Approche orientée changement

L'Approche Orientée Changement (AOC) est une démarche qui amène les acteurs à transformer leur manière de "penser" le projet.

Au-delà de l'action et de son résultat direct, l'approche orientée changement est une invitation à s'interroger sur la vision des acteurs quant à un avenir commun idéal, ambitieux et réalisable. Elle doit s'inscrire dans une analyse partagée du contexte présent, pour mieux construire les chemins à parcourir vers cette vision du futur. La démarche de pensée permet de planifier, suivre et évaluer les changements opérés par et avec les acteurs. Il s'agit d'aborder autrement la question de l'évaluation de l'impact et de permettre une mise en perspective stratégique.

Pourquoi l'AOC ?

- 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. Il s'agit non seulement de prendre du recul collectivement, mais aussi de créer − ou renforcer − une dynamique collective, le sentiment d'être tous ensemble sur un même bateau où chacun a un rôle spécifique à jouer.

Un changement de perspective

Les approches orientées changement s'appuient sur 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… en concluant sur la situation sur laquelle les acteurs souhaitent agir ;
- 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.

Les étapes de l'AOC

> 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, une équipe) 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. Il s'agit donc d'éviter de construire le projet uniquement autour de problèmes à résoudre, mais plutôt autour de scénarios positifs mobilisateurs.

L'identification et la mobilisation des acteurs sont essentielles dans une approche orientée changement. La **stratégie des alliés** permet de structurer ces interactions en ajustant les stratégies selon les motivations et les positions des parties prenantes.

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 (des changements intermédiaires) envisagées pour chaque acteur du contexte, par lesquels passer pour cheminer vers cette vision. On a ainsi différents chemins qui convergent vers la vision.

Définir des activités et la stratégie

Il s'agit de réfléchir aux activités à développer, ainsi qu'aux positionnements et façon de faire 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.

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 à travers un travail de facilitation.

Les aspects innovants

Les AOC s'affranchissent de la linéarité en intégrant l'incertitude. Les chemins de changement sont évolutifs 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.

Source : texte adapté de F3E : https://f3e.asso.fr

Pour aller plus loin

Nos inspirations :
https://f3e.asso.fr/decouvrir-le-f3e/que-faisons-nous/nos-sujets/changement-approches-orientees-changement-aoc/

http://wiki.niskaccolades.org/Approche_orient%C3%A9e_changement