicaux**
- **Surveillance vidéo au niveau des zones d'accueil (zones sensibles)**
- **Accès contrôlé physique ou électronique (badges magnétiques personnalisés)**
- **Niveau de compétence des agents de sécurité (formations)**
- **Accès dédié des ambulances**
- **Code couleur et badge d'identification du personnel**
- **Formation du personnel en accueil et orientation (atelier orientation accueil et tri)**
- **Enquête de satisfaction**

Démarche d'amélioration continue (esprit d'émulation) & redevabilité

Tableau de suivi des performances

Service urgence	Auto évaluation	cible	Actions à faire
X	6	7	informatisation + formation du personnel en accueil et orientation + enquête satisfaction/qualité



Contribution aux indicateurs d'effet (mesure périodique)
Taux de mortalité dans les services d'urgence
Satisfaction des patients par rapport à la qualité

Questions / réponses - La grille d'écoute active

- Ce que je retiens
- Ce qui me questionne
- Ce qui m'inspire

3^{ème} axe de questionnement

Quelle plus-value des AOC par rapport au cadre logique ?

Valeur ajoutée par rapport au CL

Cadre logique

Part des problèmes

Lien de cause à effet
linéaire

4 étapes : Activités >
Résultats > Effets > Impact

Centré sur le projet

Force : Traduire une
stratégie en étapes
pratiques

Théorie du changement

Part d'une vision positive

Pensée logique mais non
linéaire

Autant d'étapes que cela est
nécessaire

Vision large plus systémique

Force : Expliciter toute une
stratégie d'intervention &
capter la complexité

=> Proposition de combiner les deux approches

Quels changements concrets ?

Phase de conception plus dense et participative



Construire d'une vision partagée sur le changement et les chemins à prendre

Phase d'exécution plus réflexive et qualitative



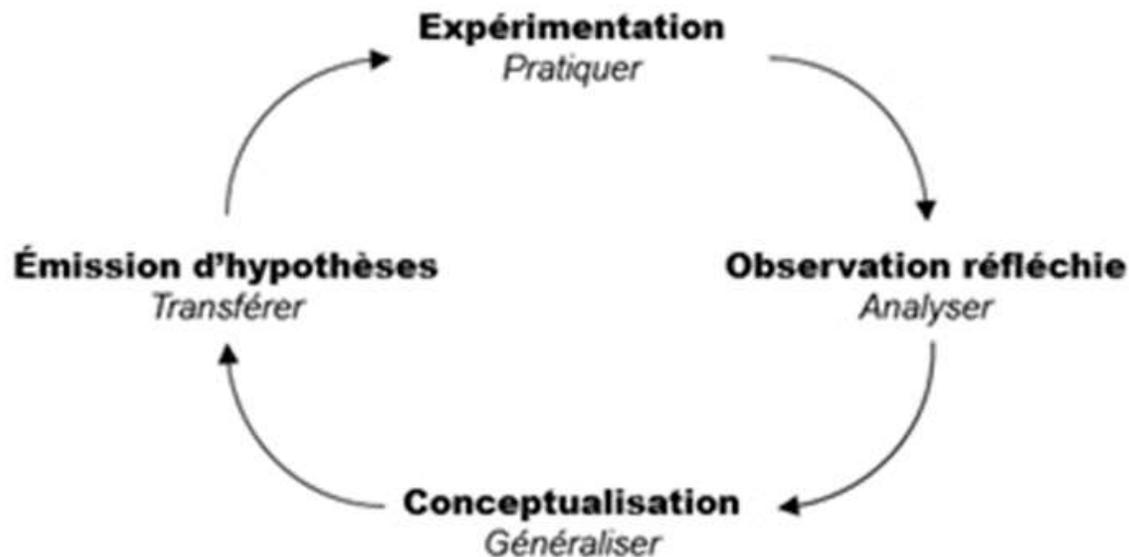
Evaluer le changement et les hypothèses



Accompagner le changement
(compétences douces)

Compétences douces CVE

Une approche agile



Des changements en cours...

- un intérêt croissant pour investir du temps pour échanger et apprendre mutuellement ;
- un reporting de plus en plus orienté vers la satisfaction des publics-cibles et l'amélioration continue ;
- la cohabitation possible entre une approche cadre logique et une démarche d'accompagnement du changement ;
- la prise en considération croissante des questions transversales et relationnelles ;
- le partage intersectoriel comme moyen de diffusion de bonnes pratiques d'un secteur à l'autre sur l'accompagnement au changement.

4^{ème} axe de questionnement

Avez-vous rencontré des résistances par rapport à ces nouvelles approches ?

Contraintes, sources de résistance



FAIBLE NIVEAU DE
COMPREHENSION
ET DE MAITRISE



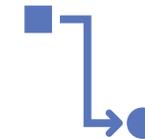
IMAGE NEGATIVE
DE LA TOC



ABSENCE
D'ACCORDS AVEC
LES DECIDEURS



IMPLICATIONS DE
LA DAC SUR EXE
SOUS-ESTIMEES



PASSAGE DE LA
TOC AU NARRATIF
ET ACTIONS

Développer un plan d'accompagnement du changement et de passage à l'échelle pour une internalisation plus forte de la DAC

Questions / réponses - La grille d'écoute active

- Ce que je retiens
- Ce qui me questionne
- Ce qui m'inspire



04

conclusions

Éléments de réflexion qui ressortent de ces échanges

- Bien que le cadre logique demeure un outil de planification largement usité, de nombreux changements sont à l'œuvre tant en France qu'à l'international
- Les deux logiques s'articulent et répondent à des enjeux différents
- Les AOC sont particulièrement efficaces dans le cadre des démarches de renforcement des capacités et du pouvoir d'agir ... et plus généralement pour appréhender la complexité
- Elles permettent également un mode de partenariat plus équilibré, notamment dans un contexte Suds / Nords

**Un grand merci pour votre
participation et vos contributions !**



CONTACTS

c.honore@f3e.asso.fr

p.daulny@f3e.asso.fr