

# Comment définir les changements du territoire pour mieux évaluer les actions à mettre en œuvre avec la méthode AOC ?

Webinaire - GT Transition  
du RARE  
5 juillet 2022



**Alexis MONTAIGNE** - Coordinateur du programme du CERDD Hauts de France, animateur du GT transition du RARE

**Marion BROSSEAU** - chargée de mission "lien Recherche-territoire à l'ANBDD

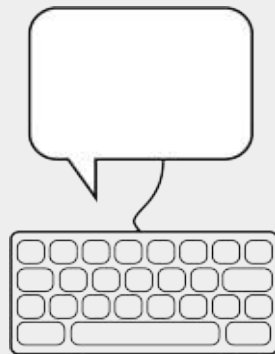
**Adrien GUILLEMETTE** - chargé de communication à l'ANBDD



## QUELQUES CONSIGNES...



Pensez à bien fermer vos micros lorsque vous n'avez pas la parole.



Réagissez, posez vos questions dans le chat.



Temps d'échanges et réponses aux questions à la fin de chaque partie.

**Adrien GUILLEMETTE**, Chargé de communication -  
[adrien.guillemette@anbdd.fr](mailto:adrien.guillemette@anbdd.fr) - 02 31 06 78 89



**Connaître pour agir**



**Accompagner**



**Inspirer valoriser**

# CE QUI VOUS ATTEND

Les Approches Orientées Changement (AOC) de la théorie à la pratique

1. C'est quoi le **changement pour vous** ?
2. Les **grands principes** des AOC
3. Quelques rappels sur les préalables à une **concertation**
4. AOC VS cadre logique : amis ou ennemis ?
5. Les **4 phases** des AOC
  - a. Définir une **vision collective**
  - b. Tracer les **chemins du changement** ET définir des **actions et stratégies**
  - c. Organiser le **suivi évaluation**
6. A vous de tester ! (membre du GT Transition)

“

**On ne change pas  
On se donne le change  
On croit que l'on fait des choix**

**- CELINE DION**



**C'EST QUOI LE  
CHANGEMENT ?**

# CONTEXTE



## QUOI

Méthode de concertation centrée sur les changements



## QUI

F3E et appropriation par l'ANBDD



## POURQUOI

Changement de paradigme

Balises posées dès le début (gouvernances, évaluation)



## OÙ

Expérimentation sur 3 collectivités normandes



## QUAND

Expérimentation 2020 - 2022  
Puis essaimage



## COMMENT

À travers la mise en place de leur PAT



**01**

# LES BASES





**02**

# **LES PRINCIPES**

# Partir d'une vision positive

1.

## Fédère

Fédérer autour d'une ambition et non partir des problèmes qui divisent

2.

## Redonne du sens

Des actions, mais pour changer quoi ?

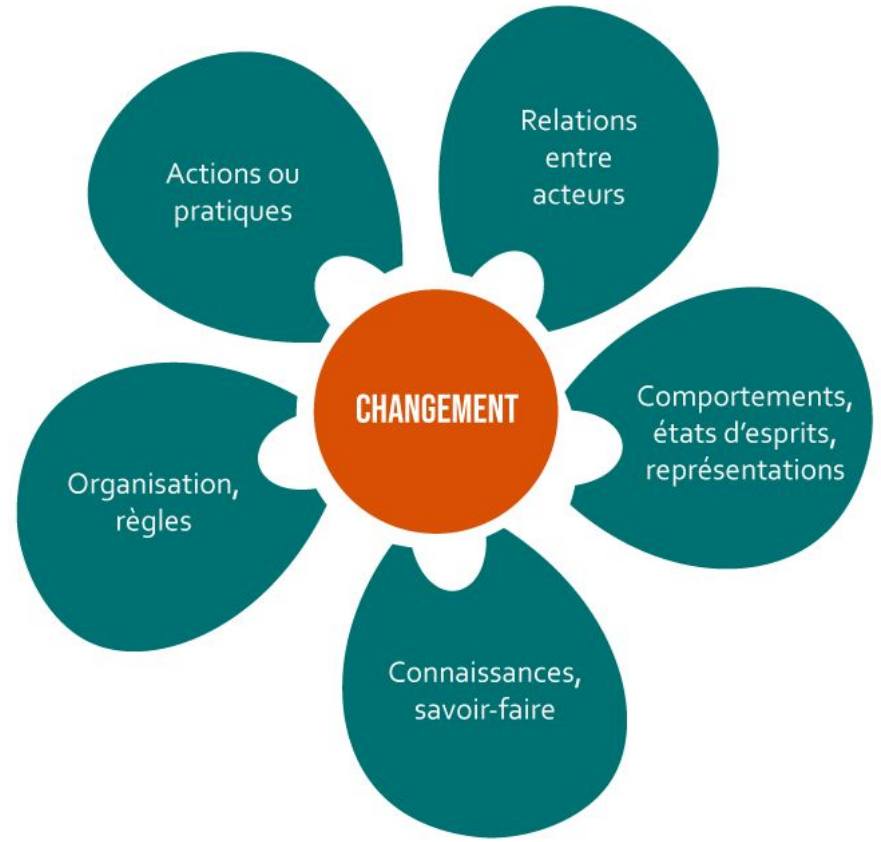
3.

## Garde le cap

Il s'agit davantage de définir une direction qu'un objectif



**Penser  
“acteurs” :  
quand ils  
changent  
tout change**



# S'intéresser aux petits pas



1.

## Vision progressive

Entre la conception, le suivi des actions, et les finalités lointaines

2.

## La marche manquante

Quels sont les petits changements par lesquels nous passons

# Dynamique de co- responsabili té

1.

**Mobiliser dans cette  
dynamique**

2.

**Passer de spectateur  
à auteur**

Spectateur : je suis passif  
Acteur : je participe  
Auteur : je suis partie prenante

3.

**Animer de façon  
appropriée**

# Changer sa posture et ses habitudes de travail

1.

## Différencier

accompagner le changement  
≠ conduire le changement

2.

## Posture

pour renforcer le pouvoir d'agir  
des acteurs de terrain

3.

## Méthode itérative

parfois moins confortable (pour  
l'équipe qui anime) mais plus  
adaptable

# LES 5 PRINCIPES DES AOC



## **Partir d'une vision positive**

de l'avenir plutôt que des problèmes



## **S'intéresser aux acteurs**

et pas uniquement aux actions



## **Réfléchir à la progression**



Mobiliser les acteurs et actrices du territoire

## **dans une dynamique de co-responsabilité**



## **Changer sa posture**

Dans une optique "d'accompagnement" du changement





**Des questions ?**



**03**

# **QUELQUES PREALABLES**

# QUELLES SONT LES ÉTAPES CLÉS D'UNE CONCERTATION RÉUSSIE ?



# QUELLES SONT LES ÉTAPES CLÉS D'UNE CONCERTATION RÉUSSIE ?



**BON**NES personnes  
**BON** endroit  
**BON** moment



**DIFFUSER**  
l'information



**ACCULTURER**  
L'équipe technique à la  
méthode



**ECRIRE UN  
DÉROULÉ**  
Précis de chaque  
session d'animation



**CLARIFIER LES  
ROLES**  
De chaque partie  
prenante tout au long  
du processus



**Des questions ?**

**04**

**AOC  
VS  
CADRE  
LOGIQUE**

# LES AOC



## 1. VISION

### DÉFINIR UNE VISION COMMUNE À LONG TERME

Formuler la projection souhaitée pour le projet à 5, 10 ou 15 ans



## 2. CHEMIN

### TRACER DES CHEMINS DE CHANGEMENT

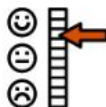
Identifier les grands défis à relever sur la base du diagnostic et définir des repères de changement



## 3. ACTIVITÉS

### DÉFINIR DES ACTIVITÉS ET STRATÉGIES POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Préciser des activités pour aller d'un repère de changement à l'autre



## 4. ÉVALUATION

### ORGANISER LE SUIVI ÉVALUATION

Vérifier les contributions des activités aux changements visés et discerner si des changements imprévus ont eu lieu

# LE CADRE LOGIQUE

- méthode de gestion de projet,
- détaille les objectifs, les activités et les ressources d'un projet.
- développe les étapes, généralement de façon linéaire, d'atteinte les objectifs définis

## AMIS OU ENNEMIS ?

### LE CADRE LOGIQUE

### LES AOC

Part des problèmes à résoudre

Partent d'une vision « positive » du changement

Assume des relations de cause à effet linéaires

Proposent une pensée logique, mais non linéaire, plutôt itérative

Est centré sur le projet

Invitent à réfléchir plus largement le contexte, au-delà du projet

Évalue sur quatre types d'indicateurs :  
efficacité, efficacité, cohérence,  
pertinence

Proposent une évaluation qualitative des  
changements





**Des questions ?**

05

LES  
**4 PHASES**  
DES AOC

# 1. LA VISION



théorie



*“Définir l’idéal qu’on veut atteindre, au début je pensais qu’on allait dans le monde des bisounours, et en fait ça a été très constructif, et les propositions ressorties sont réalisables !” (Jean-Claude - élu)*

# 1. LA VISION



## théorie

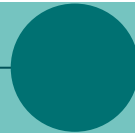
Les objectifs de cette étape :

- **initier** une synergie autour de la thématique,
- **faciliter** l'expression des participants sur ce sujet,
- **favoriser** l'interconnaissance entre les acteurs du territoire,
- **créer** un premier engagement dans la démarche.

≠ méthode classique de concertation où la réflexion démarre souvent par les freins à la mise en place du projet, leurs causes et comment y pallier. Toute l'énergie de la concertation se centre sur les éléments bloquants pour avancer.

**La méthode AOC se concentre dès la phase de concertation sur le but à atteindre.** La démarche est positive et favorise rapidement l'identification de leviers d'actions pertinents, essentiels pour avoir les bases de sa stratégie d'action

# 1. LA VISION



## illustration

### La vision à Argentan Intercom

*« En 2040, grâce à son PAT, Argentan Intercom a instauré une culture alimentaire partagée qui a renforcé les liens entre consommateurs, producteurs et acteurs des filières.*

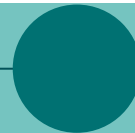
*Ces filières alimentaires durables sont structurées localement pour répondre aux besoins des habitants du territoire. Partout, chacun s'approvisionne facilement en produits locaux, de qualité, respectueux de l'environnement et des Hommes. »*

### **FOCUS ANIMATION :**

Ex de phrase pour l'animer "Nous sommes en 2040, le projet a été un succès. Quelle est la situation que vous aimeriez voir et qui illustre ce succès?" . Ou "en 2040 sur le territoire ce serait génial si..."

Il faut compter de 2h à 2h30 en moyenne pour une réunion, qui peut ensuite être répliquée à volonté, soit à des horaires différents, soit à plusieurs endroits du territoire

# 1. LA VISION



## illustration

### Les défis :

1. Une offre alimentaire locale
2. Une culture alimentaire commune
3. Des filières agro-alimentaires durables
4. Une gouvernance partagée
5. Une restauration collective publique de qualité
6. La gestion du foncier agricole
7. L'attractivité des métiers agricoles

Pour les 3 territoires : les équipes techniques ont synthétisé et formulé la Vision et les Défis, et les ont ensuite fait valider par les élus.

Ensuite, diffuser cette information avant d'enclencher la phase suivante, pour remobiliser les acteurs, et les inviter spécifiquement sur leurs thématiques de prédilection.

# 1. LA VISION



**vigilance**

A éviter : trop parler des blocages et se focaliser sur les problèmes ou sur le fait que le territoire n'est pas en capacité d'agir (exemple "tant que la PAC ne change pas on ne pourra rien faire").

**→ recentrer les échanges sur la Vision positive et les changements attendus.**

Autodiscipline pour la formulation de la Vision en se contentant de décrire l'horizon idéal sans aborder le « comment faire »

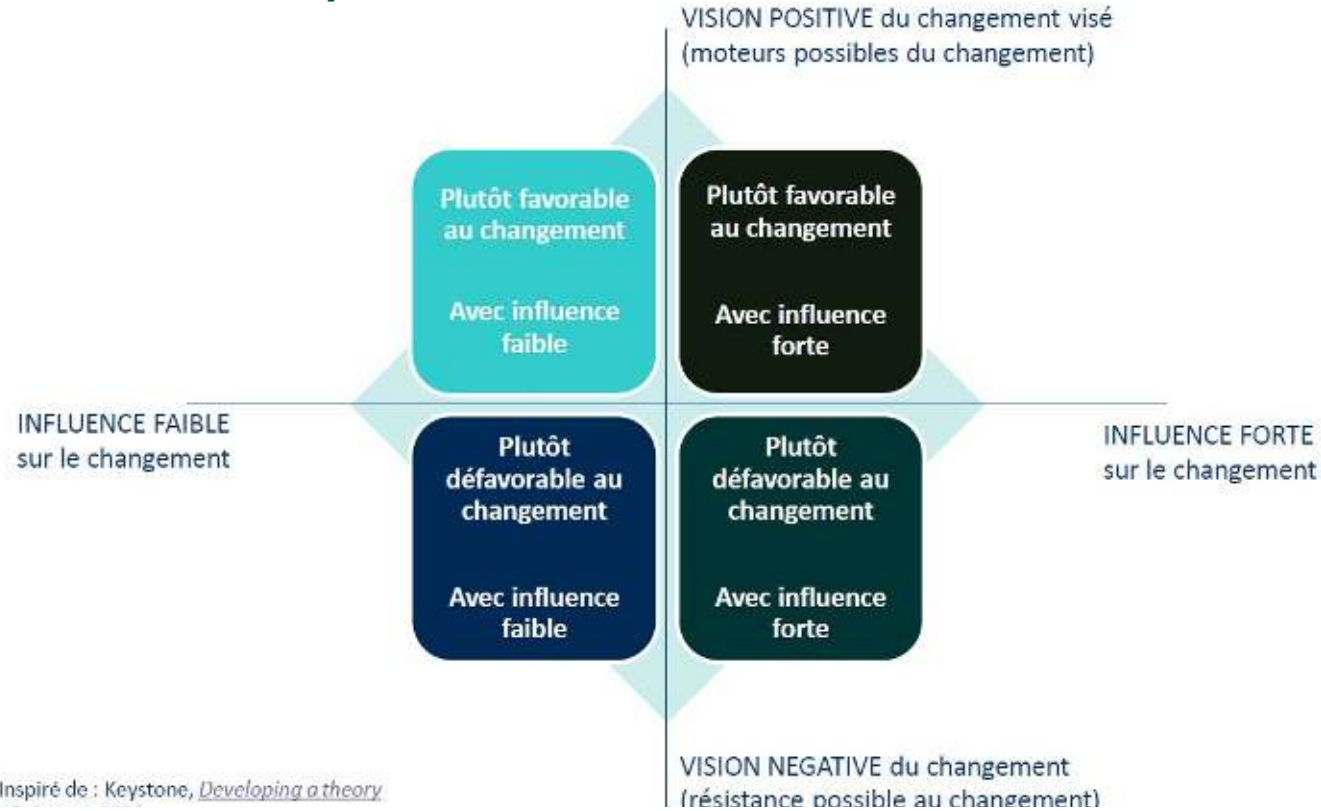
Avant la phase suivante : affiner le contexte des acteurs

# 1. LA VISION



vigilance

## DIAGRAMME INFLUENCE / INTÉRÊT



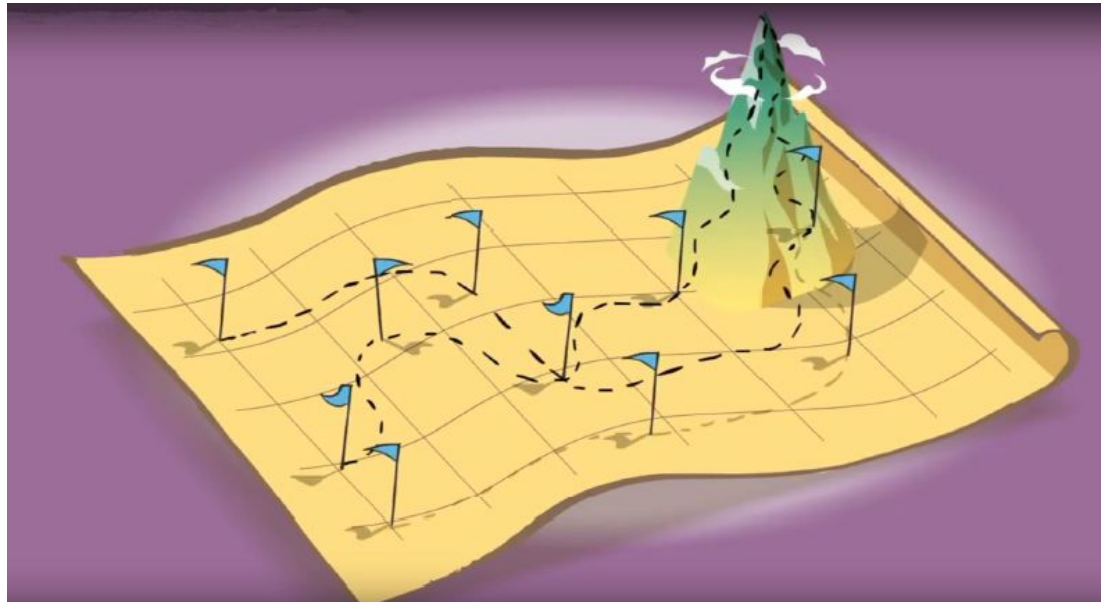
Inspiré de : Keystone, *Developing a theory*



# 2 \ 3 CHEMINS ET ACTIVITÉS



## théorie



“Nourrir les enfants, c’est mon quotidien, mais je ne connaissais pas le quotidien des producteurs. Être dans un petit groupe pour en discuter, ça m’a donné envie de trouver des solutions pour travailler davantage ensemble” (Antony - cantinier)

# 2 \ 3 CHEMINS ET ACTIVITÉS



## théorie



Objectif de ces phases : définir par quels chemins parvenir à la Vision



En principe : **définir des repères de changement**

c'est-à-dire un progrès, une situation nouvelle qui rapproche de la vision.

→ visualiser le changement à long terme, puis, sur une frise chronologique s'efforcer de définir des changements intermédiaires à moyen puis court terme.

**Il s'agit donc de parvenir à définir des REPÈRES DE CHANGEMENT et pas uniquement des ACTIONS.**



illustration

**FOCUS ANIMATION** : les territoires ont choisi différentes options pour animer ces phases.

- Soit 2 journées entières pour mobiliser différents acteurs (grand public le samedi, professionnels un jour en semaine) et les participants balayaient l'ensemble des défis.
- Soit en demi journée ou moins (2h30) mais où les participants n'étaient invités à participer qu'à un défi à la fois.

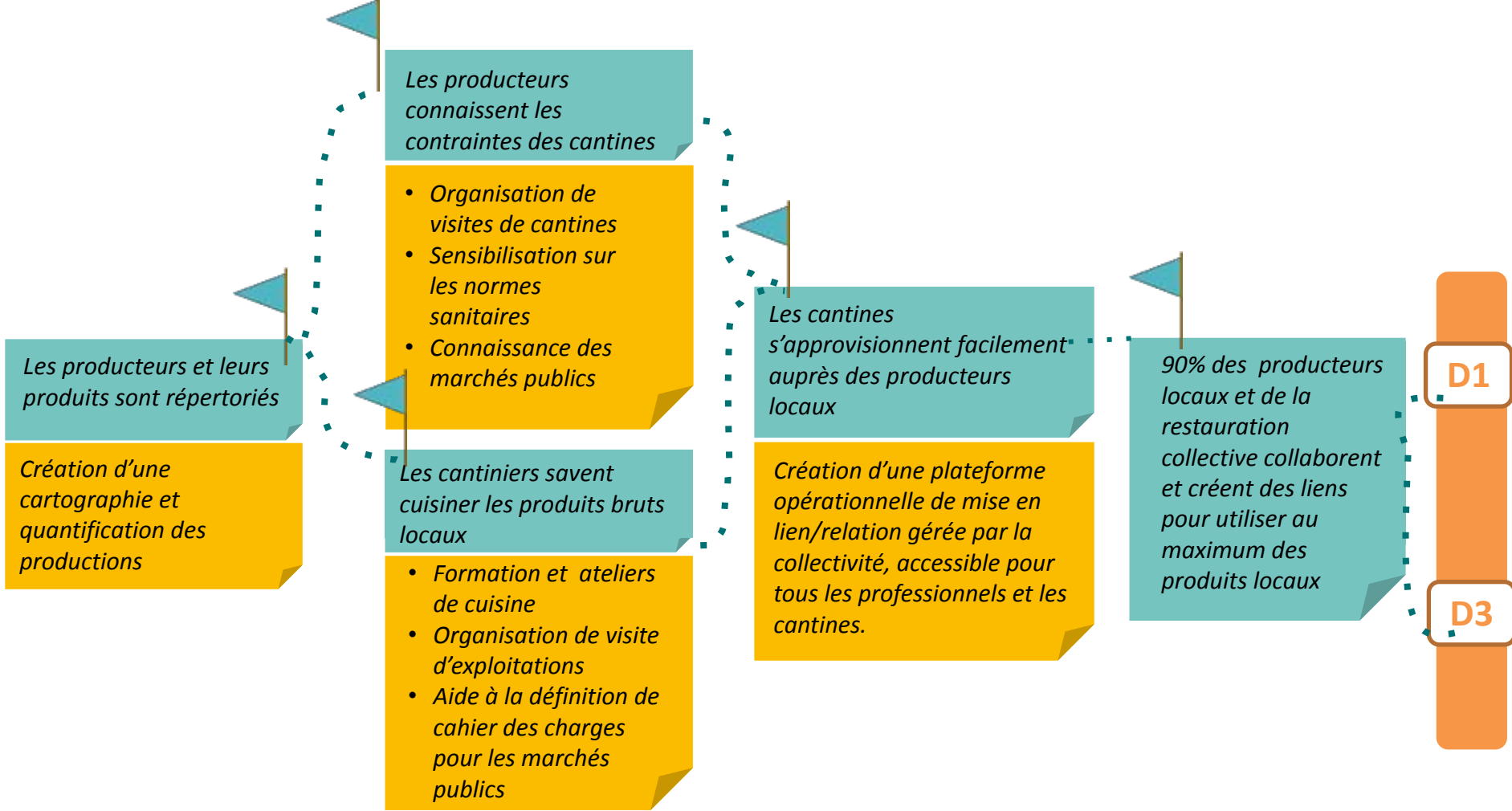
## LA VISION

### DÉFI 1

éduquer et accompagner les changements de pratique

### DÉFI 3

œuvrer en faveur des filières locales et de qualité



Les producteurs et leurs produits sont répertoriés

Création d'une cartographie et quantification des productions

Les producteurs connaissent les contraintes des cantines

- Organisation de visites de cantines
- Sensibilisation sur les normes sanitaires
- Connaissance des marchés publics

Les cantiniers savent cuisiner les produits bruts locaux

- Formation et ateliers de cuisine
- Organisation de visite d'exploitations
- Aide à la définition de cahier des charges pour les marchés publics

Les cantines s'approvisionnent facilement auprès des producteurs locaux

Création d'une plateforme opérationnelle de mise en lien/relation gérée par la collectivité, accessible pour tous les professionnels et les cantines.

90% des producteurs locaux et de la restauration collective collaborent et créent des liens pour utiliser au maximum des produits locaux



# 2 \ 3 CHEMINS ET ACTIVITÉS



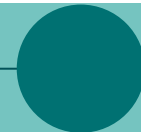
vigilance

- C'est le moment de faire part des éléments du diagnostic !
- Bien **différencier ce qu'est un changement de ce qu'est une activité**
- **Questionner les hypothèses**, c'est à dire les idées préconçues
- **Éviter de retomber dans une liste d'actions plates** ne permettant pas de construire une stratégie

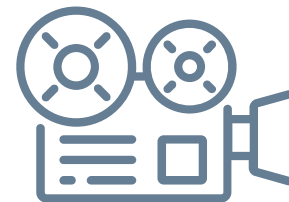


**Des questions ?**

# 4. LE SUIVI ÉVALUATION



théorie



“Dans mon métier, je pense “action à mettre en place”. Là, ça m’a obligée à penser d’abord aux changements, à l’impact qu’on veut voir, et ensuite seulement de définir l’action pour y arriver”  
(Flavie - chargée de mission dans une collectivité territoriale)

# 4. LE SUIVI ÉVALUATION



vigilance



QUE VEUT-ON SUIVRE  
ET POURQUOI ?

Déterminer AVANT à qui est destiné le suivi évaluation, ce qu'on cherche à suivre en priorité et aussi les moyens et capacités disponibles pour la collecte et l'analyse



QUELLES QUESTIONS  
SE POSER ?

L'essentiel est de savoir ce qui a changé, pourquoi cela a changé, et les enseignements pouvant en être tirés



QUELLE ORGANISATION  
COLLECTIVE ?

Les moments de collecte, les personnes animant et participant, par quelle animation ?



# 4. LE SUIVI ÉVALUATION



**Observer et écouter** (ce dont on est témoin sur le terrain ou dans une réunion ; ce que l'on voit ou que l'on entend) ;



**Interroger des personnes individuellement** : via un entretien oral, ou via des questionnaires écrits ;



**Animer une discussion de groupe** ;



**Consulter des documents** (écrits, photos, audiovisuels...).

Acteur	Défis / grands changements attendus	Dimensions à suivre spécifiquement	Comment et où trouver les infos	Qui va le faire	Quand ? (fréquence de collecte)	Coût (moyens)
--------	-------------------------------------	------------------------------------	---------------------------------	-----------------	---------------------------------	---------------



**Des questions ?**



**06**

**A VOUS  
DE TESTER**

# A VOUS DE TESTER

exemple : une **campagne de sensibilisation** menée dans un établissement scolaire auprès d'élèves et de leurs parents **sur les produits locaux**.

- Quel(s) changement(s) visés ?
- A quel(s) défi(s) cette action répond-elle ?
- Quels repères de changements avant et après ?
- Quels acteurs impliqués ?
- Quel suivi - évaluation ?

# Merci pour votre attention

## Pour en savoir plus

Fiche ressource AOC :

<https://www.anbdd.fr/publication/fiche-ressources-approches-orientees-changement-aoc/>

site du F3E : <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/>  
et [formation](#) aux AOC par le F3E (session de septembre 2022)

## Des questions ?

marion.brosseau@anbdd.fr

02 31 06 96 99

anbdd.fr

