

Outil d'évaluation #3

La stratégie de changement

Ce que nous dit l'approche de l'Impact collectif

L'approche de l'Impact collectif nous invite à travailler sur la base des changements, plutôt que d'enjeux ou d'objectifs à atteindre. Cette façon de planifier et de mettre en œuvre nos actions incite davantage à l'intersectorialité pour rassembler plusieurs expertises autour d'un changement visé.

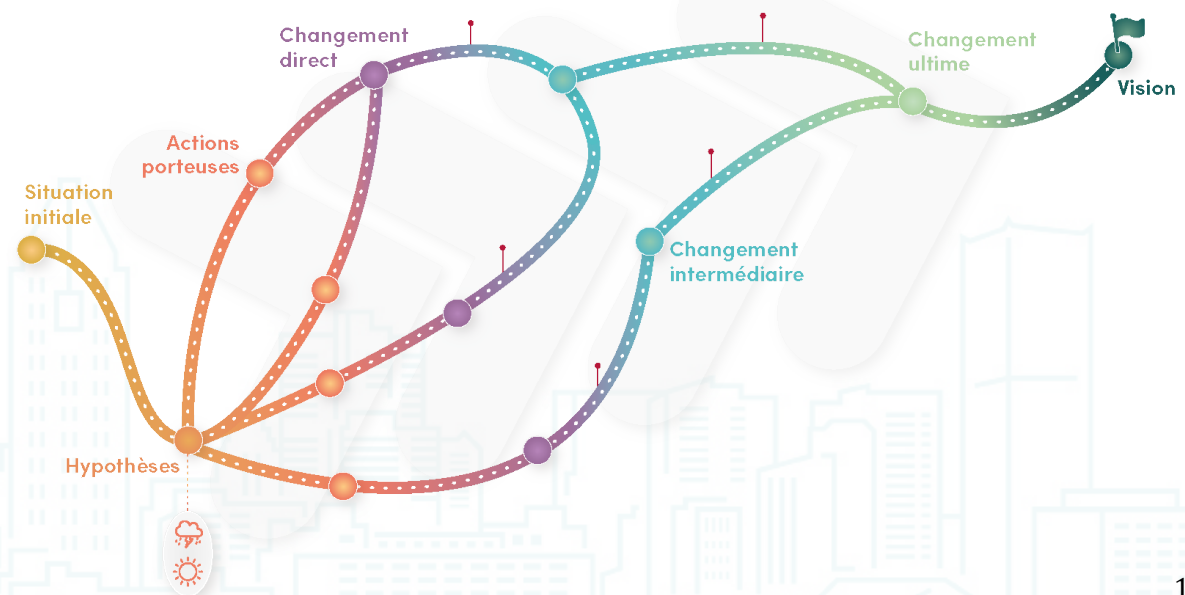
Pourquoi la stratégie de changement chez Dynamo ?

Il y a différentes façons d'illustrer graphiquement un projet de changement. Les plus connues sont le modèle logique ou la théorie du changement¹. Chez Dynamo, nous privilégions la stratégie de changement comme outil puisqu'elle nous invite à illustrer, simplement et efficacement, la « zone grise » ou le raisonnement implicite dans la logique de notre projet pour l'atteinte de notre changement ultime.

Qu'est-ce qu'une stratégie de changement ?

La stratégie de changement nous permet de schématiser les chemins de changements par lesquels nous devons passer pour progresser vers notre vision. Il s'agit d'un outil de prédilection pour mieux comprendre les liens logiques entre les actions porteuses et les changements attendus et pour expliciter la chaîne des résultats prévus. Elle sert grandement à l'évaluation puisqu'elle permet de mesurer le progrès vers nos changements souhaités, en s'appuyant sur nos hypothèses et nos marqueurs de progrès. La stratégie de changement est aussi un bon outil de communication pour raconter ce que l'on souhaite changer et comment le faire. Elle peut s'accompagner d'un récit.

L'outil est simple mais exige une importante réflexion collective pour développer une vision partagée et claire du changement ultime que l'on souhaite atteindre et auquel l'on souhaite contribuer, ainsi que les transformations par lesquelles la population-cible du projet/les organisations devront passer.



¹ Le modèle logique est une représentation utile pour des projets avec des objectifs clairement définis, où la logique entre les activités et les résultats est relativement simple et linéaire. La théorie du changement, pour sa part, est privilégiée pour les projets plus complexes car elle permet d'illustrer les multiples changements qui doivent se produire au préalable pour que le changement ultime puisse se réaliser, les hypothèses qui sous-tendent ce raisonnement et le lien entre les activités proposées et ce raisonnement. Ils peuvent être complémentaires et coexister. La littérature regorge d'articles visant à démystifier et différencier ces deux outils de schématisation. Pour plus d'information sur ces deux modèles de schématisation :

- TIESS. Mars 2018. https://tiess.ca/wp-content/uploads/2020/08/TIESS_fiche_ToC_3.pdf
- Le Réseau F3E. Mai 2012. https://content.changeroo.com/wp-content/uploads/Academy/2018/07/reperes_toc_v4.pdf

Construire une stratégie de changement : composantes et étapes à suivre

Bien évidemment, les étapes présentées ici pour construire une stratégie de changement sont indiquées à titre indicatif seulement. Plusieurs méthodes de travail existent et peuvent vous inspirer à animer cet exercice¹.

• Vision

Pour illustrer une stratégie de changement, il faut d'abord réfléchir collectivement à notre vision d'avenir. Généralement, elle est située dans un horizon d'environ 10 ans et prend la forme d'un rêve ou d'un souhait à long terme pour l'organisation/le territoire.

• Changement ultime/à long terme

Quel est notre changement ultime (ou la transformation souhaitée à long terme) ? Règle générale, on vient placer ce changement ultime dans un horizon de plus ou moins 5 ans. Il s'agit généralement d'un changement durable dans la culture, les normes ou les conditions de vie de la population-cible.

• Changements intermédiaires/à moyen terme

Si ce changement ultime arrive, par quelles transformations devons-nous passer (changements prévus à moyen terme) ? On parle souvent de changements dans les comportements des individus ou encore de changements de pratiques que l'on observera au sein des organisations.

• Changements directs/immédiats/à court terme

Si ce changement intermédiaire arrive, par quelles transformations devons-nous passer (changements prévus à court terme) ? Il s'agit plus souvent de changements dans les connaissances de la population-cible ou des organisations.

Informations supplémentaires sur ces composantes

Cette chaîne des résultats constitue le cœur de la stratégie de changement. Il est normal qu'il y ait davantage de changements directs, un peu moins de changements intermédiaires et un seul ou quelques changements ultimes. Il faut que dans leur libellé, les changements soient décrits comme quelque chose de mesurable, d'observable.

De plus, il existe une nuance importance à faire entre attribution et contribution au changement. En effet, la pratique nous a démontré qu'il est souvent difficile pour les collectifs de s'attribuer entièrement le succès de l'atteinte d'un changement, vu la complexité du système dans lequel les projets évoluent et les nombreux facteurs qui influencent ces changements. Il convient alors d'essayer, dans la mesure du possible, d'identifier des changements sur lesquels on a un pouvoir d'influence important et d'accepter qu'il sera plus facile de s'attribuer la réalisation des changements immédiats que des changements ultimes.

Finalement, bien que pour la construction d'une stratégie de changement, on identifie la vision et les changements ultimes en premier, lors de la lecture du schéma, on procède généralement à l'inverse ; c'est-à-dire, des changements directs vers la vision.

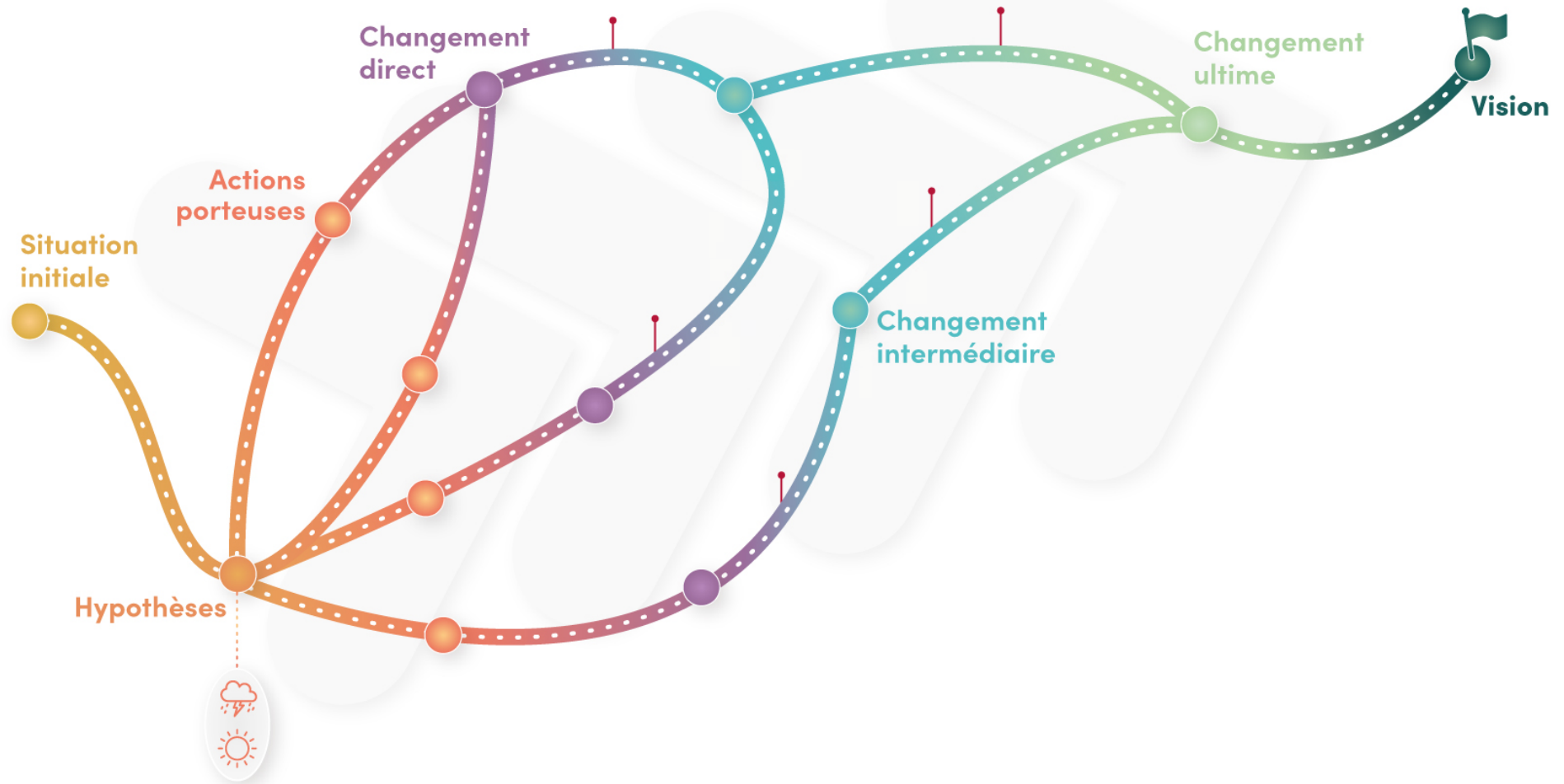
Petit rappel !

Il existe une multitude de façons créatives et originales pour illustrer la stratégie de changement que ce soit par de la facilitation graphique, des mind maps ou encore via des plateformes numériques collaboratives telles que Miro, Mind Master, Mural ou autre. Il est intéressant d'aller visiter les exemples de deux quartiers accompagnés dans le cadre du PIC, qui ont adapté la formule à leur façon : **Centre-Sud** et **Saint-Léonard**.

Le processus par lequel se produit le changement en contexte collectif est complexe et non linéaire. Il résulte d'une combinaison de différents changements et de l'interaction entre différents acteur·rice·s et facteurs. On ne peut pas anticiper avec certitude l'évolution d'un processus de changement. Il est donc essentiel de réajuster régulièrement la stratégie de changement pour qu'elle demeure un outil évolutif et adapté à ce qui se passe réellement sur le terrain.

¹ Guide d'animation et vidéo explicatif sur les approches orientées changement, développé par PRISME : <https://f3e.asso.fr/ressource/guide-animer-un-atelier-vision-et-chemins-de-changement/>

Schématisation d'une stratégie de changement



● **Situation initiale** : enjeux actuels, causes des problématiques, besoins, etc.

● **Hypothèses** : hypothèses qui sous-tendent le lien entre les actions porteuses et les changements attendus

● **Actions porteuses** : actions stratégiques à déployer pour atteindre les différents niveaux de changement



● **Éléments de contexte** : éléments favorables et défavorables à l'atteinte des changements, leviers et risques anticipés



● **Marqueurs de progrès** : repères nous permettant d'observer le progrès vers le changement

● **Changement direct** : Transformation dans les connaissances de la population-cible ou des organisations

● **Changement intermédiaire** : Transformation dans les comportements des individus ou changements de pratiques des organisations

● **Changement ultime** : Transformation dans la culture, les normes ou les conditions de vie de la population-cible

● **Vision** : Destination, vision d'avenir que l'organisation/territoire souhaite atteindre à long terme

Schématisation d'une stratégie de changement

Exemple

● Vision

Dans 10 ans, l'accès physique et financier à des produits frais et locaux permet à la population du quartier, en particulier les jeunes, d'avoir une alimentation plus saine et nutritive.

● Changement ultime

Un réseau alimentaire est développé dans le quartier, permettant d'augmenter la production, la distribution et la transformation de produits frais et locaux destinés à la population du quartier, en particulier les jeunes et ce, à l'année longue.

↑ Marqueurs de progrès

- Un réseau alimentaire allant de la production, à la distribution et à la transformation est installé dans le quartier.
- Des infrastructures alimentaires desservant le quartier en aliments frais et locaux fonctionnent à l'année longue (marchés publics, serres urbaines).

● Changement intermédiaire

- La population du quartier fréquente les marchés publics pour s'approvisionner en produits frais et locaux.
- Les jeunes du quartier s'impliquent dans les serres urbaines, les marchés publics et participent aux ateliers d'éducation et de transformation alimentaire.
- La population du quartier, en particulier les jeunes, augmente sa consommation de produits frais et locaux.

↑ Marqueurs de progrès

- Les marchés publics enregistrent une augmentation de la fréquentation et de leur chiffre d'affaires après une année de service.
- Les ateliers d'éducation et de transformation alimentaire attirent des jeunes du quartier.
- La population du quartier, en particulier les jeunes, estime avoir doublé sa consommation hebdomadaire de fruits et de légumes.

● Changement direct

La population du quartier, en particulier les jeunes:

- augmente ses connaissances en lien avec les bienfaits d'une alimentation saine et locale.
- est sensibilisée aux enjeux d'accès à une alimentation saine et nutritive dans le quartier.
- développe des compétences en transformation des aliments frais et locaux.

↑ Marqueurs de progrès

- Les participant.e.s aux ateliers d'éducation alimentaire disent avoir augmenté leur compréhension des enjeux d'accessibilité alimentaire dans le quartier ainsi que leurs connaissances sur les bienfaits d'une alimentation saine et locale
- Les participant.e.s aux ateliers de transformation alimentaire disent avoir appris de nouvelles manières de transformer des fruits et des légumes.



Éléments de contexte

Favorables :

- Financement municipal disponible pour des projets de serres.
- Population de plus en plus sensibilisée à l'importance de consommer des aliments issus des circuits courts.

Défavorables :

- Obstacles réglementaires et lenteurs administratives dans la mise en place de serres urbaines et de marchés publics.
- Pénurie de main d'œuvre.

● Hypothèses

- En développant la production locale de fruits et de légumes par le biais des serres urbaines et en offrant divers lieux de distribution, l'accès à des aliments frais et locaux est facilité pour la population du quartier.
- En offrant des opportunités de bénévolat et/ou d'emploi saisonnier en plus des ateliers d'éducation et de transformation alimentaire, la population du quartier, en particulier les jeunes, se sensibilise aux bienfaits d'une alimentation saine et locale.
- En étant davantage sensibilisée aux bienfaits d'une alimentation saine et locale, la population du quartier, en particulier les jeunes, augmente sa consommation de produits frais.

● Actions porteuses

- Développer des serres urbaines à visée productive et y offrant des opportunités de bénévolat pour la population du quartier.
- Développer des marchés publics dans le quartier et y offrir des opportunités d'emploi saisonnier pour les jeunes du quartier.
- Offrir des ateliers d'éducation alimentaire à la population du quartier, en ciblant particulièrement les jeunes.
- Offrir des ateliers de transformations à partir des produits non-vendus des marchés et des serres urbaines.

● Situation initiale

L'accès physique et économique à une alimentation suffisante, saine et nutritive est un enjeu majeur dans le quartier. Plusieurs « déserts alimentaires » sont répertoriés et les jeunes du quartier ne consomment que très peu d'aliments frais.