

LES COLLECTIONS DU F3E

Points de repères et échanges d'expériences pour accompagner le changement

Extrait du séminaire annuel de capitalisation des membres
du programme PRISME

Juillet 2015 – F3E

ÉCHANGES SUR...



Avec le soutien de :



Évaluer • Échanger • Eclairer

Sommaire

Les « approches orientées changement » : de quoi parle-t-on ?	3
Le PRISME - Programme d'innovation méthodologique pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement	5
Introduction	6
Sigles utilisés	6
Ce qu'en disent les membres, quelques paroles d'acteurs inspirés.....	7
Acteurs, auteurs ou accompagnateurs de changement ?	9
Accompagner le changement à partir de la refonte du suivi-évaluation d'un programme	12
Dialogue pluri acteurs : les contributions de la table ronde des journées Portes Ouvertes – 10.07.15	15

Les « approches orientées changement » : de quoi parle-t-on ?

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 »

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 impliqués à s'interroger sur leur vision d'un futur commun et sur leurs positions respectives.

Il s'agit d'aborder autrement la question de l'évaluation de l'impact de nos actions.

Il y a une dimension stratégique, ou « politique »

C'est-à-dire d'accompagner le renforcement des capacités d'acteurs, d'appuyer la gouvernance d'un territoire, de faire de l'éducation à la citoyenneté, du plaidoyer...
Bref : des projets « immatériels »

Pourquoi se tourner vers les approches orientées changement ?

- Pour aborder – de façon réaliste – l'évaluation de l'impact de programmes complexes ;
- Pour revenir aux finalités profondes de son action. Les programmes ont souvent des objectifs assez techniques (ex. : renforcer les capacités de tel acteur). Les approches orientées changement poussent à formaliser davantage la raison d'être de ces actions, les changements que l'on en attend concrètement et leurs finalités stratégiques à long terme ;
- Pour mieux préciser le rôle de chacun, et la manière de suivre ensemble les effets de nos actions communes.

Passer de l'action à l'acteur : changement de perspective ?

Les approches orientées changement véhiculent une conviction : **les acteurs sont le fondement du changement social et de sa pérennité.**

Si un contexte évolue, c'est d'abord parce que les acteurs eux-mêmes (personnes, groupes, organisations, institutions, réseaux...) évoluent : dans leur mentalité, leurs comportements, leurs façons de travailler, leurs relations entre eux ... Et ce sont ces évolutions chez (ou entre) les acteurs qui garantissent la durabilité des changements du contexte.

Prendre en compte ces évolutions d'acteurs, et tenter d'agir sur elles, est 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 influence respective, leurs relations...
- dans la *planification* des activités, en la concevant comme une contribution spécifique au changement, aux côtés d'autres acteurs ;
- dans le *suivi-évaluation*, en se concentrant sur les changements advenus plutôt que les simples résultats de nos actions.

En quoi consistent les approches orientées changement ?

Il n'y a pas UNE approche par le changement, mais une diversité de méthodes et, surtout, une créativité à développer pour bâtir SA propre méthode.

Cela dit, on peut retrouver un tronc commun dans toutes ces démarches :

- **Fixer un cap : l'horizon vers lequel on veut aller, à long terme**

Amener un groupe (ex. : des partenaires) à se projeter dans le futur, pour définir une **vision commune du changement souhaité** par les différents acteurs de ce groupe. Définir ensemble la situation idéale à laquelle ils aspirent et pour laquelle ils souhaitent unir leurs forces.



Cette vision du changement est mise à l'épreuve d'une **analyse du contexte** tel qu'il est aujourd'hui : les facteurs positifs sur lesquels on pourra s'appuyer pour faire changer les choses, et les facteurs négatifs avec lesquels il faudra composer – ou qu'il faudra faire évoluer favorablement. L'analyse des acteurs et de leurs relations constitue alors une phase clé.

■ **Tracer des chemins pour aller vers la vision**

Il s'agit d'identifier les « **chemins** » pour aller vers la vision. Chaque chemin est un ensemble de conditions nécessaires pour que la vision se réalise. Une possibilité est de décrire les évolutions graduelles envisagées pour chaque acteur du contexte. On a ainsi différents chemins qui convergent vers la vision.



On réfléchit ensuite à la **contribution du programme à ces différents chemins**, c'est-à-dire à la manière dont il pourra influencer sur ces conditions nécessaires, au regard de ses capacités.

■ **Suivre et réajuster notre chemin**

Les deux étapes précédentes consistaient à se projeter dans le futur, à décrire la façon dont le changement devrait se produire selon notre entendement. Il s'agit à présent de suivre l'évolution réelle du contexte, au fil du temps.

Pour cela, on peut se référer à des **indices** qui nous permettront de suivre l'évolution des différents changements identifiés, mais aussi prendre en compte des changements imprévus. Ce suivi permet d'adapter les contours de son intervention et d'ajuster les chemins de changement au vu de la réalité.

Ces différentes étapes n'ont de sens que si elles s'effectuent de façon collective.

En quoi les approches orientées changement diffèrent-elles des méthodes que nous utilisons communément ?

- **Elles s'affranchissent de la linéarité.** En effet, lorsque l'on se projette à long terme, on ne peut pas raisonner de façon mécanique (« si nous faisons ceci, alors il se passera cela »). Les approches orientées changement intègrent l'incertitude : les chemins de changement ne sont pas construits dans une logique de liens de cause à effet, et les outils de planification et suivi-évaluation facilitent la prise en compte de l'imprévu au fur et à mesure.
- **Elles amènent à se décentrer de son projet** pour regarder plus largement l'évolution du contexte où l'on intervient et dans lequel on n'est qu'une pièce du puzzle (le projet n'est pas nécessairement le principal moteur du changement). Le point de départ de l'évaluation est donc le changement, et non le programme.
- **Elles permettent une mise en perspective stratégique.** Les approches orientées changement ne remplacent par la gestion de projet effectuée à l'aide du cadre logique. Elles la complètent sur l'analyse du changement, avec une perspective de long terme et un cadre facilitant davantage l'apprentissage.

Le PRISME - Programme d'innovation méthodologique pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement

Qu'est-ce que le PRISME ?

Le PRISME est un programme de 4 ans porté par le F3E. Il a démarré en juillet 2014 pour une première phase de 18 mois. Il est mis en œuvre par une **trentaine d'organisations** de **10 pays** différents (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... 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...) ?

En quoi consiste le PRISME ?

1. Expérimenter des méthodologies innovantes

Le PRISME accompagne **15 expérimentations** sur différents terrains d'action. 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.

Retrouvez les membres du PRISME ici :
<http://f3e.asso.fr/article/1633/decouvrez-la-video-du-seminaire-analyser-suivre-et-evaluer-sa-contribution-au-changement-social>

Voir la page de notre site consacrée aux **approches orientées changement** :
<http://f3e.asso.fr/article/1584>

Les membres du PRISME tirent des leçons de leurs travaux chemin faisant, vous trouverez l'**actualité** et leurs **enseignements** ici :
<http://f3e.asso.fr/article/1598>
<http://f3e.asso.fr/article/1625>

2. Échanger et produire des connaissances

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

3. Influer sur le milieu de la coopération internationale

Un travail d'échange et de diffusion dans le milieu de la coopération et de la solidarité internationale est entrepris, en lien avec les acteurs collectifs du secteur. L'Agence française de développement (AFD) et le ministère des Affaires étrangères et du Développement international (MAEDI) sont étroitement associés aux réflexions menées.

Introduction

Les membres du programme **PRISME** se sont réunis lors de leur **séminaire annuel de capitalisation en juillet 2015**. Les objectifs de la semaine étaient les suivants :

- Produire des enseignements transversaux à partir de nos expériences ;
- Construire des messages communs ;
- Travailler sur son projet ;
- Se renforcer entre pairs pour relever ses défis ;
- Se projeter dans l'avenir.

Vous trouverez dans ses pages un **extrait** du séminaire : les interventions de **Manuel Cerutti et Odile Balizet** ainsi que le compte rendu d'une table ronde impliquant des membres du PRISME, **l'Agence Française de Développement et l'Organisation Internationale de la Francophonie**.

Tous les enseignements tirés pendant ce séminaire seront réinjectés dans des productions ; les supports seront présentés le 15 décembre 2015 et qui seront disponibles sur le site internet du F3E : www.f3e.asso.fr.

Sigles utilisés

AOC :	Approches orientées changement
CL :	Cadre logique
DSE :	Dispositif de suivi-évaluation
ECSI :	Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale
EP :	Équipe programme du PRISME
GCP :	Gestion du cycle de projet
PRISME :	Programme d'innovation méthodologique pour planifier, suivre et évaluer de processus de changement
PTF :	Partenaires techniques et financiers
RC :	Renforcement des capacités
SE :	Suivi-évaluation
TOC :	<i>Theory of change</i> (théorie du changement)

Ce qu'en disent les membres, quelques paroles d'acteurs inspirés

Le PRISME

« Qu'est-ce que c'est le PRISME ? Ce n'est pas une vision déformée de la réalité ; ce n'est pas une vision reformée : c'est une **vision plus claire de la réalité**. »

Une meilleure compréhension des AOC

« Les séminaires m'ont beaucoup apporté pour apprendre des AOC. **Nos questions trouvaient échos dans d'autres organisations.** (...) Aujourd'hui on se rend compte qu'il n'y a pas eu une seule manière de faire. »

Un changement de regard, un changement de posture

« Cela apporte **un nouveau regard**, ça enrichit. Cela re-questionne **le sens** de nos actions dès le début. Ça permet de questionner **l'impact**. »

« Cela nous a permis de repositionner les animateurs dans un rôle d'accompagnement et non de tuteurs. Cela a **donné une place** à ceux qu'on accompagne. »

« Cela m'a redonné de l'assurance sur ma vision du développement. Je n'arrivais pas, avec mes équipes, à être convaincant sur ce qu'on pouvait attendre comme changement. On était **dans une position de satisfaction de la réalisation mais pas dans le changement**. »

Une complémentarité des AOC avec le cadre logique pour analyser les changements

« Le Prisme me donne la **liberté** de sortir du carcan cadre logique ».

« Je voyais le cadre logique comme un outil complet mais en fait il y a des manques et **les AOC le complètent**. »

« Cela me permet de **remettre en cause ma démarche de projet**. Cela me permet de dire que l'identification des changements doit être un préalable à la définition du projet. »

« Cela remet un cadre autour de changements qu'on avait du mal à valoriser. Cela m'a permis d'avoir une vision sur les changements. »

Un accompagnement sur mesure

« L'accompagnement du F3E, c'était la bonne façon de faire : on n'impose rien, on vous accompagne. **On avançait ensemble.** (...) C'est une approche de l'accompagnement **qui permet l'autonomie**. Je n'ai jamais senti que le Prisme m'obligeait à faire telle ou telle chose. »

« Le travail en binôme avec l'Équipe programme, c'est un élément garant des objectifs du programme. Une parfaite complémentarité entre la connaissance des méthodologies par l'EP et du programme par le membre. **L'accompagnement très souple qui s'adapte à chaque projet d'expérimentation.** »

Une opportunité pour fédérer des acteurs

« Si tu veux aller vite, tu restes seul. Mais si tu veux aller loin, tu peux **aller ensemble**. »

« Le PRISME a aidé à la **redynamisation des acteurs**. Ça a bouleversé ma charge de travail... ! Mais là, je m'engage car je vois de très bons résultats pour mon programme, pour la redevabilité, pour ma communauté. »

Introduction

Lors du dernier séminaire en 2014, les membres du PRISME avaient partagé sur la notion de changement. Nous avons cherché à le caractériser en indiquant qu'il est le passage d'un état A à un état B. Le changement nous apparaissait comme un « processus dynamique ».

- « Il y a de l'incertitude, on ne maîtrise pas l'ensemble de ce qui va se passer ».
- « Le changement permet la transformation sociale : il comprend de petites choses anodines et de grands changements. »
- C'est un « processus non linéaire », « dans la durée », « subjectif ».
- Il « vise quelque chose de positif, une amélioration » mais il est parfois « subi, voire négatif ».
- Il « nécessite des efforts et du temps ».
- Il peut être « ponctuel ou durable ».
- Il demande de « sortir du cadre ».

Lors des ateliers, chacun a formulé des changements positifs visés et fédérateurs tout réalisant à quel point ces finalités redonnent du sens à l'action mais sont délicates à suivre.

Dans le cadre de ce programme, nous nous posons la question de « comment suivre les changements amenés par le projet », à la fois les changements prévus et imprévus. Nous avons saisi que le changement nécessite une certaine flexibilité alors même que nous avons aussi des comptes à rendre.

Le suivi nous demande donc de penser notre posture face au changement que nous souhaitons : quelle stratégie déployée pour quelle échelle de changement ?

Cela nous questionne sur la manière de faire de l'outil de suivi, un outil qui implique les acteurs et qui contribue lui aussi à donner du sens à l'action.

C'est autour de ces 3 axes que tourneront les interventions de Manuel Cerutti et Odile Balizet.

En introduction à ces interventions, nous encourageons les lecteurs à visionner un film issu d'un séminaire co-organisé par le F3E et l'AFD sur le thème du changement et de l'évaluation : <https://www.youtube.com/watch?v=YkMCQghMUKI>

Intervenants consultant-e-s: Manuel Cerutti (manuel.cerutti@gmail.com) et **Odile Balizet** (obalizet@gmail.com)



Acteurs, auteurs ou accompagnateurs de changement ?

Manuel Cerutti

Quelles sont les différences entre « l'accompagnement » au changement et « le pilotage » de celui-ci ?

Dans un processus de **pilotage**, la démarche revient à faire une étude de besoin, à mettre en place des actions, à vérifier la bonne marche de ces actions : on contrôle.

Quand on **accompagne** des gens, il y a à déconstruire le « trop normatif ». On est dans une logique de re-questionnement du projet, des normes, des actions (etc.) et pour cela, on est obligé de déconstruire des représentations. **Cette déconstruction entraîne un sentiment de perte qui est normal.** Les gens peuvent se perdre parce qu'en se perdant, ils vont réussir à reconstruire et à élaborer ensemble un sens qui leur est propre. Il s'agit juste de déplacer son appréciation de la norme, sans pour autant l'abandonner.

Quand les gens sont perdus, on aurait tendance à vouloir les rassurer. En tant qu'accompagnateur, si nous répondons trop vite à leur inquiétude, on risque de proposer une solution « exogène » sans leur laisser la capacité d'en trouver une par eux-mêmes.

La recherche d'autonomisation : entre émancipation et instruction

« Rendre les gens autonome » : il y a une histoire de la pensée française sur ce sujet. Il y a une culture et une représentation française de l'autonomie. C'est une notion contextualisée. L'enjeu est de décaler son regard et de changer sa posture. **Le savoir sert-il un étayage de l'expérience de chacun, ou bien à de l'instruction ?**

Tout est éducation dans le sens d'un rapport aux savoirs. L'éducation peut être vue comme deux logiques contradictoires qui s'affrontent :

- **l'instruction** : transmission d'une norme nécessaire ;
- **l'émancipation** : je questionne la norme et je ne me laisse pas écraser par celle-ci. Elle permet de devenir auteur.

Tout l'enjeu, en tant qu'accompagnateur, est de naviguer de manière subtile entre ces deux logiques. L'instruction permet le vivre ensemble. Ce qui est intéressant, c'est de voir comment les

normes se déplacent. Sur les questions d'éducation : tout le monde est pris dans la dualité instruction/émancipation. Se former à l'éducation, c'est comprendre que dans chaque endroit il y a ce duo « instruction-émancipation ». **Reposer le changement social avec l'éducation nous donne du souffle, car il introduit la nécessité d'une temporalité longue.**

Quel rôle donner au cadre logique dans un processus d'accompagnement au changement ?

Rappelons-nous que le cadre logique répond à une vision du monde et à une histoire. Dans l'histoire de la pensée par objectifs, **c'était le chemin le plus court pour atteindre une cible. Mais permet-il aux acteurs de questionner le sens ?**

Les outils et plus spécifiquement le cadre logique ne sont pas suffisants pour parler de changement. Le projet lui-même n'est qu'un outil au service du changement.

Le cadre logique est un outil à désacraliser. Il peut être un outil de co-construction mais il permet surtout de communiquer vers l'extérieur. Il peut permettre un débat de **valeurs, mais l'humain « déborde » du cadre logique**. En fonction de la manière dont on l'utilise (nous, en tant qu'accompagnateur), il peut mettre de la distance ou créer le contact. **L'outil est un prétexte**. Il faut développer une stratégie quant à son utilisation.

« On fait le procès du CL comme si nous n'étions pas fautifs. Qui a déjà construit le cadre logique en respectant le processus du début jusqu'à la fin ? On les élabore souvent dans nos bureaux. (...) Il n'y a pas de mauvais outils, il y a de mauvais praticiens. »

Le changement est-il viable, durable ?

Il faut en faire le deuil. On peut mettre en place les conditions qui font réagir et se questionner les gens, etc. Mais la permanence du changement, ce n'est pas possible.

Le changement ne passe-t-il pas avant tout par le changement personnel, le changement des individus ?

Un collectif change quand l'individu change. La prise en compte des deux niveaux fait partie du travail de l'accompagnateur.

Agent, acteur, auteur – Une histoire de passage

Quand on accompagne l'Autre, quand on chemine à ses côtés, il faut accepter de ne pas avoir d'enjeu quant à la finalité du changement. Celle-ci ne nous appartient pas. La posture est bien différente. **On est garant du dispositif d'accompagnement, mais la finalité ne nous appartient pas.**

S'il y a une finalité dans le travail d'accompagnement au changement, c'est que les gens deviennent au moins acteur et surtout auteur.

- Agent : je subis une situation.
- Acteur : je joue une partition, j'ai une capacité d'interprétation personnelle.
- Auteur : je suis partie prenante de l'écriture de la pièce de théâtre.

En tant qu'accompagnateur, il s'agit de créer les conditions favorables **pour permettre ce passage** en développant le pouvoir d'agir, en donnant les moyens de devenir auteur/créateur de leur changement.

Les principes clefs de cette approche:

- Toute personne peut s'instruire et s'émanciper.
- Toute personne peut produire de la norme.

Si on part de ces deux postulats, on affirme que l'Autre (individu, groupe, organisation etc.) est capable. Dans le cas contraire, on pilote le changement pour lui.

Que doit-on comprendre quand il y a de la « résistance » au changement ?

S'il y a résistance, c'est que le projet n'est pas partagé. Résister c'est dire « je suis », « ce projet est le tien mais pas le mien », c'est un indicateur à prendre en compte. Trop souvent, la résistance est pensée comme étant due à un manque de formation, de compréhension, etc. alors que les acteurs peuvent avant tout ne pas voir le sens du projet, son intérêt pour eux et le collectif.

Aujourd'hui, il y a une injonction au changement. Il peut avoir un épuisement et donc de la résistance. Dans une démarche d'accompagnement d'un groupe, d'animation de projet, etc. prendre en compte et suivre ce qui change et ce qui ne change pas, ce qui est permanent à toute son importance.



Accompagner le changement à partir de la refonte du suivi-évaluation d'un programme

Odile Balizet

Odile Balizet nous a partagé une histoire d'accompagnement au changement. Pour avoir le contexte de cette histoire et mieux en comprendre toutes les finesses, cliquez ici pour avoir accès à l'article : <http://f3e.asso.fr/ressource/65/comment-les-acteurs-de-terrain-deviennent-les-auteurs-de-la-capitalisation-et-du-partage-d-experiences-les-ateliers-d-ecriture-et-de-capitalisation-un-levier-pour-le-developpement-des-echanges-sud-sud>

Les auteurs de cet article relatent l'expérience, qu'ils ont développée durant six ans au sein d'un programme d'accès aux services énergétiques où ils ont étroitement collaboré : l'un en tant que responsable du développement des capacités, l'autre en tant que responsable de la communication puis de la gestion des connaissances. Ils ont placé la capitalisation et le partage des expériences au cœur du dispositif de développement des capacités avec l'écriture (ateliers d'écriture et de capitalisation) par les professionnels du programme comme un des leviers essentiels en vue du partage des connaissances. Dès lors qu'une dynamique de capitalisation et de partage s'est développée, ils **ont réalisé un travail de gestion du changement, reposant sur des exercices de revue du programme par les acteurs à la charnière entre auto-évaluation et capitalisation des expériences. Le partage d'une vision commune, des enjeux, des forces et des faiblesses du programme et l'identification des expériences innovantes a été déterminant pour créer une intelligence collective reposant sur le capital commun ainsi que pour organiser une dynamique en réseau.** Ils analysent le rôle déterminant qu'ont joué les ateliers d'écriture pour transformer les rapports entre les équipes de projet, pour valoriser leurs expériences individuelles et collectives et les amener à prendre le risque de les partager. Ces ateliers ont permis aux acteurs de devenir auteurs, l'accent étant mis sur la communication et les échanges entre pairs. Les auteurs s'interrogent sur la durabilité des réseaux formels et informels et sur leurs limites lorsque la dynamique de partage et de promotion des innovations n'est pas entretenue et enfin sur les moyens à mettre en œuvre pour maintenir cette dynamique en tenant compte des phases de développement du projet.

=> Zoom sur les différents types de suivi du changement mis en œuvre dans le cadre du programme

1. Suivi des compétences

Le problème initial :

- Que signifie « rendre les femmes autonomes »? Pour clarifier la notion d'autonomie et arrêter de s'accorder sur du flou, **un référentiel commun de l'autonomie a été élaboré.**

Des outils :

- Des référentiels de capacités ;
- Des autoévaluations trimestrielles avec un développement à court terme des capacités ;
- Pour compléter : échange d'expériences et capitalisation.

Les résultats :

- Des discussions qui permettent de se fixer pour les 3 mois suivants, **les prochains petits progrès que l'on vise.**
- Les animateurs **trouvent mieux leur place.**
- Ça a changé la **position des ONG et des groupements** sur la base de contrats pensés ensemble.

2. Suivi des performances

Le problème initial :

- Inflation de données sur la technique avec des outils conçus préalablement par des consultants.

Des outils :

- Des cahiers de gestion élaborés par les groupements de femmes avec des indicateurs simples
- Elaboration d'une nouvelle base de données à partir de ces indicateurs simples
- Elaboration d'une revue par les professionnels du programme.

Les résultats :

- Les femmes ont assuré la gestion à leur manière avec des outils qui leur sont propres afin d'éviter les conflits liés à la transparence et de pérenniser leurs entreprises.

3. Suivi des effets

Des outils :

- **Des cartes d'identité des villages** : 4 pages, écrites de manière simple faisant office de situation de référence
=>Un an après, on revenait dans le village pour observer le niveau de prospérité, etc. : reprise des indicateurs pour regarder les évolutions
- **Auto évaluations à grande échelle faite par les acteurs** et les équipes dans 500 villages :

=>une véritable révélation permettant d'arrêter les attitudes de méfiance/défiance face aux exercices d'évaluation.

4. *Suivi des changements*

- **Une rubrique « autres observations »** dans l'outil de collecte des animateurs qui a été bien investie par ces derniers pour mettre en valeur le qualitatif ;
- **Un outil composé de photos** (par rapport au critère de prospérité, qu'est ce qui a changé ?)
- Une étude de cas approfondie pour illustrer **un changement significatif**
- **Un document agréable à écrire et à lire** intégrant des témoignages pour réintroduire de la vie et de la proximité
- **Des observations en groupe avec les acteurs** (technique « changements les plus significatifs »)

Principes qui nous ont guidés

- Commencer par **un groupe pilote** ;
- Simplifier le plus possible pour observer, écouter ;
- **Ne pas tout construire préalablement** ;
- **Remettre du sens sans alourdir** la charge de travail (on était dans un système qui n'avait plus de sens, qui ne servait à rien) ;
- Faire des **démonstrations en valorisant les gains** pour toutes les parties prenantes.

« Il faut oser montrer, se poser la question et s'interroger sur les modèles produits par d'autres avant nous. L'antériorité ne fait pas la qualité. »



Dialogue pluri acteurs : les contributions de la table ronde des journées Portes Ouvertes – 10.07.15

Nasser Assoumani - Maeecha

Anita Madavane - RADSI

Marion Lory - OIF

Marie-Odile Waty et Valérie Huguenin – AFD/DPO

La table ronde a été organisée après une série de discussions en petits groupes entre les participants aux portes ouvertes et les membres du Prisme qui présentaient leurs expérimentations. Elle a permis de susciter un dialogue entre des membres du Prisme et des représentants de partenaires techniques et financiers.

Participants :

- ✓ Anita Madavane (RADSI, France – membre du Prisme),
- ✓ Nasser Assoumani (MAEECHA, Comores – membre du Prisme),
- ✓ Marion Lory (Organisation internationale de la Francophonie – Direction de la planification et de l'évaluation)
- ✓ Valérie Huguenin et Marie-Odile Waty (Agence Française de Développement – Division des partenariats avec les ONG)

Animation : Laurent Delcayrou, directeur du F3E.

Que vous inspirent cette matinée et les échanges de ce matin ?

MOW - Ce que je retiens ? D'abord, vous avez tous dit ce besoin de sortir du projet, des activités, des résultats attendus de ces activités, de prendre du recul et de réfléchir sur le sens. Retrouver du sens, s'interroger sur les changements souhaités. Cette posture vous a amenés à vous interroger sur les acteurs de ces changements pour vous amener à construire une vision partagée avec ces acteurs-là.

Cela amène à construire une démarche commune avec ces acteurs clés.

On parle de « suivi évaluation » mais on pourrait dire que c'est une démarche de « diagnostic évaluation » puisque c'est une démarche participative depuis le début.

Finalement, c'est peut être une autre façon de concevoir ces projets dès le départ. Le changement social est par définition un processus pluri acteurs, ce qui veut dire que ces projets doivent, dès leur conception, intégrer ces acteurs, et construire à partir d'un diagnostic partagé, une vision commune.

Autre élément : on parle d'acteurs clés, mais c'est souvent des acteurs intermédiaires. Pas les bénéficiaires finaux, alors que les changements souhaités les concernent. Il est important dans ces

processus de donner aussi la parole à ces acteurs finaux, qui ne sont pas forcément représentés par ces acteurs intermédiaires. Donc construire des moments où la parole sera donnée à ces bénéficiaires finaux (focus group...). Il est important de les intégrer dans cette démarche.

Quel premier bilan de la semaine de séminaire ?

AM - Je vais le faire à titre personnel, dans le groupe où j'expérimente, et à titre collectif.

Personnellement : je suis épuisée ! Car dans cette expérimentation, le RADSI expérimente auprès de diverses organisations. Depuis le séminaire de juillet, on a porté des ateliers, des réunions de préparation.

Rassurée, aussi ! Car ces AOC ont la capacité d'embarquer tout le monde. Chaque expérimentation a réussi à embarquer collectivement ses parties prenantes.

Le bilan de cette première année, d'un point de vue collectif : malgré nos contextes différents, nos enjeux, ces approches permettent d'avoir une ossature commune. Les enseignements sont pertinents sur ces différents contextes et territoires. Les approches sont appropriées par tous ceux qui sont concernés ; partenaires du Sud, ECSI, pas seulement par les salariés du Nord.

Quel intérêt de ces approches pour vos pairs ?

NA - C'est très rassurant car ce sont des approches qui fédèrent, qui sont apprenantes, qui renforcent, qui nous permettent de changer de posture, de regard. Les bénéficiaires deviennent des acteurs-auteurs : on part de leurs attentes propres et non plus de besoins ressentis par nous.

Elles nous permettent de questionner l'ensemble de notre dispositif d'intervention et facilitent le dialogue.

Quel intérêt pour convaincre les partenaires techniques et financiers ?

AM – Nos arguments principaux pour convaincre les partenaires :

- ✓ Ces approches sont **souples et adaptables** à différents terrain d'intervention.
- ✓ Elles permettent de suivre les activités et les impacts **tout au long du projet** (se donner les moyens méthodologiques et humains pour ce faire) et **de réajuster tout au long du projet**.
- ✓ Elles invitent à mettre toutes les parties prenantes autour d'une table pour **se mettre d'accord, ensemble, sur le sens du changement souhaité**.
- ✓ Les AOC se situent **en complément du cadre logique**. Il s'agit de bien **positionner chaque outil à sa juste place et usage**.
- ✓ Ces nouvelles méthodes permettent également de donner un **visage humain à des chiffres**, à des résultats ; et de mesurer ce qu'un projet a produit, en termes de changement, auprès d'hommes et de femmes.
- ✓ Une limite à ce travail mené dans le cadre du Prisme : comment aller au-delà du groupe d'associations mobilisées ? **Il est important de diffuser ces approches**. Déjà, de

nombreux membres ont appliqué les AOC au-delà de l'expérimentation Prisme. Il est nécessaire de croiser ces approches et expériences.

Ce sont des arguments pour les partenaires ?

VH - En amont, l'AFD partageait tout à fait les constats fait par le F3E et ses membres :

- ✓ **Constat d'un décalage entre les projets et les outils traditionnels d'évaluation et de mesure des résultats :**

Les projets des ONG ont vraiment changé de nature ces dernières années se situent moins dans la réalisation d'actions concrètes qui pouvaient être mesurées assez facilement. Les ONG ont **beaucoup investi sur des processus plus complexes**, de renforcement de capacités, de renforcement des sociétés civiles, de plaidoyer, de structuration. Ces processus ont besoin **d'un nouvel outillage pour aller au-delà de la fourniture de simples chiffres**.

Quand on interrogeait les ONG sur leurs actions, on ne voyait pas toujours les objectifs de changement souhaités et ce que ça devait produire en termes de changement social, économique, individuel, collectif. Les ONG répondaient que leurs actions étaient compliquées à mesurer.

D'autres ONG ont testé de nouvelles formes de suivi et d'évaluation ; le Prisme peut combler ce manque et faire profiter l'ensemble de la communauté de cette réflexion et de ses travaux. Le Prisme a essayé de faire converger un certain nombre d'acteurs volontaires pour confronter ces nouvelles façons de rendre compte, capitaliser collectivement, et partager.

- ✓ **Parallèlement, ces questions que les ONG se posent, l'AFD se les pose aussi.** Elle intègre de plus en plus dans le cadre de ses financements des volets de RC et a aussi des difficultés pour rendre compte de ces axes d'intervention. Donc il y a un intérêt pour elle-même à suivre les travaux du Prisme.

C'est pourquoi **nous avons mobilisé nos collègues des directions Evaluation et Renforcement de capacités (EVA et ARC)**. Ces derniers estiment que les ONG sont assez en avance sur ces réflexions-là.

Donc sur le fond : **je suis convaincue de l'intérêt du dispositif Prisme et impatiente de voir ce que cela va produire dans vos pratiques !** Cela va aussi **nous aider, à la DPO, à mieux valoriser ce que vous faites**, en disposant d'éléments plus fins sur les changements engendrés par certaines de vos actions.

Quel intérêt de ces approches pour l'OIF ?

ML - L'OIF a très envie d'emmener ses directions en charge des programmes vers des approches plus orientées changement.

- ✓ Nombre de nos projets privilégient le renforcement de compétences come principal mode d'intervention. Certains projets, moins nombreux sont plus spécifiquement à destination d'ONG et de collectivités territoriales.
- ✓ Nous sommes aussi sollicités par des pays pour les accompagner dans **l'intégration des ODD dans le leurs stratégies voire leurs plans nationaux de développement**. Comment peut-on **les aider avec ces nouveaux paradigmes** ? Comment les accompagner dans ces exercices de PSE en ayant un intérêt particulier pour une meilleure intégration des fonctions de SE ?

Au regard des expérimentations de ce matin : **je retiens cet effort d'intégration du suivi, poussé assez loin dans la planification.**

Les bailleurs sont encore centrés sur la mesure quantitative. Le Prisme est plus sur la démarche d'apprentissage, le processus. On doit faire du plaidoyer en interne pour aller vers ce plus grand exercice de diagnostic et d'apprentissage.

Quelles limites et quelles recommandations concernant ces approches ?

NA - Le processus de l'expérimentation continue. Preuve en est : vous avez vu le travail énorme abattu en une année. Il y a des limites, mais ce sont des limites normales :

- ✓ Des questionnements sur **l'équilibre entre les AOC avec les outils existants**. Quelle complémentarité ? Comment améliorer l'existant grâce aux AOC ?
- ✓ Quels moyens humains et financiers mobiliser pour accompagner le processus ? **Les approches vont nous amener à revoir nos modes de fonctionnement, réorganiser nos équipes**. Tout le monde doit être observateur, faire du suivi. Embarquer tout le monde dans ce dispositif, ça implique une batterie à mettre en place.

AM - Les recommandations sont fortement liées aux limites.

- ✓ **Tenir compte de l'évolution nécessaire de l'organisation pour suivre les changements.**

Cette expérimentation a montré que la place accordée au SE était plus importante : les changements doivent être suivis tout au long du projet et collectivement. Il y a un équilibre nouveau à trouver entre activités et suivi-évaluation. Comment intègre-t-on cette évolution des moyens et des RH dans nos projets ?

- ✓ **Envisager le facteur temps différemment.**

Le changement n'est pas le projet. Comment le temps projet s'intègre-t-il au temps processus ?

- ✓ **Se donner le droit à l'erreur.**

Rien n'est garant de la réussite. Pourquoi ? Le droit à l'erreur doit être assuré dès lors qu'il y a interrogation : pourquoi c'est advenu ?

- ✓ **Prendre le temps du dialogue avec nos partenaires...**

...Pour pouvoir partager nos interrogations sur les raisons qui font qu'un changement n'a pas été atteint ou qu'une situation évolue de telle manière, et permettre une construction commune.

Comment les partenaires reçoivent ces premières recommandations ? Est-ce recevable ?

VH - Il n'y a pas de problème pour que les ONG intègrent le coût de ces nouveaux dispositifs de planification/suivi/évaluation dans les budgets prévisionnels de leurs projets.

- ✓ La DPO finance déjà un certain nombre de projets qui incluent des DSE éligibles dans les dépenses. La révision des guides méthodologiques va beaucoup encourager le suivi évaluation et non pas juste l'évaluation externe finale.
- ✓ Quand on s'aperçoit d'erreurs ou d'échecs dans la mise en œuvre d'un projet (vous avez le droit à l'erreur !), c'est dommage de le découvrir à la fin du projet, lors de l'évaluation. Le suivi évaluation doit permettre **des réorientations en cours de route** pour corriger, le plus vite possible, ces écarts entre objectifs et résultats. cela peut même **revaloriser l'exercice d'évaluation finale**, sans tout exiger d'elle mais au contraire lui demander des analyses et des recommandations plus approfondies.
- ✓ Quand le suivi évaluation est un processus d'apprentissage collectif, en continu, **il devient un lieu de dialogue entre parties prenantes** (y compris avec les PTF) et ça peut donner à l'évaluation finale une dimension plus intéressante, ciblée sur des enjeux à approfondir.

Par contre, cela nécessite beaucoup de transparence entre l'ONG et le bailleur. Or, certaines ONG ont parfois peur d'être trop transparentes vis à vis du bailleur. Ces processus et ces chemins de changement doivent être explicités et leur mise en œuvre partagée avec les bailleurs, et cela même si les résultats ne sont pas à la hauteur des objectifs de départ.

Si vous souhaitez que l'on adhère à ces processus, il faut **explicitement ces chemins de changement en amont (dans les documents projets)**, qu'ils puissent être mesurés, pas bêtement, mais à des moments clés, en faire un bilan pour préciser « on en est là » et on ajuste nos activités si nécessaire par-rapport aux objectifs annoncés. A certains moments, il faut échanger sur ces premiers résultats, même s'ils ne sont pas quantifiés. Ce sont en général des processus complexes **qui nécessitent une rigueur dans l'échange**.

Quelles sont les conditions pour que ça se traduise par une réalité ?

VH - C'est ce que l'on fait au quotidien. La DPO est confrontée à ce type de processus et à ces exigences de redevabilité. Nous sommes parfois en difficulté, auprès du comité ONG par exemple, pour pouvoir expliciter ces processus. Parfois, même si personnellement, on maîtrise les enjeux, on mesure les changements induits, c'est très difficile d'en rendre compte sans éléments tangibles, pas forcément uniquement quantifiables mais de disposer d'éléments d'appréciation.

Exemple : les PCPA. J'ai suivi le PCM. Je voyais les changements opérés sur l'ensemble des acteurs, notamment dans les AG. Mais les porteurs de ce programme rencontraient des difficultés réelles pour en rendre compte. Moi-même, je n'arrivais pas à en rendre compte de ce programme de façon suffisamment précise et

rigoureuse. Les comptes rendus produits étaient désincarnés, avec des chiffres, certes fiables mais qui ne rendaient pas compte des changements induits (ou non) par le programme ! Les changements s'incarnent dans les personnes ou les groupes qui changent. Il faut rendre compte de cela, et cela ne passe pas que par des chiffres.

Il y a un donc enjeu de taille à progresser là-dessus. Cela renvoie aussi à nos propres pratiques, nous AFD, confrontés à la même problématique concernant le renforcement de compétences des Etats : comment rendre compte de ces projets de RC ?

Nous sommes donc confrontés aux mêmes difficultés et devons partager nos réflexions, nos pratiques et améliorer notre redevabilité respective.

ML - Les conditions ne sont pas du tout aussi favorables à l'OIF.

- ✓ Le fait que le temps du changement ne s'intègre pas dans le temps du projet est plus difficile à entendre pour des bailleurs avec des budgets prédéfinis.
- ✓ Le fait que le SE doive être plus important dans les projets peut heurter, car le SE est considéré comme une démarche administrative et pas au cœur des projets.

Nous avons besoin d'une part de plus d'outils de plaidoyer pour opérer la transformation sociale des bailleurs et les faire évoluer de paradigme et d'autre part, de faire la preuve que nous sommes en mesure de mieux apprécier ce qui est fait en termes de soft, RC, formation...

J'ai entendu que ça avait un coût. Quel coût ? Selon quelle temporalité ? ... dans un contexte où les ressources se raréfient. C'est le premier enseignement que nous pourrions mettre à profit. Utiliser les méthodes d'animation de ces expérimentations et faire un passage à l'échelle.

Quelles sont vos attentes pour la suite ?

ML - Les prochaines étapes :

- Avoir plus de documentation sur ces méthodes d'animation pour nous les approprier.
- Pouvoir accompagner nos collègues, mais aussi sur nos projets.
- Une collègue de projet de DL est désireuse de pouvoir expérimenter aussi.

VH - Les étapes et les attentes :

Première étape : dresser le bilan que vous tirerez de cette première étape.

- ✓ Avoir un moment d'échange avec vous, et aussi individuellement avec les ONG du Prisme ; pouvoir approfondir ce que cela a transformé dans les modes de faire de l'ONG française et de ses partenaires.

Deuxième étape : Capitaliser sur ces différentes expériences, pour en faire profiter la communauté associative. Il est important ensuite de restituer ces méthodes et ces outils pour les autres ONG.

On en attend aussi des choses pour nous-mêmes, à l'AFD.

- ✓ Il y existe un groupe de travail sur le RC, , auquel le F3E participe et restitue les avancées du Prisme.
- ✓ le Prisme doit également permettre de renforcer le dialogue entre les ONG et les bailleurs.

NA - Les prochaines étapes :

- ✓ Le lancement concret des DSE.
- ✓ Le renforcement de l'accompagnement par le F3E, notamment pour les organisations qui n'ont pas encore fait leur atelier.
- ✓ La capitalisation qui continue,
- ✓ la diffusion des acquis.

AM - On a tous saisi notre responsabilité à la partager. On a fait le constat qu'on ne peut pas partager n'importe comment. On est vite jargonneux ! Les processus sont quand même complexes. L'EP travaille sur des outils de communication. Attentes pour nous aider à former nos équipes pour que ces approches se diffusent. On va essayer de les porter au mieux.

NA - Vous n'êtes pas juste une banque : vous êtes un partenaire technique aussi. On espère vous embarquer dans cet objectif de voir la réalité, de voir des changements concrets pour améliorer le développement.