



Atelier ARRICOD / F3E

Hôtel de Rennes Métropole

Vendredi 26 juin 2015

1- Contexte et objectifs de la rencontre

L'ARRICOD, qui a fêté ses vingt ans en novembre 2014, est l'association qui fédère les professionnels de l'Action Européenne et Internationale des Collectivités Territoriales françaises (AEICT). L'ARRICOD s'est constituée en réseau actif proposant un espace de réflexion et d'échanges visant à accompagner le développement de l'AEICT et à renforcer le positionnement des professionnels au sein de leur administration et à l'extérieur.

Les différentes rencontres qui sont mises en place par l'association reposent sur un format participatif. L'idée étant de permettre un échange de pratiques entre membres, mais aussi – et surtout – de produire des contenus et de les diffuser. C'est la « méthode ARRICOD ».

Plusieurs chantiers de réflexion sont menés par l'association : l'analyse du contexte national, européen et international de l'AEICT, les métiers de l'AEICT (compétence, formation, etc.), les réseaux européens et internationaux, ainsi que la légitimité de l'AEICT (spécificités par rapport aux autres familles d'acteurs, intérêt à agir pour l'institution, pour le territoire). La réflexion sur les indicateurs d'impacts de l'AEICT découle de ces deux derniers enjeux. De plus souvent amenés à clarifier l'intérêt local de ces politiques, les professionnels membres de l'association ont formulé la volonté de travailler sur des outils pratiques d'évaluation de ses impacts en France. Deux ateliers ont été organisés dans ce sens, par l'association :

- à Rennes, en mars 2014 : Identification de nombreux indicateurs d'impacts mais également de contexte (permettant de mesurer le degré d'internationalisation des territoires français)
- à Montpellier, en novembre 2014 : Prolongement de ces travaux et classification des indicateurs selon leur niveau stratégique (importance de l'information qu'ils permettent d'apporter), et selon l'accessibilité des sources d'information.

Les comptes-rendus de ces rencontres sont disponibles sur simple demande à arricod@gmail.com

A l'issue de ces ateliers, une réflexion a été menée avec le F3E, partenaire de l'ARRICOD depuis plusieurs années, afin de revenir sur le sens des indicateurs identifiés et de les remettre en perspective à la lumière d'approches alternatives d'évaluation, les approches orientées changement.

2- Les approches orientées changement : enjeux et objectifs

Plusieurs groupes de travail mis en place par le F3E (sur la question de l'impact, le renforcement des capacités de gouvernance locale, ou encore les dynamiques pluri-acteurs) ont convergé sur une préoccupation commune. Dans la mesure où les membres du réseau travaillent sur des sujets immatériels (la mise en réseau, la gouvernance, la concertation...), les approches classiques de

planification et de suivi-évaluation, reposant souvent sur des cadres rigides et des approches quantitatives, présentent de nombreuses limites. S'il est indispensable de planifier, de suivre et d'évaluer les interventions, il est souvent difficile de mesurer leurs effets.

Aussi, le programme quadriennal PRISME, lancé il y a 1 an, a été conçu pour planifier, suivre et évaluer ces actions touchant à des sujets immatériels. Il rassemble quinze membres volontaires (et leurs partenaires, soit 29 organisations au total) pour tenter l'expérience des « méthodes orientées changement » sur leurs différents terrains, répartis dans 10 pays. Ce programme revêt un objectif d'expérimentation, de capitalisation et de démultiplication : ses enseignements pourront être utiles aux professionnels de l'AEICT.

Les approches orientées changements (AOC) reposent sur les principes suivants :

- **Passer du projet au processus**

- Décaler le regard, prendre du recul par rapport au projet. Avant de penser en termes d'activité, identifier ce que l'on cherche à voir en termes d'évolution dans le contexte.
- Aller au fond des choses dans une perspective plus politique (définir collectivement une vision politique à long terme) ;
- Chercher à agir sur les enjeux stratégiques du développement territorial

- **Passer de l'action aux acteurs**

- Les AOC regroupent différentes approches, notamment anglo-saxonnes, de construction et de suivi de projets. Elles reposent sur l'idée que les choses changent lorsque les acteurs eux-mêmes changent. Ces derniers sont les parties prenantes de l'action (y compris nous-mêmes) ;
- Observer ces changements chez les acteurs pour les comprendre et agir sur eux est l'une des clés du développement territorial. Il convient alors de se poser la question au départ de ce qui devrait changer, pour pouvoir mesurer ce changement ;
- Regarder qui sont les acteurs qui jouent un rôle dans ce qu'on cherche à faire changer, et observer la manière dont ils peuvent évoluer (dans leurs comportements, leurs pratiques, etc.). Comment changent-ils ? Quelles sont les interactions entre eux ? Cette approche change la façon d'envisager les projets.
- Réfléchir à la manière dont on intègre la notion de gouvernance. Les démarches sont construites collectivement, les parties prenantes sont associées à l'action : seule une discussion collective permet d'aboutir à ce résultat.

- **Prendre en compte la complexité de la réalité**

- Octroyer une large place au qualitatif, au subjectif, à la vision de chacun sur ce qui change ou doit changer et additionner ces subjectivités ;
- Assumer que le changement est le fruit d'une combinaison des dynamiques des différents acteurs. Le changement ne peut être attribué à un seul projet ;
- Les chemins de changement ne sont pas linéaires : on ne peut pas prédire l'avenir d'un projet avec des enchainements mécaniques de cause à effet. Il faut tenir compte de l'imprévu.
- Dépasser la mesure stricte du résultat direct, pour aller regarder les conséquences de ce résultat ;
- Suivre et évaluer « chemin faisant », plutôt qu'uniquement à l'issue d'un programme (même si on le fait aussi), pour voir ce qui a changé.

3- Questions/réponses sur les AOC

Quel est le lien entre les AOC et les approches classiques de l'évaluation ?

Les AOC ne sont pas adaptées pour faire le suivi de la mise en œuvre des moyens liés à un projet. Elles viennent compléter les approches classiques de l'évaluation. Il ne s'agit pas de rajouter des couches au « mille feuilles » de l'évaluation, mais d'apporter une dimension plus qualitative en formulant ce qui ne ressort pas forcément dans un reporting classique. Elles donnent aussi une perspective de long terme qui dépasse le temps du projet et, en ce sens, s'inscrivent bien dans la logique de l'AEICT. Les bailleurs sont en demande d'outils permettant d'évaluer ces démarches. Au-delà des chiffres, ils sont intéressés de savoir « ce que ça change vraiment ». L'AFD par exemple conçoit l'utilité des AOC dans le cadre de projets très centrés sur les acteurs. La DAECT s'y intéresse aussi.

Comment les professionnels de l'AEICT peuvent-ils se saisir des AOC?

Les AOC correspondent bien au mode d'intervention de la coopération décentralisée, induisant des changements qui s'inscrivent dans le temps. En revanche, la notion de changements induits n'est pas très « vendeuse » vis à vis des élus. L'enjeu est de bâtir un discours sur ce que l'on veut faire, pourquoi on veut le faire et ce que cela produit.

Le fait de convaincre de la pertinence de l'AEICT passe par des arguments quantitatifs et la « légitimité du chiffre » (mais on ne sait pas si résultat va durer) et par des arguments qualitatifs, par exemple l'incarnation de changements chez les acteurs (résultat plus durable). Cela permet d'illustrer les chiffres et de leur donner du sens. D'où l'intérêt d'identifier ces aspects au début des projets, pour pouvoir les apprécier par la suite et avoir une vision sur le long terme.

Identifier au début ces changements de long terme permet aussi de densifier le contenu des politiques d'AEICT. Cela peut aider enfin à renforcer la cohérence entre les projets et la vision politique.

De manière générale les AOC induisent un changement dans notre façon de travailler (adapter nos tableaux de bord, etc.) et d'échanger. Elles nécessitent d'harmoniser nos visions à l'échelle même des services, avec les élus, qu'il convient de faire participer dès le départ.

Concrètement, comment fonctionnent les AOC ?

Les AOC ont ceci de spécifique qu'elles reposent sur une vision prospective. Après un diagnostic de la situation de départ, on tente d'identifier la situation à laquelle on aimerait pouvoir contribuer dans 10 ans (par exemple). L'idée est de construire tous ensemble un cap, un scénario idéal (non idéalisé mais positif).

Une fois le cap fixé, il s'agit :

- d'identifier les acteurs les plus importants susceptibles de contribuer à ce scénario idéal ;
- d'analyser la situation actuelle de ces acteurs, leurs relations, leurs contraintes, la manière dont chacun d'entre eux va évoluer dans ses relations aux autres, ses comportements, etc.

L'idée est de formuler pour et avec chaque acteur une « fiche d'identité » et un cap de changement ;

- de travailler sur les chemins de changement : quelles sont les étapes successives pour y parvenir ? On s'inscrit ici dans une logique de processus, reposant sur des étapes successives (l'interconnaissance, la concertation...). Ces chemins de changements peuvent par exemple être formulés comme suit : « nous devrions rapidement parvenir à ce que...nous visons ensuite à...Enfin, nous envisageons que... ». Il est important de réfléchir à la progression possible de ce qu'on cherche à atteindre pour ne pas que les marches soient trop grandes entre ces différentes étapes. Il convient de se donner une vision lointaine puis de remonter le temps jusqu'à aujourd'hui.
- de réfléchir aux sources de suivi et à la planification de nos activités pour accompagner ces changements.

Que fait-on déjà pour atteindre les changements que l'on vise ? Que pourrait-on faire ?

A chacune de ces étapes, qu'est-ce qui permettrait de dire que les choses ont changé ou non ? Quels documents nous renseignent sur le fait que ces changements (à la fois quantitatif et qualitatif) ont eu lieu ? Les indicateurs découlent seulement de ce travail. L'établissement d'un journal des changements permet de rendre tangible ces derniers.

Ces chemins de changement sont des outils de travail. Pour tenir compte de l'imprévu, il faut les faire évoluer chemin faisant.

Pour aller au bout de la démarche, la mise en place des AOC nécessitent un travail collectif de fond pendant deux ou trois jours. Elles posent avec acuité la question de la relation partenariale dans la mesure où elles permettent de :

- construire des référentiels communs pour éviter les malentendus, les « concepts-valise », etc. afin d'éviter de se faire parasiter par tout ce qui n'a pas été dit et pourtant est extrêmement présent dans la mise en œuvre de projets. Par exemple, lorsque l'on parle de démocratie participative, que met-on derrière ?
- réfléchir au positionnement des acteurs qui portent le projet, pas seulement de ceux qui en sont bénéficiaires. Qui peut faire quoi ? Qui est le mieux positionné pour actionner le changement ?
- donner un cadre de responsabilités partagées. Cela ne fonctionne que si les acteurs en présence se mettent d'accord autour de la vision.
- positiver les choses en sortant de la formulation de ce qui ne va pas pour se poser la question librement de ce que l'on souhaite. On croit souvent aller dans le même sens et avoir des objectifs communs mais ce n'est pas toujours le cas !

Malgré cela, certaines visions du territoire peuvent se révéler clivantes et incompatibles. Il faut alors assumer le fait qu'on ne peut pas forcément toujours travailler avec tout le monde.

4. Mise en situation collective avec les participants de l'atelier

Au regard du temps imparti, les AOC ont été abordées de manière pratique à travers un exemple très spécifique : dans une Ville « X », l'AEICT est analysée sous l'angle de l'animation territoriale et plus précisément de son réseau d'associations de solidarité internationale (ASI). Il s'agit de définir la vision de l'AEICT dans deux mandats, en 2025, en décrivant la situation à laquelle on a contribué.

1- Le diagnostic : établir le contexte (les forces, les faiblesses, les liens que les ASI entretiennent avec les autres...)

A partir des expériences des participants, les principales contraintes des ASI sur le territoire X sont listées comme suit :

- Un problème de renouvellement des membres et notamment une difficulté d'accueil des jeunes ;
- Des freins à l'évolution des modes de travail ;
- Une méconnaissance des interventions des autres associations, et des spécificités de l'AEICT ;
- Une logique de guichet par rapport aux collectivités territoriales ;
- Une vision encore basée sur un principe de charité ;
- Un cloisonnement entre les actions de chacun ;
- La difficulté de porter une parole politique et de définir une vision commune entre les associations

2- Le cap de changement : en 2015...

- ...les ASI portent une parole politique ;
 - ...leur posture a évolué dans leur collaboration avec la collectivité ;
 - ...leurs membres se sont renouvelés, elles comptent de nouveaux participants et développement de nouvelles idées ;
 - ...leur fonctionnement a évolué, elles se sont professionnalisées et ont clarifié leur motivation ;
 - ...les associations du territoire se connaissent et se coordonnent davantage ;
 - ...leur rôle s'est clarifié par rapport aux autres acteurs ;
 - ...elles ont construit un lien avec les entreprises ;
- Et des changements liés, à intégrer dans le cap de changement des élus (autre chemin) :
- ...les élus ont une parole politique à laquelle peuvent se référer les associations ;
 - ...ils contribuent à définir ce qu'ils attendent des associations.

Lorsque l'exercice est réalisé en situation réelle, il est bien entendu plus approfondi et plus spécifique : il convient d'être plus précis sur le cap que l'on se donne, puis de déterminer les changements nécessaires pour y arriver. Par exemple :

- Les acteurs ont une meilleure connaissance du fonctionnement de chacun
- Ils mènent des expériences de collaborations sur des projets pilotes
- ⇒ Identifier des petites marches intermédiaires, questionner en permanence les hypothèses (est-ce que vraiment, si tel aspect change, les choses changent ?) Discuter de chaque marche, longtemps, pour identifier les plus structurantes.
- ⇒ Tirer des chemins pour chaque cap (avant cela, on veut/on doit arriver à quoi ?)

5- Retour des participants : quel intérêt des AOC selon les situations rencontrées ?

De manière générale, la démarche des AOC a été perçue par les participants comme intéressante et ambitieuse et présentant l'intérêt de :

- pallier certains écueils du montage des projets
- rassurer les bailleurs et les élus en incarnant les résultats
- mettre tous les acteurs autour de la table (dans le cadre, par exemple d'un réseau multi-acteur régional) ;
- combiner plusieurs approches (prospective, évolution des acteurs, définition de systèmes de suivi) et donc pouvoir être adaptée « à la carte », en utilisant tout ou une partie de ses ingrédients. Ainsi, elle peut selon les besoins de chacun être utilisée pour :
 - o animer des journées d'ateliers de montage de projets
 - o mener un travail de reconstitution d'expériences passées (faire le chemin inverse)
 - o donner du corps à une évaluation

A noter : les enseignements tirés dans le cadre du programme PRISME sont partagés et diffusés une fois par trimestre. Toutes les informations sur le site du F3E (www.f3e.asso.fr).