



Evaluer • Echanger • Eclairer

# PRISME

Programme pilote d'innovations méthodologiques pour planifier, suivre et évaluer des processus de changement.

## Quelques enseignements sur les approches orientées vers le changement.

### Note n°2

Mai 2015 – doc de travail

*Le Prisme a été lancé en juillet 2014. Après un séminaire de lancement en septembre, les membres du programme ont progressivement commencé à lancer leurs expérimentations autour des approches orientées vers le changement ([pour en savoir plus](#)).*

*Ainsi, ils ont organisé des ateliers pour définir des « chemins de changement » et poser les bases d'un embryon de dispositif de suivi-évaluation du changement. Chaque atelier est lié à un programme ou un processus en cours. Chacun a été organisé sur le terrain concerné, avec les parties prenantes de l'action.*

*En janvier 2015, des premiers enseignements ont été tirés de ces premières expérimentations ([voir ici](#)). Les lignes qui suivent apportent de nouvelles réflexions.*

## De l'intérêt des approches orientées vers le changement

### Des débats de fond que l'on n'a pas toujours l'habitude d'avoir

Définir collectivement une vision commune du changement à long terme n'est pas nécessairement un exercice usuel. Cela peut l'être au sein d'une organisation, pour sa propre stratégie, mais entre des acteurs venant d'horizons différents, unis autour d'une action, c'est plus rare. Les acteurs impliqués dans les expérimentations ont souvent fait ressortir le côté novateur de la chose pour eux. Cela a pu être le cas également autour de l'analyse des relations de pouvoir et d'influence entre les acteurs.

« Ce que je trouve très riche et que j'apprécie, c'est de construire des choses en commun avec des acteurs de niveaux différents. On contribue à plusieurs. C'est vraiment révolutionnaire. On n'est pas chacun dans son coin. On construit des complémentarités »

« Depuis que le [comité] existe, c'est aujourd'hui qu'on a fait le plus gros travail. (...) Le financement n'explique pas tout. Ce sont les acteurs. Il faut que les acteurs changent. C'est à nous de changer ! Je suis très émue »

### Mieux comprendre les rôles et les responsabilités de chacun

Les ateliers sur le changement sont l'occasion, pour les acteurs qui y participent, de redécouvrir la manière dont chacun perçoit son rôle et ses contraintes. Ils reformulent leur mission avec leurs propres mots, s'éloignant parfois – mais pas toujours... – des phrases jargonneuses du développement pour les reformuler de façon plus concrète et plus contextualisée.

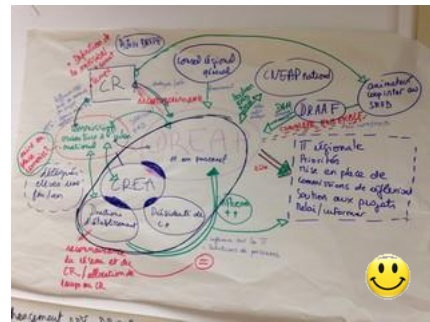
C'est aussi l'occasion de mieux se situer par rapport aux autres acteurs, de mieux comprendre leurs missions et difficultés respectives.



## Des outils simples, au service des acteurs

Les théories du changement tentent souvent d'aboutir à des modélisations sophistiquées d'une réalité. Les expérimentations du Prisme se donnent des objectifs plus pragmatiques, en cherchant à simplifier la démarche et à privilégier une visée directement opérationnelle.

Cela dit, les résultats obtenus restent encore à simplifier davantage, pour aboutir à des produits faciles à manier et à visualiser. Le but est bien d'en faire des outils de travail, servant de support à des réflexions collectives.



## Une difficulté à prendre de la distance face aux outils et méthodes

Les approches orientées vers le changement peuvent parfois exercer une certaine fascination positive (on est sous le charme) ou négative (on se méfie de l'arrivée de nouveaux outils). Ceci est valable tant pour les acteurs impliqués dans les ateliers, que pour les membres du Prisme et l'équipe programme. Or, la méthode et les outils ne sont que des moyens. L'essentiel réside dans les débats de fond que ces instruments permettent. Il importe donc de bien rester concentrer sur ce que cela produit et ne pas disperser les énergies vers l'élaboration d'outils méthodologiques trop parfaits.

## La mise en œuvre de ces approches

### Un principe général simple, une concrétisation qui peut l'être moins...

Le principe général des approches orientées vers le changement est très simple : définir ce à quoi l'on souhaite aboutir à long terme, collectivement, puis les étapes pour y parvenir progressivement, en partant d'aujourd'hui. Il n'est pas besoin d'introduire cela par de longs développements théoriques, c'est assez naturel.

En revanche, la concrétisation de ce principe – c'est-à-dire le cœur des ateliers du Prisme – peut être plus compliquée. Dans certains cas, les acteurs s'y coulent avec une certaine facilité, dans d'autres au contraire c'est assez difficile, voire très difficile.

### La volonté d'aboutir à des dispositifs faciles d'utilisation, intuitifs

Utiliser des chemins de changement pour le suivi-évaluation amène notamment à demander à des acteurs de s'évaluer sur la base d'étapes de progression qu'ils ont eux-mêmes définis. Lorsque le changement concerne son quotidien, on aura plus de facilité à le décrire simplement – qu'il s'agisse de soi-même ou d'acteurs proches. Le tiers aura son importance également, bien sûr, pour l'interpellation, le croisement des regards, etc. Mais dans une telle configuration, il n'est pas besoin de recourir à des outils trop sophistiqués pour *décrire* le changement : cela peut rester assez intuitif.



Dans certains cas, définir de tels indices de changement a pu s'avérer un peu désarçonnant, car la référence commune est celle des indicateurs objectivement vérifiables.

En revanche, la phase d'*analyse* à laquelle nous n'avons pas encore été confrontés nous amènera peut-être à développer des outils plus complexes.

### **Entrée acteurs ou facteurs ?**

La réflexion sur le changement peut s'organiser en partant des *acteurs* ou des *facteurs*. Dans le premier cas, on part des acteurs-clés qui contribuent au changement visé et de la façon dont ils évoluent ; dans le second, on part des grands domaines (thèmes) de changements que nous visons.



L'entrée « acteur » reste probablement la plus bousculante, la plus innovante. Cela dit, certaines expérimentations ne s'y prêtent pas tellement. C'est notamment le cas lorsque l'objet se concentre sur le renforcement des capacités d'une structure donnée (réseau ou organisation) et moins sur les dynamiques entre acteurs. Alors, l'entrée « facteurs » s'avère souvent préférable.

### **La définition des « étapes » de changement demeure probablement la partie la plus complexe**

Si cette définition est complexe, ce n'est pas dans son principe qui, lui, est très simple. C'est dans le souci que l'on a de retrouver une progressivité dans les « étapes » de changements – en d'autres termes : de décrire des processus. Par ailleurs, certains types de changement (mentalités, comportements..) sont plus difficiles à faire émerger que des changements de pratique, par exemple.

En général, un deuxième temps de travail de réflexion à froid est nécessaire pour revenir sur ces chemins et enrichir le travail réalisé en ateliers.

### **Les ateliers posent les premiers jalons d'une réflexion itérative à poursuivre**

Au terme des ateliers, on obtient généralement une première ébauche de chemins de changement, avec un dispositif de suivi-évaluation. Mais ce produit final reste provisoire ; ces quelques jours ne suffisent pas à épuiser la réflexion. Et les dispositifs se doivent d'être revus et enrichis chemin faisant, dans les semaines, les mois et même les années à venir.

## **La diffusion des approches orientées vers le changement**

### **Un intérêt grandissant pour ces approches dans le secteur**

Un nombre croissant d'acteurs expriment leur intérêt et leur curiosité pour les approches orientées vers le changement, que ce soient des membres du F3E, des consultants ou des représentants de pouvoirs publics.

### **La volonté de diffuser largement, sans pour autant céder à la tentation du produit fini trop tôt**

Le F3E a la volonté de diffuser rapidement les enseignements tirés de ces expérimentations et permettre à ceux qui le souhaitent de s'en emparer. Mais dans le même temps, il s'agit de ne pas se laisser gagner par un enthousiasme trop confiant. Le PRISME vise à expérimenter ces approches, avec un regard critique car elles ne sont pas exemptes d'inconvénients. Seul le temps permettra d'affiner la critique. Il y a donc un équilibre à trouver entre diffusion et précaution...



## Des interrogations

### **Comment faciliter le passage à l'acte du suivi-évaluation ?**

Les ateliers organisés dans le cadre du Prisme pour élaborer des visions et chemins de changement sont encore très récents. Nous manquons donc encore de recul pour voir comment s'effectuera l'utilisation des outils ainsi élaborés. Et ce d'autant plus que le suivi-évaluation du changement ne peut s'effectuer sur un pas de temps trop court.

Deux enjeux se profilent toutefois pour la suite du Prisme. Le premier est de ne pas laisser dormir des chemins de changement joliment graphisés mais difficiles à manipuler, et d'en faire des outils de travail évolutifs (voir [plus haut](#)). Le second est de faire en sorte que le suivi-évaluation des changements s'inscrive progressivement dans les pratiques.

### ***Réfléchir autrement, oui. Mais arriverons-nous à agir autrement ?***

Les acteurs impliqués dans le Prisme disent souvent que ces approches les amènent à réfléchir autrement, à changer de « logiciel » en matière de gestion de projet. Il reste toutefois à méditer sur les résultats auxquels on parvient et à les interroger à l'aune de cette ambition. Certes, dans le Prisme comme dans la plupart des démarches d'apprentissage, la démarche est souvent plus importante que le produit final. Il n'en demeure pas moins que les visions et chemins de changement devront prouver, avec le temps, leur capacité à amener les acteurs à *agir* autrement.

Retrouvez-nous sur : [www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)