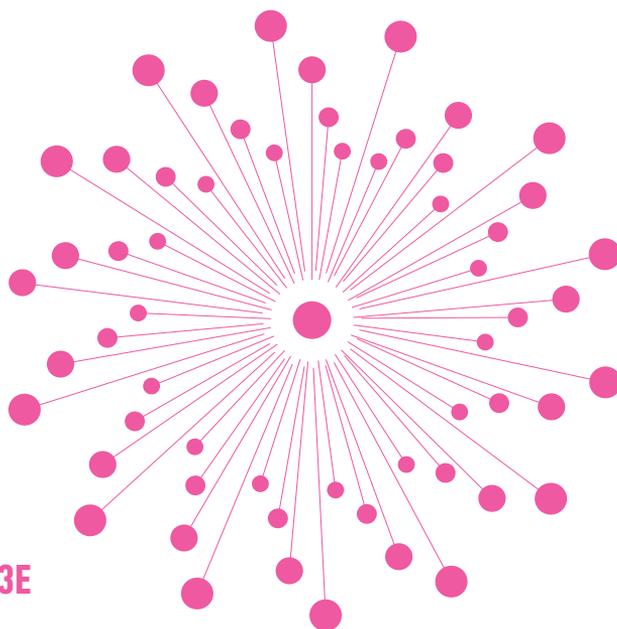


# LE CHANGEMENT

À notre portée



# Sommaire

ÉDITO

**Accompagner pour changer** P.3

## **01\_Vous avez dit « approches orientées changement » ?** P.5

Que veut dire changement ?

Les approches orientées changement en deux mots

## **02\_Les « approches orientées changement » : pour qui ? pour quoi ?** P.8

À qui sont-elles destinées ?

Sur quoi portent-elles ?

Pourquoi les adopter ?

## **03\_Mettre en place des « approches orientées changement »** P.12

Cinq principes simples pour réussir

Les étapes clés pour planifier, suivre et évaluer le changement

CONCLUSION

**En route vers le changement avec le F3E** P.17

**Pour aller plus loin...** P.18

## ACCOMPAGNER POUR CHANGER

C'est en 2014 que le F3E a véritablement commencé à développer ce que l'on désigne par « approches orientées changement ». Ces approches se présentaient alors comme une manière innovante de concevoir, mettre en place et évaluer des actions de solidarité internationale. Il s'agissait de s'intéresser davantage à la qualité et aux effets des actions menées, qu'au volume ou aux résultats directs des activités accomplies. Dans le cadre du programme Prisme mis en place de 2014 à 2018, 28 organisations de 10 pays ont pu ainsi intégrer la notion de changement dans leurs activités quotidiennes de planification, de suivi et d'évaluation et ont expérimenté et enrichi ces approches. Depuis, les approches orientées changement (AOC) servent de nombreuses activités conduites par le réseau.

En intégrant une dimension plus ambitieuse et stratégique aux outils classiques de pilotage, le F3E a en réalité répondu à une attente forte de son écosystème. La spécificité des AOC est de favoriser la concertation pluriacteurs et actrices et de s'intéresser aux effets des actions sur le moyen et le long terme. Cela est possible grâce à l'importance accordée aux interactions des activités sur le terrain et surtout aux perceptions et réactions des personnes concernées au premier chef par ces actions, vues ici comme autant d'acteurs et d'actrices à mobiliser.

Si ces approches permettent de se focaliser sur la qualité, elles ne complexifient ni ne remplacent pour autant les outils classiques de gestion de projets et programmes de coopération et de solidarité internationales. Bien au contraire, elles les complètent. **Découvrez ici comment.**

## 01\_Vous avez dit « approches orientées changement » ?



Né en 1994, le F3E est un réseau apprenant d'acteurs et actrices de la solidarité et de la coopération internationales. Réseau multi-acteurs, il rassemble plus de 95 organisations françaises membres : ONG, collectivités territoriales, réseaux, fondations et syndicats.

Le F3E a pour but d'impulser une amélioration de la qualité des actions et des pratiques au sein du secteur de la coopération et de la solidarité internationales, au service d'un impact porteur de changement social. Pour cela, le F3E développe des activités de renforcement des capacités utiles à l'analyse et au partage des pratiques. Il contribue ainsi à l'agilité des organisations et aux débats stratégiques dans un environnement complexe et mouvant.

**[www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)**

## VOUS AVEZ DIT « APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT » ?

**Mis ensemble**, ces trois mots peuvent paraître familiers, sans pour autant que l'on sache vraiment les définir. Expression, méthode, processus ? Il s'agit surtout d'un moyen de donner du sens à l'action et d'améliorer son impact et sa pérennité tout en facilitant sa mise en place.

## QUE VEUT DIRE CHANGEMENT ?

Le changement est le passage d'un état à un autre. Il peut s'exercer et s'observer dans des domaines et à des niveaux très divers. Dans les champs de la solidarité et de la coopération internationales, le changement est la finalité profonde d'un projet. C'est ce qui donne du sens à l'action.

On peut toujours se demander : à quoi sert cette action ? Est-ce pour faire évoluer la réalité des personnes et des organisations directement concernées ? Que veut-on changer dans ce cas ? La perception des personnes concernées ? Leurs pratiques, leur environnement ? Leur niveau de connaissances ? Leurs relations ?

Tout projet s'insère dans un contexte donné fait de personnes et d'organisations et, avec elles, leurs différentes manières de percevoir, d'interagir et de réagir. Tout cela influe sur le changement. C'est pour cela que la prise en compte du changement implique trois éléments clés :

- **LA DÉFINITION** d'une vision de long terme,
- **LA CONSCIENCE** du caractère progressif de tout changement,
- et surtout **UNE RÉELLE PRISE EN COMPTE DE LA RÉALITÉ** complexe du contexte dans lequel l'action va s'insérer.

**AU FINAL, QUE PEUT-ON VRAIMENT CHANGER ?** Les pratiques, les représentations, les connaissances, la manière de travailler des organisations voire la qualité du quotidien des personnes concernées par l'action. Tout dépendra de son ambition. Les approches orientées changement sont là pour faciliter cela.

## Les approches orientées changement en deux mots

Les approches orientées changement partent du postulat que les changements sociaux, durables et structurels sont le fait des acteurs et des actrices – les individus ou groupes d'individus concernés par la question, le sujet, le projet dans un lieu donné. C'est pour cela que 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. Ce faisant, ces approches vont au-delà des résultats de l'action, pour s'intéresser aux évolutions profondes auxquelles elle contribuera dans le contexte donné, c'est-à-dire dans la réalité et le quotidien des gens et des organisations.

## 01\_Vous avez dit « approches orientées changement » ?

Cela explique pourquoi les approches orientées changements s'intéressent aux dimensions qualitatives des projets (de coopération internationale ou territoriale, de renforcement des capacités d'une organisation, de construction d'un réseau, etc.). C'est un état d'esprit innovant qui vient compléter et surtout améliorer les instruments classiques de pilotage de projets.

Ces approches ont été compilées par le F3E en puisant dans différentes méthodes et théories, parmi lesquelles la Théorie du changement, la Cartographie des incidences, la Technique du changement le plus significatif et *l'Outcome harvesting*.

Les approches orientées changement ne remplacent pas les outils de gestion de projets classiques, parmi lesquels le cadre logique. Elles viennent les compléter et permettent d'améliorer la qualité des actions, depuis leur planification jusqu'au suivi et à l'évaluation. Le tout sans compliquer les choses !

### **QUELLE DIFFÉRENCE ENTRE LA GESTION AXÉE SUR LE(S) « RÉSULTAT(S) » ET LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT ?**

La différence entre la gestion axée sur le(s) « résultat(s) » et les approches orientées changement réside dans la prise en compte des dynamiques de changements auxquels l'action contribue. On ne se limite pas aux résultats obtenus. On regarde aussi les évolutions que ces derniers favoriseront sur le moyen et sur le long terme notamment dans les comportements et les jeux d'acteurs et d'actrices. Les approches orientées changement permettent d'intégrer cette vision qualitative à chaque étape d'un projet ou d'une action : de sa conception à son évaluation.

En deux mots, les approches orientées changement humanisent les chiffres et donnent du sens aux listes et aux chiffres des rapports d'activités. On ne se contentera pas de compiler le nombre de séances d'éducation dispensées durant la mise en place du projet : on s'intéressera aux connaissances réellement acquises par les personnes formées entre autres grâce à ces séances et aux effets sur leur quotidien.

# LES « APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT » POUR QUI ? POUR QUOI ?

**Découvrez ici** concrètement pourquoi ces approches innovantes apportent de la valeur et facilitent les méthodes classiques de conception et planification de projets ou programmes.

## À QUI SONT DESTINÉES LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT ?

Les approches orientées changement sont au service des praticiens et praticiennes, des personnes décisionnaires, consultantes et consultants ou encore des personnes (populations, professionnel-le-s, administré-e-s...) concernées par toute action de solidarité internationale. Que vous agissiez au service d'une ONG, d'une collectivité territoriale, d'un réseau multiacteur-ric-e-s, d'un bailleur de fonds ou encore d'une institution, les approches orientées changement sont à votre portée.

Pour les mettre en place, il faudra mobiliser d'autres personnes autour de vous : elles contribueront à un processus collectif ambitieux. Le périmètre de personnes à mobiliser dépendra du contexte et des enjeux de l'action à mener. Idéalement, il faut chercher à rassembler le maximum de personnes concernées par l'action, tant que cela ne la bloque pas. Réfléchir à l'ampleur que l'on souhaite donner à cette mobilisation implique par conséquent d'emblée de considérer sa faisabilité.

### Sur quoi portent-elles ?

**Les approches orientées changement concernent :**

- Des actions, projets ou programmes de coopération et/ou de solidarité internationale.
- Les dynamiques territoriales.
- Les orientations stratégiques d'une organisation, d'un réseau ou d'un collectif.

Elles peuvent être appliquées à tout moment : au démarrage ou renouvellement d'un projet mais également dès qu'une dynamique collective s'affaiblit.

Les changements recherchés peuvent être de différentes sortes :

- acquisition de nouvelles connaissances et compétences,
- changements dans les relations, les interactions, les rapports de pouvoir, les partenariats, les dynamiques collectives,
- évolution des postures, comportements, représentations,
- nouvelles règles, procédures et processus internes,
- avènement de nouvelles pratiques, actions, façons de faire.

## Pourquoi les adopter ?

**LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT** permettent de :

**FÉDÉRER LES PARTIES PRENANTES** autour d'une vision commune qui tient compte de la réalité sur le terrain.

**METTRE VRAIMENT EN PERSPECTIVE** l'action souhaitée et la réalité du contexte dans laquelle elle va s'insérer.

**PRENDRE DU REcul COLLECTIVEMENT** à la fois sur les finalités profondes de l'action et sur son positionnement.

**AMÉLIORER** de manière significative les perceptions, pratiques, représentations et relations des personnes impliquées dans le projet.

**RENFORCER LA CAPACITÉ DES POPULATIONS** concernées par l'action à se positionner de manière proactive et à se mobiliser.

**AMÉLIORER LA RELATION** entre les différents groupes d'acteur·rice·s en renforçant la compréhension du rôle et de la place de chacun·e (bailleurs, décideur·euse·s, opérationnel·le·s, populations...).

**FAVORISER L'IMPLICATION** en permettant à tous·tes de s'exprimer et de s'investir sur un pied d'égalité (paysan·ne·s, cadres, élu·e·s, administré·e·s...).

**ALLER AU-DELÀ DE LA LOGIQUE** liée aux résultats du projet pour s'intéresser aux évolutions du contexte (c'est-à-dire aux changements réels dans le temps).

**FACILITER LA PLANIFICATION D' ACTIONS** de longue durée par les bailleurs en démontrant les différentes étapes nécessaires au changement.

**COMPRENDRE LES CHANGEMENTS** progressifs auxquels les activités contribuent, les suivre et les évaluer pour les rectifier si besoin.

**TIRER DES LEÇONS ET VALORISER** les effets qualitatifs du projet, en mettant un coup de projecteur sur les changements observés.

## En deux mots...

**LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT** améliorent la conduite et le pilotage des actions pour être au plus proche du réel.

**ELLES SONT LÀ POUR MIEUX NOURRIR L'ACTION**, la rectifier si nécessaire et améliorer son impact. C'est l'expression pratique de la quête de la qualité !

## LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT : CONCRÈTEMENT, ÇA CHANGE QUOI ?

« 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 CENDAJURU (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).

### LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT ET LE CADRE LOGIQUE

Les approches orientées changement complètent et assouplissent le cadre logique en y ajoutant la dimension du changement. Ces deux outils sont nécessaires : c'est pourquoi il ne faut pas les opposer, mais bien les articuler.

Le cadre logique est un outil de gestion de projet qui permet de penser et suivre la mise en œuvre des activités et leurs résultats directs. En précisant les résultats attendus des actions, le cadre logique fait un lien logique entre objectifs, résultats et activités, afin de permettre un meilleur pilotage de ces dernières.

Les approches orientées changement viennent quant à elles apporter une réflexion complémentaire. Celle-ci porte sur le sens de long terme de l'action dont les résultats contribuent à des « chemins de changement » mettant l'accent sur les acteur-ric-e-s. En bref, les approches orientées changement donnent à voir la compréhension que les acteurs et actrices ont du changement et de la façon dont il devrait se produire. Ce faisant, elles les « invitent » à ajuster les activités en fonction de l'évolution du contexte et des changements observés.

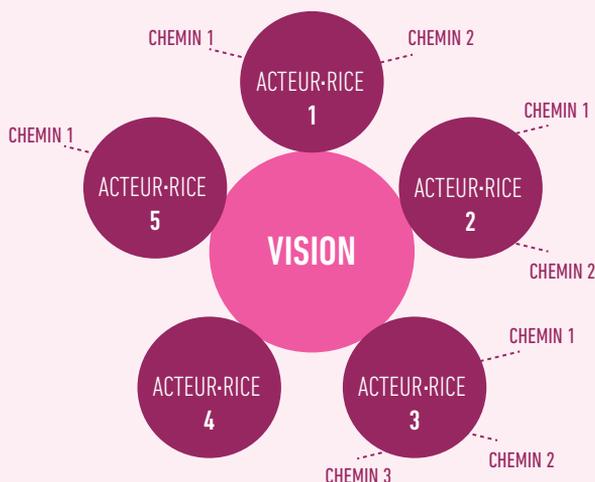
On voit bien que les deux outils se complètent, même s'ils n'expriment pas les mêmes réalités.

## LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT ET LE CADRE LOGIQUE SE COMPLÈTENT

### THÉORIE DU CHANGEMENT

Comment nous pensons que le changement devrait se produire

Ex. : vision et chemins de changement



### THÉORIE DE L'ACTION

Comment nous voulons changer les choses avec notre action

Ex. : cadre logique... ou plus élaboré

DESCRIPTION DU PROJET	INDICATEURS	SOURCES DE VÉRIFICATION	HYPOTHÈSES
OBJECTIFS GLOBAUX			
OBJECTIFS SPÉCIFIQUES			
RÉSULTATS			
ACTIVITÉS			

## QUELQUES FONDAMENTAUX DES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT

**TENIR COMPTE** DE LA RÉALITÉ ET DES PERCEPTIONS MULTIPLES.

**FIXER UN CAP**, UNE VISION COMMUNE.

**TRACER ENSEMBLE** DES CHEMINS POUR Y PARVENIR.

**PENSER PROGRESSIVITÉ**, S'AFFRANCHIR DE LA LINÉARITÉ.

**SUIVRE ET RÉAJUSTER** CHAQUE FOIS QUE CELA S'AVÈRE NÉCESSAIRE.

# METTRE EN PLACE DES « APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT »

**Où placer le cap** et comment  
tendre vers le changement ?

## CINQ PRINCIPES SIMPLES POUR RÉUSSIR

### 1. Adopter un nouvel état d'esprit : la vision positive de l'avenir comme boussole

Les approches orientées changement ne se résument pas à une méthode figée que l'on choisit et applique. Les adopter implique de s'ouvrir à **un nouvel état d'esprit**.

La base de ces approches se trouve dans **l'ambition positive**, la vision vers laquelle on souhaite tendre et autour de laquelle il est nécessaire de fédérer tout un écosystème. Après tout, partir des ambitions plutôt que des problèmes permet de motiver et de mobiliser davantage.

**La quête du sens** guide l'action : que veut-on changer fondamentalement et que doit-on mettre en place pour y parvenir ?

Les approches orientées changement partent du constat que les changements sociaux durables prennent du temps. Elles impliquent donc **une vision de long terme** : on se projette au-delà du temps du projet. Cela suppose de penser les actions avec cette perspective de long terme.

C'est pour cela que l'on ne confond pas direction, cap ou vision avec objectif à atteindre. L'idée est que les actions favorisent **un changement vers lequel on tend**. On sait pertinemment que le changement ne se concrétise pas nécessairement dans le court terme.

### 2. Passer de l'action aux acteurs et actrices

**Les changements sociaux**, durables et structurels sont le fait des acteurs et des actrices concerné-e-s. Si les acteurs et les actrices changent ou si leurs relations changent, alors un changement social durable peut advenir. Tel est le postulat de base des approches orientées changement.

**Les changements durables** sont facilités par l'adhésion des acteurs et actrices. Au fur et à mesure, on observe l'évolution qualitative des perceptions, pratiques, représentations et relations. La vision motive, on s'implique, on unit ses forces pour y arriver, chacun-e à son niveau.

La manière dont on va **animer** l'application de ces approches est centrale pour créer et maintenir cette dynamique. Pour fédérer autour d'une vision, il faut pouvoir mobiliser. Cela demande des compétences en facilitation, du temps et de l'énergie.

### 3. Avancer progressivement, pas à pas, en cheminant ensemble

**Le changement est progressif** : tenir compte du fait que les effets de son action sur les acteurs et les actrices sont progressifs permet de garder le cap.

**Créer et respecter une routine de travail collective** au bon rythme favorise l'appropriation de la dynamique par tous-tes.

**L'évolution de ces perceptions et actions** n'est jamais linéaire. On fait un pas en avant, parfois deux en arrière... L'important, c'est de continuer à cheminer en direction de ce même cap.

**Pour préserver tout leur potentiel**, les approches orientées changement doivent rester un processus de réflexion collective et de mise en débat ouvert, franc et évolutif. L'erreur serait d'en faire un cadre figé avec des objectifs fixés une fois pour toute !

### 4. Mobiliser les acteurs et actrices dans une dynamique de coresponsabilité

Le changement ne se fait que si tous et toutes unissent leurs forces : avec l'ensemble d'acteurs et d'actrices invité-e-s à s'y impliquer, **un sentiment de coresponsabilité** prend forme.

Les acteurs et les actrices deviennent ainsi des **parties prenantes** du processus de changement.

Cette mobilisation nécessite **l'identification en amont des « allié-e-s objectif-ve-s » de l'action**. Il convient également d'apprendre à lâcher prise dans certaines situations.

### 5. Se changer soi-même

Lorsque l'on mène une action de solidarité internationale à l'aide des approches orientées changement on sait que notre rôle est **d'accompagner au changement et non de conduire le changement**.

Cela peut nécessiter de **changer soi-même dans ses pratiques professionnelles**, de faire évoluer son approche partenariale par exemple.

**On ne parle plus de bénéficiaires**, mais d'acteurs et d'actrices qui deviennent le cœur de l'action elle-même.

## LES ÉTAPES CLÉS POUR PLANIFIER, SUIVRE ET ÉVALUER LE CHANGEMENT



LES ÉTAPES CLÉS POUR TENDRE VERS LE CHANGEMENT

### ÉTAPE 1 ANALYSER LE CONTEXTE ET SES PROTAGONISTES

Analyser le contexte dans lequel on va intervenir permet d'adopter une lecture partagée de ce qui nous attend et de « vider son sac ». Cela suppose également d'identifier et de s'intéresser tout particulièrement aux acteurs et actrices clés dans le projet : le rôle de chacun-e, les jeux d'acteurs -trices (rapports de pouvoir, domination, influence), les interrelations entre elles et eux, etc. Quels freins se présentent, quels moteurs sur lesquels s'appuyer ? Quelles sont les personnes, associations, organisations véritablement en mesure de porter ou de freiner le changement ?

### ÉTAPE 2 DÉFINIR UNE VISION COLLECTIVE

Définir une vision collective positive, commune et de long terme, c'est donner la priorité à une situation vers laquelle on aimerait tendre, à la fois idéale, ambitieuse et réaliste. Ces grands défis communs donnent envie de travailler ensemble. Ils stimulent les acteurs et les actrices en leur permettant de se projeter ensemble dans l'avenir. Ils contribuent à les rassembler autour de l'action à mener : les activités du projet seront là pour contribuer à les atteindre. Pour définir cette vision collective, il est nécessaire de collecter et rassembler les propositions de celles et ceux que l'on cherche à mobiliser. Les animateur-ric-e-s jouent ici un rôle important pour favoriser leur expression.

## 03\_Mettre en place des « approches orientées changement »

### ÉTAPE 3 TRACER LES CHEMINS DU CHANGEMENT

Tracer les chemins du changement, c'est penser aux grands changements attendus ou défis à relever. C'est également projeter les étapes à franchir pour cela. C'est identifier des « petits pas » progressifs et réalistes, tout comme des repères qui permettront de contribuer à la vision positive. Ces étapes préalables sont nécessaires parce que le temps court des actions ne s'accorde pas souvent au temps long du changement. À noter qu'il n'y a pas de voie unique vers le changement, plusieurs chemins peuvent coexister.

### ÉTAPE 4 DÉFINIR LES ACTIVITÉS ET LES STRATÉGIES QUI RENDRONT LE CHANGEMENT POSSIBLE

C'est à cette étape que l'on structure les activités qui permettront de se mettre sur les chemins du changement, et sans que rien ne soit figé. Ces activités doivent être pensées en fonction de la progression des repères de changement.

Cette réflexion collective peut concerner aussi bien les activités de celles et ceux qui portent le projet que les contributions d'autres parties prenantes.

Il convient à ce stade de valoriser les complémentarités entre les différentes personnes ou entités impliquées et de ne pas oublier de questionner les hypothèses de changement que chacun-e nourrit vis-à-vis des activités à mener.

Enfin, se mettre en chemin vers le changement suppose également de prendre de la hauteur à l'égard de ses habitudes, pratiques et méthodes de travail qui, elles aussi, peuvent être amenées à évoluer.

### ÉTAPE 5 ORGANISER LE SUIVI-ÉVALUATION

Il s'agit de s'interroger sur la manière dont on va « suivre » l'évolution de l'action et de regarder si elle va (ou non) dans la direction de la vision commune.

Qu'est ce qui nous permettra de dire que les choses ont progressivement changé ?

C'est bien ce suivi qui permettra de rectifier la stratégie et donc les activités prévues, si nécessaire, pour maintenir le cap. Le suivi des changements se fait à intervalles réguliers et de manière collective. Il doit donner à voir les changements (ou l'absence de changement), y compris les changements inattendus ou négatifs. Cela permettra d'ajuster le chemin restant à parcourir.

De nature qualitative, le suivi-évaluation repose souvent sur le recueil de témoignages, l'observation et l'animation de discussions collectives d'analyse et de mise en débat des changements. Aussi léger que possible, il doit s'intégrer facilement au dispositif de pilotage du programme.

# Conclusion

## EN ROUTE VERS LE CHANGEMENT AVEC LE F3E

Les dispositifs proposés par le F3E pour permettre l'appropriation des approches orientées changement.

Le F3E est un réseau et un centre de ressources, de formation et d'accompagnement dédié à l'impact et à la qualité de l'action pour le changement social. C'est également un espace d'échanges et d'expérimentations. Son but est d'impulser une amélioration des pratiques des acteurs et actrices de la solidarité internationale et de la coopération décentralisée et de renforcer leurs compétences, au service d'une action ayant un impact porteur de changement social.

Le F3E propose quatre familles d'activités complémentaires et interconnectées pour la plupart accessibles à tous et à toutes, dans une logique de parcours d'apprentissage individuel et collectif :

- 1 L'ACCOMPAGNEMENT ET LE COFINANCEMENT D'ÉTUDES** (réservé à ses membres) : depuis leur conception, en passant par la mobilisation des consultant-e-s qui les réalisent, jusqu'à leur valorisation. Dès la phase de cadrage d'une étude, le F3E peut préconiser qu'elle intègre les approches orientées changement. En apportant un conseil méthodologique, le F3E précise le périmètre de ce qui est possible ou non. Il s'assure du bon déroulement de l'étude et veille à ce que les enseignements soient partagés, notamment en coorganisant les restitutions. Le F3E apporte expertise et accompagnement dans neuf types d'études, parmi lesquelles des études préalables, des appuis à la planification stratégique, à la capitalisation, des évaluations, des études genre... (en savoir plus).
- 2 LA FORMATION** (sur catalogue et sur mesure). Le F3E propose des formations-action sur les approches orientées changement en e-learning. Ces formations fournissent des outils et des repères qui favorisent le passage à l'action. Elles intègrent une phase de suivi et de conseil afin d'appuyer les participant-e-s dans l'appropriation pratique de la démarche.
- 3 DES TEMPS D'ÉCHANGE** et de partage d'expériences pratiques dans des dynamiques collectives.
- 4 DES RESSOURCES MÉTHODOLOGIQUES** tournées vers l'action et notamment sur les approches orientées changement.

# Pour aller plus loin

## POUR APPROFONDIR LA COMPRÉHENSION DES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT

- « **LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT : COMMENT SUIVRE ET ÉVALUER LES CHANGEMENTS ?** » (fiche pratique), F3E, coll. Repères sur..., novembre 2018
- « **LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT : ANIMER UN ATELIER 'VISION ET CHEMINS DE CHANGEMENT'** » (fiche pratique), F3E, coll. Repères sur..., octobre 2018
- « **LES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT** » (vidéo de présentation), F3E, juin 2018.

## POUR ALLER PLUS LOIN DANS LA PRATIQUE DES APPROCHES ORIENTÉES CHANGEMENT

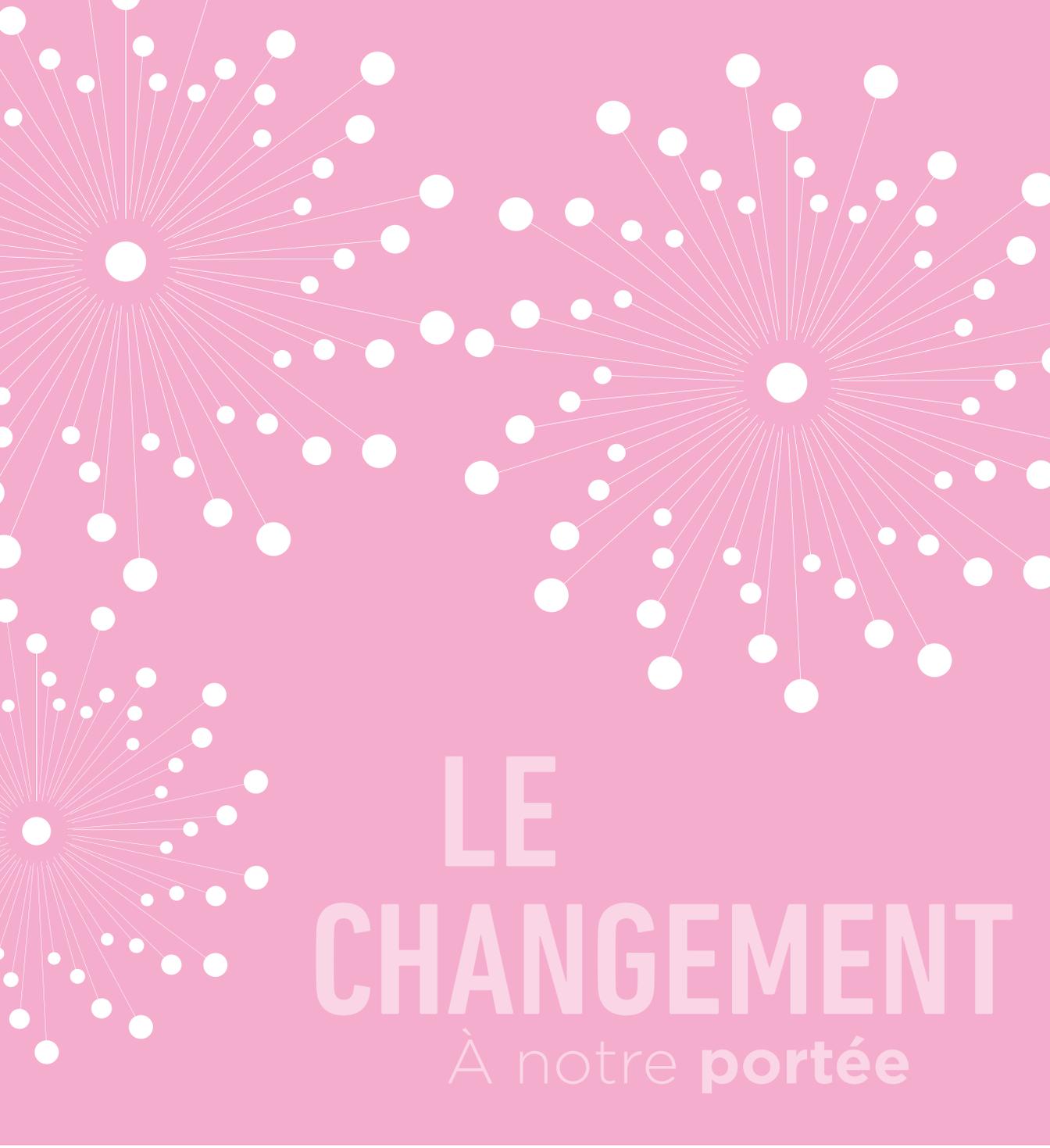
- **TUTORIELS DE LA PLANIFICATION ORIENTÉE CHANGEMENT (VIDÉOS)** : Étape 1 – Analyser le contexte ; Étape 2 – Définir une vision collective ; Étape 3 – Tracer des chemins de changement ; Étape 4 – Définir des actions et des stratégies ; Étape 5 – Organiser le suivi-évaluation.
- **PAROLES D'ACTEURS ET D'ACTRICES (VIDÉOS)** : les approches orientées changement, ça change quoi ? sur le terrain ; pour les ONG et pour les collectivités territoriales.

« **F3E : LE CHANGEMENT À NOTRE PORTÉE** », synthèse dirigée par Vanessa Gautier, Othmane Chaouki et Nathalie Saric et réalisée par Luciana Uchôa-Lefebvre. Conception graphique : François Phong. © F3E - novembre 2022.



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/>



# LE CHANGEMENT

À notre portée



17, rue de Châteaudun  
75009 Paris, France  
T : 33 (0) 1 44 83 03 55  
M : f3e@f3e.asso.fr  
f3e.asso.fr

AVEC LE SOUTIEN DE

