

# Guide pour l'élaboration et l'utilisation de la théorie du changement (TdC)

**JUIN 2020**

Issu des formations sur la théorie du changement en 2019

Bénédicte Fontenau (HIVA) - Formatrice

Corina Dhaene (ACE Europe) - Formatrice

Acodev, ngo-federatie et Fiabel - Organisateurs

## TABLE DES MATIERES

<b>1. Introduction .....</b>	<b>2</b>
1.1. A qui s'adresse ce guide ? .....	2
1.2. Comment utiliser ce guide ? .....	3
1.3. Quel contenu ne trouverez-vous pas dans ce guide ? .....	3
<b>2. ToC : De quoi s'agit-il ?.....</b>	<b>4</b>
2.1. Qu'est-ce qu'une ToC ? .....	4
2.2. Les fonctions d'une ToC .....	5
2.3. La ToC et la réflexion sur la complexité .....	5
2.4. La valeur ajoutée d'une ToC.....	6
<b>3. Comment élaborer une ToC de bonne qualité ? .....</b>	<b>10</b>
3.1. Préalables.....	10
3.2. À quel niveau élabore-t-on une ToC ? .....	11
3.3. Les éléments de base d'une ToC.....	12
3.4. Comment organiser un processus pour la formulation d'une ToC? .....	19
<b>4. Utiliser une ToC pour formuler votre programme .....</b>	<b>22</b>
4.1. Le potentiel de la ToC pour créer un programme solide .....	22
4.2. Comment traduire une ToC en un cadre logique ?.....	25
<b>5. Utiliser la ToC pour soutenir le suivi et l'évaluation (S&amp;E) .....</b>	<b>28</b>
5.1. ToC, S&E, complexité, et apprentissage .....	28
5.2. Le potentiel d'une ToC pour soutenir le S&E.....	30
5.3. Définir l'orientation et la priorité du suivi et de l'évaluation .....	30
5.4. Investir dans un traitement et une analyse systématique des données .....	31
5.5. Orienter la réflexion stratégique .....	33
<b>6. Annexes .....</b>	<b>36</b>
6.1. Exemples de modèles de changement .....	36
6.2. Grille de relecture critique d'une ToC.....	38
6.3. L'exemple de Plan Belgique : la formulation des questions d'apprentissage .....	41
6.4. L'exemple du projet CIMADE : schéma de rapportage et cadres d'analyse .....	42
6.5. Suggestions de questions d'évaluation.....	44
6.6. Liste de références et de lecture .....	45

## 1. INTRODUCTION

Ce guide sur la « Theory of Change » (ToC), ou en français, la théorie du changement (TdC) a été élaboré à la suite et sur base d'un processus d'apprentissage organisé par ACODEV, ngo-federatie et Fiabel pour les acteurs de la coopération non gouvernementale (ACNG). Ce processus a été réalisé par HIVA-KU Leuven et ACE Europe entre juin et novembre 2019. Ces formations et ateliers ont été la base et la source d'inspiration de ce document, qui se veut être plus qu'un simple rapport sur ce parcours d'apprentissage. Il vise également à être un outil utile pour ceux et celles qui n'y ont pas participé. Un mot de remerciement aux participants de la formation pour le partage de leurs expériences s'impose donc. Ce document n'est pas final : de nouvelles expériences et de nouvelles formations peuvent contribuer à le compléter.

Outre le processus d'apprentissage lui-même, la principale source d'inspiration des auteurs pour ce document est le Guide ToC de HIVOS (HIVOS, 2015) et l'expérience des auteurs en matière d'évaluation et d'accompagnement des organisations dans l'élaboration d'une ToC.

### 1.1. A qui s'adresse ce guide ?

Ce document a été rédigé pour les collaborateurs.trices des ACNG qui ont participé ou non à la trajectoire d'apprentissage et qui voudraient travailler avec l'approche ToC. Au cours de la trajectoire d'apprentissage, on a pu constater qu'il y avait peu de différences dans l'utilisation de la ToC entre les ACNG travaillant dans les pays partenaires et les ACNG travaillant (également) sur l'éducation à la citoyenneté mondiale et solidaire (ECMS), le travail de mobilisation et le plaidoyer politique. Le contenu de ce document peut donc **être utilisé par les collaborateurs.trices qui assurent le suivi des programmes dans les pays partenaires ainsi qu'en Belgique**. Le document contient des exemples des deux types d'interventions.

Ce guide est destiné aux organisations :

- Qui veulent devenir plus fortes dans la **planification d'interventions pertinentes** (pour divers donateurs/bailleurs de fonds) ;
- Qui veulent être mieux à même de suivre les processus de changement social ;
- Qui veulent mieux **comprendre comment le changement social évolue** ;
- Qui veulent devenir meilleures pour identifier et **démontrer la contribution de leurs interventions au changement** ;
- Qui veulent utiliser des hypothèses pertinentes sur le changement et la contribution au changement pour se remettre en question de façon critique.

Basé sur les modules de formations de 2019, ce document fournit des éléments et des outils pour comprendre les fonctions et la valeur ajoutée d'une ToC, pour pouvoir développer et utiliser une ToC dans la planification, le suivi et l'évaluation. Le document soutient les ACNG qui veulent travailler avec la ToC. Il fournit au lecteur les outils nécessaires pour :

- **Accorder plus d'attention aux acteurs du changement** et à leur processus de changement souhaitable et nécessaire ;
- Identifier les changements et la stratégie appropriée ;
- **Comprendre la différence entre une ToC et un cadre logique** ;

- Convertir une ToC en un cadre logique (en tant qu'instrument pour la formulation et gestion de programmes) ;
- Utiliser une ToC pour formuler un cadre logique cohérent avec des indicateurs pertinents ;
- Utiliser une ToC pour **mieux cibler le suivi et l'évaluation**.

## 1.2. Comment utiliser ce guide ?

Ce guide peut être utilisé pour préparer une trajectoire ou un atelier visant à l'élaboration d'une ToC et pour évaluer de manière critique une ToC existante par les collaborateurs.trices des ACNG et leurs partenaires. Il ne s'agit pas d'un guide pas à pas classique : le document vise principalement à **clarifier les idées sous-jacentes de l'approche ToC**. Dans la liste de la littérature, vous trouverez des références vers des sites web avec des informations de base et des directives étape par étape. Une ToC invite principalement les ACNG à créer un espace pour un mode de pensée différent.

Ce guide n'est qu'un document élaboré parmi les autres au cours de la trajectoire. Pour chaque cours de formation, une présentation PowerPoint ainsi que des documents de travail ont été développés. Le tableau ci-dessous donne un aperçu du matériel disponible sur les sites web des fédérations.

Formations	Matériel
Formation de base	PPT de présentation (uniquement disponible en FR)
Atelier sur une lecture critique d'une ToC	- PPT de présentation - Document Word : aide à la relecture critique d'une ToC (voir annexe 6.2 de ce guide).
Formation à l'utilisation d'une ToC pour la planification, l'élaboration d'un cadre logique, le suivi et l'évaluation	- PPT de présentation - Document de travail Format Outcome Harvesting (uniquement disponible en NL) - Suggestions de questions d'évaluation inspirées par une approche de la ToC (voir annexe 6.5. de ce guide).

## 1.3. Quel contenu ne trouverez-vous pas dans ce guide ?

Ce guide se concentre sur la ToC et identifie son potentiel par rapport à une formulation plus réaliste du programme et à un suivi et une évaluation plus efficaces. L'objectif est principalement de soutenir les ACNG dans l'utilisation d'une ToC. Toutefois, le document n'entre pas dans les détails de la gestion axée sur les résultats, de la gestion du cycle de projet, de la formulation d'un bon cadre logique, l'analyse des risques, de la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation, du développement, du choix et de l'application d'outils pour la collecte de données et de formes spécifiques d'évaluation, comme par exemple l'évaluation de l'impact ou l'analyse de la contribution.

## 2. TOC : DE QUOI S'AGIT-IL ?

Ce chapitre présente la définition, les fonctions, les concepts clés ainsi que la valeur ajoutée de la ToC, par rapport au cadre logique notamment.

### 2.1. Qu'est-ce qu'une ToC ?

#### THEORIE DU CHANGEMENT

Les théories du changement sont les « **idées et les hypothèses ("théories") que les personnes et les organisations ont sur la façon dont le changement se produit** ». Ces théories peuvent être conscientes ou inconscientes et sont basées sur des croyances personnelles, des hypothèses et une perception personnelle de la réalité qui est nécessairement limitée. La ToC en tant qu'approche est un « **cadre d'orientation pour toutes les étapes de la réflexion, de l'action et de l'attribution de sens lorsque les ACNG interviennent consciemment dans les processus de changement social** » (HIVOS, 2015).

Une autre définition couramment utilisée est celle de Rogers (2014), qui met l'accent sur l'explicitation de ce qui est implicitement supposé au sujet du changement et de la contribution au changement : « *Chaque programme est rempli de croyances, de suppositions et d'hypothèses sur la façon dont le changement se produit - sur la façon dont les humains travaillent, ou les organisations, ou les systèmes politiques, ou les écosystèmes. La théorie du changement consiste à articuler ces nombreuses hypothèses sous-jacentes sur la façon dont le changement se produira dans un programme* ».

La ToC est à la fois un processus et un produit :

**Un processus** - La ToC est un processus d'interrogation continue sur la manière dont le changement peut se produire, sur ce qui se passe et de quelle manière et sur les éléments qui jouent un rôle dans ce processus. Une ToC oblige les ACNG à se poser certaines questions spécifiques (le questionnement ToC). Ce questionnement joue un rôle lors de l'élaboration d'une ToC et lors de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation d'un programme. **Il s'agit de poser les bonnes questions.**

**Un produit** - La ToC est un produit. Le produit montre comment les ACNG ont (re)pensé au changement et aux processus de changement à un certain moment dans le temps. C'est un **instantané** qui s'exprime dans une représentation schématique et/ou un récit. Cela constitue une base pour la formulation et la planification d'un programme, par exemple à travers un cadre logique. Le récit et le schéma ont tous deux leur importance : un schéma peut donner un aperçu rapide ; le récit permet d'élaborer et d'expliquer les choses en détail. Dans ce guide, nous avons choisi de ne **pas énumérer de modèles ou de prescriptions pour la "meilleure" ToC**, car cela pourrait donner l'idée qu'il existe une ToC parfaite. **Nous fournissons plutôt des outils pour structurer l'analyse et le processus de réflexion.**

## 2.2. Les fonctions d'une ToC

La ToC a **plusieurs fonctions** : c'est un outil d'analyse et de planification, ainsi qu'un outil pour rendre les changements explicites.

**Un outil d'analyse et de planification** - Basée sur la compréhension des facteurs et des acteurs d'un contexte donné (thème, pays ou région), une ToC permet d'approfondir l'analyse et la réflexion sur : (i) ce qui constitue un **changement ultime concret nécessaire et souhaitable dans un contexte spécifique** (la « vision » dans une ToC ou « ultimate change statement »), (ii) quels **acteurs** jouent un rôle dans ce processus, comment ils devraient eux-mêmes changer et comment ces acteurs s'influencent mutuellement (approche par acteurs), (iii) **comment les voies du changement (« pathways of change ») pourraient se développer**, (iv) où et comment l'ACNG pourrait intervenir au mieux (initier, soutenir, faciliter, mettre en œuvre, ...), seul ou avec d'autres (interventions stratégiques).

**Outil permettant d'explicitier les hypothèses de changement et la contribution au changement** - La ToC invite l'ACNG à expliciter les raisons pour lesquelles il pense qu'un changement se produira sur la voie qu'il envisage et pourquoi sa contribution peut avoir un effet. Cela se fait en identifiant des hypothèses sur les relations entre les changements, des **hypothèses** sur la contribution des interventions au changement et sur les facteurs et acteurs externes et leur influence (positive ou négative) sur le changement.

Il est important de considérer la ToC comme un **« travail en cours »** qui invite sans cesse à positionner l'ACNG et ses interventions par rapport aux processus de changement. Cependant, il s'agit d'un document de référence qui lui-même évolue selon le temps et le contexte.

## 2.3. La ToC et la réflexion sur la complexité

Travailler avec une théorie du changement n'est pas nouveau. Cependant, une attention croissante est accordée à l'étayage des propositions de programmes avec une ToC, notamment parmi les bailleurs de fonds. Dans de nombreux cas, les bailleurs attendent également un cadre logique (ou un autre schéma) qui représente clairement l'intervention de l'ACNG et les résultats attendus (produits et résultats) dans une logique d'intervention linéaire, comme le fait la DGD. Dans ces cas, **une ToC peut soutenir la logique d'intervention et la rendre plus solide et plus crédible.**

La ToC s'inscrit dans la réflexion sur les systèmes et la complexité du changement social et sur la responsabilité des différents acteurs qui y participent. Le cadre logique classique ne permet pas de prendre suffisamment en compte la complexité du changement social. Cela a conduit les organisations à rechercher des approches mieux à même de **saisir cette complexité et de l'intégrer dans la préparation et la formulation de nouveaux programmes.**

Le **changement social** visant à améliorer les conditions de vie de groupes de population en situation de précarité est essentiellement de **la responsabilité des acteurs sociaux** : individus, groupes sociaux, institutions ou organisations. Ce sont eux qui (devraient / peuvent) permettre le changement **en modifiant leurs attitudes, décisions, visions, relations de pouvoir, politiques, actions et pratiques.** Les ACNG s'efforcent de les soutenir dans cette démarche.

Les processus de changement social sont qualifiés comme "complexes" pour différentes raisons :

- Il est **difficile de voir le lien direct entre la cause et l'effet**. Lorsqu'il s'agit de changement social, il est très difficile de déterminer, et encore plus difficile de prédire avec certitude, quels facteurs (actions, stratégies, acteurs) vont générer quels effets (type de changement, intensité, etc.). Il est donc fondamental de reconnaître que chaque intervention (externe) d'une ACNG n'est qu'un maillon dans un processus de changement ;
- Le changement est un processus continu. Une intervention de développement a une durée limitée. Elle s'inscrit dans un processus de changement déjà en cours et qui se poursuivra au-delà de cette période. Les ACNG doivent décider où et comment intervenir dans ce processus ;
- Le changement est un processus non linéaire. **Les processus de changement social ne sont pas linéaires**. Selon les décisions et les comportements individuels et collectifs, ces processus connaissent des hauts et des bas, s'atténuent, se remettent en question, s'opposent, etc.
- Les ACNG eux-mêmes changent également. Une intervention en matière de développement est souvent destinée à aider à provoquer des changements chez d'autres acteurs de la société. Mais l'ACNG est également susceptible de changer, c'est-à-dire de modifier son mandat, d'adapter ses connaissances, de changer ses stratégies, de modifier son comportement, de sa propre initiative et/ou sous l'influence d'autres acteurs etc.

La ToC est donc un instrument qui concentre l'analyse principalement sur les acteurs sociaux et sur la manière dont ils peuvent ou veulent changer leurs pratiques, leurs politiques et la manière dont ils interagissent les uns avec les autres. **En principe, ce que l'on fait dans une ToC c'est : examiner quels acteurs soutiennent (ou non) certains changements sociaux, et imaginer comment ces acteurs peuvent changer à long terme, et finalement adopter un certain comportement qui est censé contribuer à la réalisation du changement ultime.**

## 2.4. La valeur ajoutée d'une ToC

Les avis sur la valeur ajoutée d'une ToC et sa qualité diffèrent. Les points de vue diffèrent, tant parmi les bailleurs que parmi les ACNG. C'est pourquoi il est utile d'explicitier ici les points de vue des auteurs de ce guide.

Une ToC de bonne qualité, selon les auteurs, permet à un ACNG de mieux évaluer, suivre et comprendre/interpréter les processus de changement afin qu'il puisse également adapter son intervention en temps utile si nécessaire.

Comme indiqué dans les sections précédentes, l'ACNG peut, **au moyen d'une ToC, projeter quels types de changements et de processus de changement sont, selon son analyse (prédiction ou modèle théorique de changement social), possibles et souhaitables dans un contexte donné**. Une ToC explique ensuite les hypothèses sous-jacentes à ce changement. Enfin, la ToC invite l'ACNG à identifier les stratégies appropriées pour des changements spécifiques et à préciser sa stratégie d'intervention. Ceci sous-tend ensuite le cadre logique qui fonctionne comme un outil de gestion pour la mise en œuvre de l'intervention. L'ACNG peut se référer aux ToC afin de prendre des décisions sur l'ajustement de la stratégie d'intervention et la mise en œuvre.

Le tableau ci-dessous montre clairement les différences entre la ToC et le cadre logique. **Cela montre que diverses lacunes du cadre logique peuvent être surmontées en partant d'une ToC.**

Cadre logique	ToC
Instrument standardisé - peu de flexibilité.	Aucune rigidité (pour l'instant) dans l'élaboration d'une ToC.
Peut camoufler une analyse peu robuste.	Comme le processus de changement doit être rendu explicite, il y a une plus grande garantie d'une analyse solide.
Plutôt élaborés mécaniquement - les hypothèses portent peu de poids.	Les hypothèses sont au cœur de la ToC et sont totalement intégrées.
4 niveaux - présentation simplifiée d'une discussion participative et approfondie/risque de perte de richesse du processus.	Autant de niveaux que nécessaire - la présentation peut rendre la complexité plus explicite et accroître la compréhension des changements possibles.
Il y a souvent un "chaînon manquant" entre l'objectif spécifique et l'objectif général.	Il n'existe pas de "chaînon manquant", car il est nécessaire d'expliquer toutes les étapes et tous les mécanismes intermédiaires qui peuvent mener à la réalisation de la vision/du changement ultime.
Souvent, il s'agit plutôt d'une intervention ponctuelle, la gestion de ses propres interventions.	Processus itératif. La ToC se développe avec le contexte - l'identification des processus de changement en dehors de la réalité de l'intervention est importante et nécessite une révision de la ToC.

**Encadré 1 : Différence entre une ToC et un cadre logique sous forme de tableau (source: auteurs)**

La spécificité d'une ToC et sa valeur ajoutée peuvent être trouvées dans les éléments décrits ci-dessous :

**Attention à la contextualisation** – Projeter le changement a toujours lieu dans un certain contexte, qui peut être un contexte de tendances mondiales, le contexte d'un pays ou d'un certain domaine thématique. Une ToC devrait toujours tenir compte de ce contexte. Une ToC formulée à un niveau très abstrait (par exemple, le thème des droits de l'homme ou le renforcement des capacités des organisations de la société civile dans 15 pays) devrait pouvoir être "déballée" à un moment donné en élaborant une sous-ToC régionale ou nationale qui décrit plus en détail un éventuel processus de changement dans un contexte spécifique.

**Complexité, pensée systémique et attention portée aux acteurs et à leurs relations** - Travailler avec une ToC invite l'ACNG à reconnaître que les processus de changement sont complexes, généralement non linéaires, fortement influencés par le contexte et par les acteurs et les relations entre les acteurs. **Cette attention pour les acteurs et leurs relations mutuelles (et leur influence mutuelle) est essentielle.** Une



ToC permet de comprendre progressivement comment le contexte et les acteurs interagissent dans les processus de changement et où et comment l'ACNG peut intervenir.

#### EXEMPLE

Si vous voulez obtenir un cadre juridique pour un salaire minimum (dans un secteur particulier), les acteurs qui jouent un rôle sont les syndicats, les membres des syndicats, les entreprises, les ministères des affaires sociales et de l'emploi. Avec ces acteurs, vous devez vous poser plusieurs questions. Quelle est la capacité de ces acteurs ? Comment veulent-ils (ou non) changer ? Quelles sont les relations entre les ministères ? Quel est le pouvoir des syndicats ? Qui peut améliorer la qualité du dialogue social, ... L'ACNG peut réfléchir avec les partenaires sur les changements nécessaires chez les différents acteurs et leurs interrelations et voir ensuite ce qu'il peut initier, soutenir, faciliter, ...

**Hypothèses sous-jacentes explicites** - Avec une ToC, l'ACNG projette comment il pense que le changement aura lieu et quelles sont les étapes intermédiaires (également appelées changements intermédiaires). **Cette projection clarifie la logique du changement** (de A suit B suit C, B affecte D, et C affecte à son tour A, etc.). La logique d'intervention n'explique pas encore *pourquoi* l'ACNG pense que le changement se produira de cette manière (pourquoi B découle-t-il de A ?). Il n'est pas rare qu'elle se fonde sur certaines hypothèses concernant les mécanismes de changement. Ces hypothèses sont parfois fondées sur des valeurs, parfois sur l'expérience ou la recherche, parfois sur une théorie existante, mais elles ne sont souvent pas explicites. Comme les hypothèses ne sont pas explicites, elles ne font pas l'objet de discussion ou de contrôle ni de test (pratique). La question de savoir si une hypothèse est correcte et si l'ACNG peut s'en servir comme base pour planifier son intervention n'est donc souvent pas posée. Cependant, elle est essentielle dans les environnements complexes dans lesquels les ACNG opèrent. La ToC invite l'ACNG à expliciter ses hypothèses sous-jacentes.

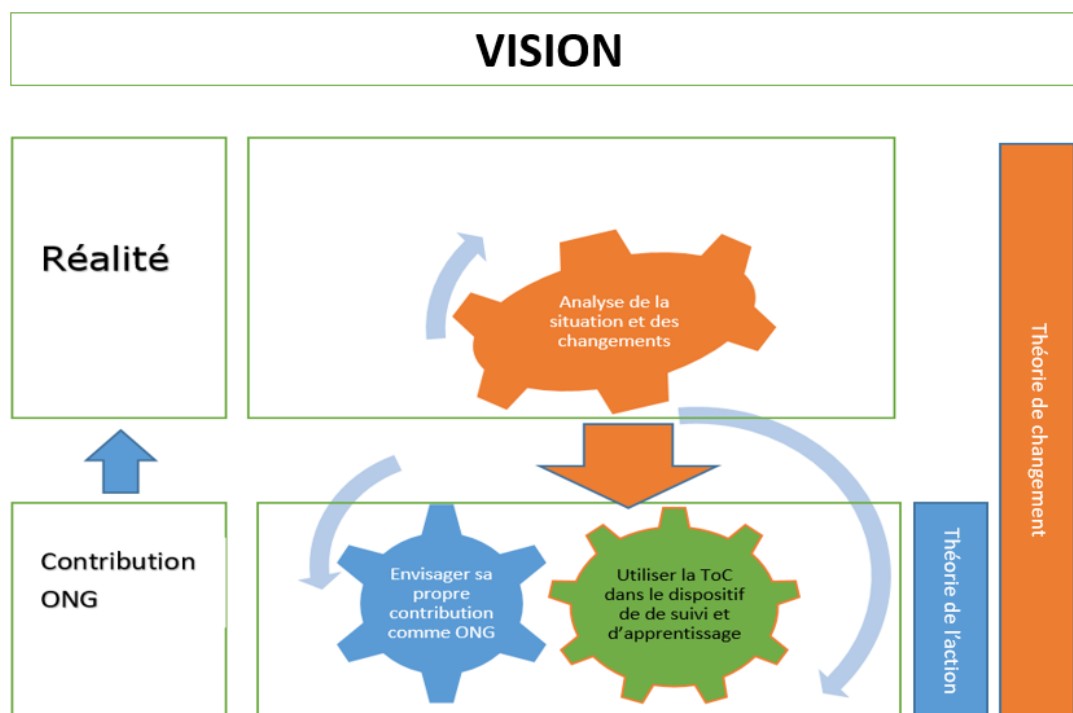
#### EXEMPLE

Exemple : intervention dans le cadre du renforcement des capacités	Formation d'une équipe (participation à une trajectoire avec différents modules)
Logique d'intervention	(Changement intermédiaire) la connaissance et la motivation des employé.e.s sur ce qu'ils.elles doivent faire et comment ils.elles peuvent le faire ont été renforcées de sorte que (Changement intermédiaire 2) le service au groupe cible s'améliorera.
Hypothèse : pourquoi pensons-nous que cela va arriver ?	Hypothèse 1 : des employés plus compétents et motivés sont le facteur le plus important pour assurer un meilleur service (à tester si elle n'est pas basée sur des recherches ou des évaluations solides).

**Orienter la mise en œuvre en formulant des questions d'apprentissage et en identifiant des points d'attention pour le suivi et l'évaluation** - Penser au changement et aux hypothèses aide à maintenir un esprit critique dans l'élaboration et la mise en œuvre des interventions. Il permet à l'ACNG de rester vigilant et prêt à vérifier régulièrement la mise en œuvre des interventions afin que des ajustements

nécessaires puissent être effectués en temps utile. **L'image d'un voilier** le reflète bien : le marin sait où il veut aller, mais il doit tenir compte du vent et du courant pour déterminer sa route. Cela signifie également que le voilier fait parfois des écarts de cap et doit parfois essayer un itinéraire alternatif.

**Décentraliser l'ACNG et son intervention** - En « dézoomant » et en situant mieux l'intervention de l'ACNG dans une projection plus large des changements et des processus de changement (souvent appuyée par une représentation visuelle claire), l'ACNG se fait une idée des limites de sa propre intervention et peut mieux évaluer la contribution qu'il peut apporter, ce qui est réaliste ainsi que où et avec qui il devra collaborer. **Une ToC établit une distinction claire entre le processus de changement et la stratégie intervention de l'ACNG.** Cette distinction entre changement et stratégie est résumée dans le diagramme ci-dessous : **"imaginer" le changement est la base de la détermination de la stratégie et détermine l'objectif du suivi et de l'évaluation.** La mise en œuvre, le suivi et l'évaluation entraîneront à leur tour la nécessité éventuelle d'adapter l'imagination du changement et d'adapter la stratégie. La stratégie d'intervention de la ACNG est également appelée « théorie de l'action » dans l'approche de l'HIVOS (2015) ; le présent guide suit cette appellation. La réflexion sur la stratégie peut être soutenue par l'utilisation de ce que l'on appelle « les sphères d'influence » (voir plus loin dans le chapitre suivant).



**Encadré 2 : Représentation schématique de la théorie du changement (source : auteurs)**

### 3. COMMENT ÉLABORER UNE TOC DE BONNE QUALITÉ ?

Une ToC est le résultat d'un processus de réflexion sur le changement (des acteurs) et sur la manière dont l'ACNG pense y contribuer. **Le processus d'élaboration d'une ToC peut être divisé en 5 étapes** ou mieux, en 5 "éléments de base" qui sont expliqués plus en détails dans ce chapitre. Le résultat ou « produit » est un récit et/ou une représentation schématique que vous pouvez utiliser comme point de départ pour planifier et suivre correctement vos interventions. Tant le processus que le résultat de ce processus sont **colorés par les valeurs et la vision de l'ACNG** ainsi que les thèmes qui sont au centre de l'approche de l'ACNG et de son expertise. **C'est logique et non « erroné » : tant que l'ACNG rend suffisamment explicites ses valeurs et ses hypothèses** et ne se place pas au centre du changement, l'organisation peut être appelée à rendre des comptes et à s'évaluer (ou se faire évaluer).

#### 3.1. Préalables

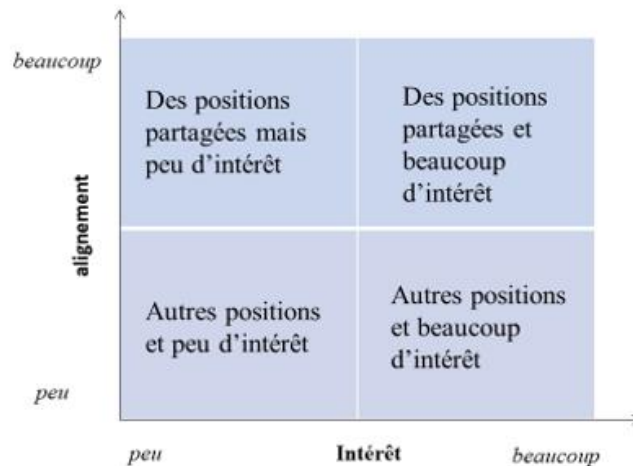
Dans la pratique, il s'avère difficile d'établir une ToC si les participant.e.s au processus ne soutiennent pas l'approche, s'ils n'ont pas une vision suffisante du contexte et s'il n'y a pas de clarté au sein de l'organisation sur le modèle de base du changement social qui est conforme à la vision de l'ACNG. C'est pourquoi ces 3 éléments sont considérés comme des préalables dans un processus d'élaboration d'une ToC :

- 1) Travailler avec la ToC au sein de l'organisation présuppose qu'il y ait un **accord sur l'utilisation et la valeur ajoutée de la ToC**.
- 2) **Analyse du contexte** – Une autre condition préalable est une bonne analyse du contexte, une cartographie et une analyse des acteurs impliqués dans le changement et de leurs relations. Ces analyses de contexte sont généralement disponibles (littérature, analyse propre, analyse du CSC) mais doivent parfois encore être affinées. Il existe de nombreux instruments pour effectuer cette analyse, notamment le « power cube »<sup>1</sup>. Le résultat de l'analyse peut être présenté dans une matrice simple (qui peut être réutilisée pour évaluer les progrès) : l'axe vertical examine dans quelle mesure les acteurs sont à l'origine du changement proposé (qui sont les « partisans »), l'axe horizontal examine quel est leur intérêt (voir également le chapitre 5 du guide). La figure ci-dessous donne l'exemple d'une telle matrice montrant l'influence des acteurs et l'importance du changement proposé pour eux.

---

<sup>1</sup> <https://www.powercube.net/an-introduction-to-power-analysis/>

## La cartographie des acteurs



Encadré 3 : Matrice pour cartographier les acteurs et leur position par rapport au changement (source : auteurs).

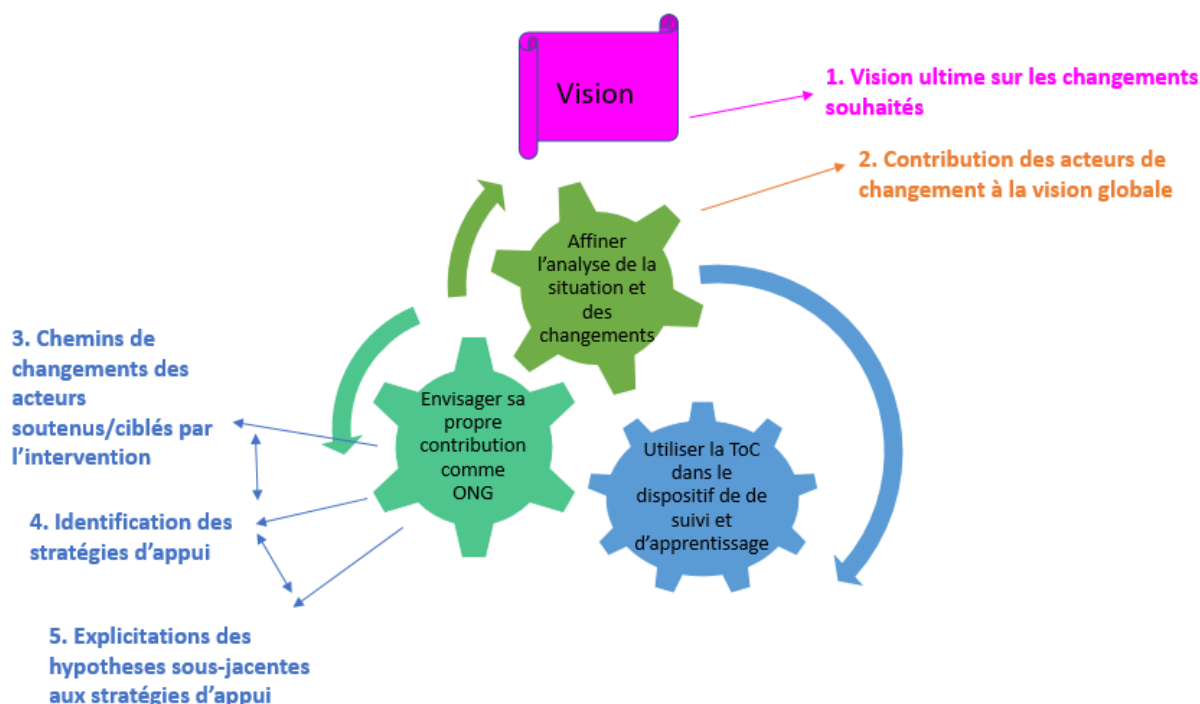
- 3) **Vision du changement social au sein de l'organisation** - Une condition préalable importante est une compréhension partagée au sein de l'organisation de la façon dont elle voit le changement social et du modèle de changement qui convient le mieux à l'équipe. Sans un modèle particulier, il est difficile de réfléchir au changement et d'engager la conversation. On a vite l'impression que la discussion « va dans tous les sens » et le processus devient trop chaotique. Dans la formation de base de la trajectoire d'apprentissage en 2019, ce point a été discuté plus en détails et divers modèles de changement ont été présentés dans un exercice d'introduction. Au cours de la formation, les participant.e.s semblaient clairement être familiarisés avec certains modèles (qui sont en fait aussi des théories du changement), même si ceux-ci n'étaient pas explicitement exprimés dans l'organisation. L'observation que d'autres organisations travaillent avec des modèles différents était intéressante et a montré clairement qu'il est très important de rendre le choix explicite pour s'assurer que votre pensée est claire pour les autres et que vous disposez d'une base claire pour la suite de la discussion. Vous trouverez dans l'annexe 6.1. du guide quelques exemples de modèles de changement.

### 3.2. À quel niveau élabore-t-on une ToC ?

Une ToC peut être élaborée à **différents niveaux** : niveau stratégique, niveau du programme, niveau thématique, niveau du pays, niveau projet... L'ACNG fait le choix lui-même. Dans le contexte de la programmation de la DGD, la formation a recommandé de **travailler sur une ToC à un niveau stratégique** qui s'étend sur un horizon de 10 ans et qui peut ensuite être développé plus en avant par pays ou par thème et/ou servir de cadre pour l'identification de projets et d'interventions à plus court terme (pour la DGD mais aussi pour d'autres bailleurs). Une ToC au niveau stratégique permet de regrouper plusieurs sous-ToC, de façon à maintenir la cohérence et à contrôler en permanence l'impact prévu au niveau de la vision. Ceci est important pour les organisations qui sont actives dans différents pays et sur différents thèmes et/ou qui travaillent au sein d'une alliance ou d'un consortium particulier et/ou qui ont de nombreux bailleurs différents.

### 3.3. Les éléments de base d'une ToC

La figure ci-dessous montre les cinq éléments de base dont vous avez besoin pour travailler sur une théorie du changement. Dans cette section, nous expliquons chacun des éléments de base. À chaque étape, il y a des questions spécifiques auxquelles il faut réfléchir et auxquelles il faut répondre.



Encadré 4 : Les cinq éléments constitutifs de la ToC (source : auteurs)

**Élément 1 : Formulation d'une vision (déclaration de changement ultime)** - Un changement ultime est audacieux, il exprime de manière spécifique et concrète **qui (groupe, partie de la population) doit améliorer une certaine situation, comment et dans quel but**. Il utilise un horizon temporel d'environ 10 ans. Le changement ultime indique ce que l'ACNG pense en termes d'impact et permet de maintenir ce lien avec **l'impact** par le développement de processus de changement et de stratégies d'intervention. La "déclaration de changement ultime" peut être comparée à la "vision" d'une organisation, mais dans le cas de la ToC, elle est plus spécifique et plus concrète.

Afin de parvenir à la formulation d'un changement ultime, l'ACNG pose les questions suivantes:

- Quel est le changement nécessaire et souhaitable dans un contexte donné ?
- Pourquoi pensons-nous cela ? (voir plus loin sous l'élément de base 5 : expliciter les hypothèses)
- Qui (quel groupe de la population, H/F) devrait être mieux loti ou en bénéficier ?
- Quelle est l'urgence ?

## EXEMPLES

Deux exemples de formulation d'une vision ToC :

« Il existe un travail décent pour les femmes dans les pays du Sud parce que les entreprises de ces pays offrent de meilleures conditions de travail aux femmes grâce au respect du droit du travail, à la conformité avec l'agenda du travail décent et à la mise en œuvre d'une responsabilité sociale d'entreprise équitable pour les femmes » (HIVOS, projet « Women at work »). Cet exemple fait également référence à la voie du changement et la stratégie qui est nécessaire.

Exemple fictif : « D'ici 2030, plus de jeunes de 18 à 25 ans s'engagent de manière concrète et diverse sur les enjeux liés à l'économie, à la société et à l'environnement. Ils et elles développent des initiatives propres et/ou participent à des initiatives entreprises par des organisations de la société civile au niveau local et au niveau global » (source : auteurs).

**Élément 2 : Identifier les acteurs et leur changement afin qu'ils puissent contribuer à la réalisation de la vision - Les acteurs** peuvent être des institutions, des organisations ou des groupes. Les changements concernent la connaissance, les compétences, l'attitude, l'action et les relations, souvent une combinaison de ces éléments. Il est conseillé de revenir ici sur l'analyse du contexte et (si nécessaire) de préciser plus en détails les relations entre les différents acteurs (relations de pouvoir, d'influence, de collaboration, etc.). Ces relations influenceront également les processus de changement.

Des questions qui peuvent aider :

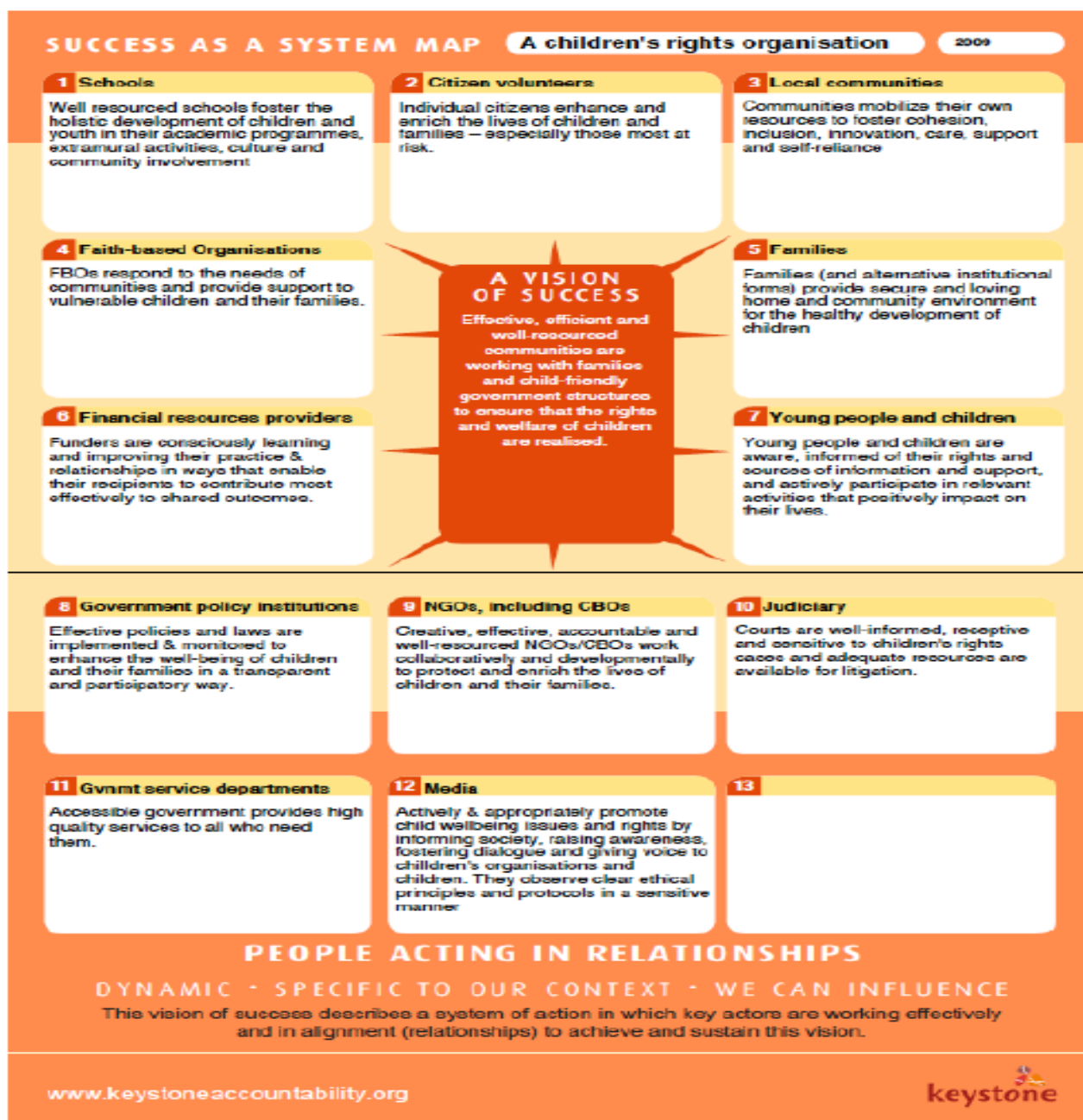
- Qui doit changer ?
- Quel type de comportement chacun des acteurs devrait-il adopter en fin de compte pour rendre le changement possible ? Ou quelle attitude doivent-ils adopter et/ou comment doivent-ils interagir avec les autres acteurs ?
- Quelle est la relation entre les acteurs ? Qui influence qui ?
- Pourquoi pensons-nous que ce sont ces acteurs qui comptent ? (Explicitez l'hypothèse/les hypothèses).

Il est important d'être clair ici sur la position des partenaires de l'ACNG dans les pays partenaires (en général, ce sont des partenaires dans les pays partenaires du Sud, mais aussi dans les programmes menés en Belgique ou européens et internationaux) : qui sont nos partenaires ? L'ACNG les considère-t-elle comme des acteurs dont le processus de changement doit être soutenu afin qu'ils puissent à leur tour contribuer au changement ultime (et ces partenaires le savent-ils ?), ou les partenaires font-ils partie du programme et sont-ils des co-exécuteurs ? Ou les deux : **les partenaires sont-ils à la fois des acteurs du changement et des exécutants ? Et qu'est-ce que cela signifie pour la coopération ?**

Un exemple d'identification des acteurs est présenté dans le diagramme de Keystone ci-dessous, où la déclaration de changement ultime est appelée « *Une vision de la réussite (A vision of success)* » : « *Des communautés efficaces, performantes et disposant de ressources suffisantes travaillent avec les familles et les structures de gouvernement favorables aux enfants pour garantir les droits et le bien-être des enfants* » (la dernière partie de la déclaration étant la plus importante). Le programme identifie les différents acteurs, y compris les écoles, les citoyens volontaires, les bailleurs de fonds et précise les

changements nécessaires à leur niveau : par exemple, les écoles devraient être capables de proposer un programme éducatif holistique, les volontaires devraient pouvoir enrichir la vie des enfants (en particulier dans les groupes à risque) avec une offre appropriée, et les bailleurs de fonds devraient apprendre comment soutenir au mieux les organisations afin qu'elles puissent développer et mettre en œuvre des programmes de la meilleure manière possible.

**Example:** This is how the children's rights organization expressed its vision of success:



Encadré 5 : Exemple de Keystone pour définir les acteurs et la manière dont ils devraient finalement changer (Source : <http://keystoneaccountability.org/>)

**Élément 3 : Identifier les voies de changement** - L'ACNG réfléchit à la manière dont le changement se produit et le fait préférentiellement sur une base acteur par acteur (surtout si le processus de changement est très spécifique). L'ACNG peut choisir de rédiger une ToC très «étendue » ou déterminer assez vite dans l'élaboration de la ToC sur quoi il peut et veut travailler : quels sont les acteurs que l'ACNG, compte tenu de son expérience, de son expertise et de ses relations, peut influencer avec le plus de succès dans un délai donné? L'avantage de ce "raccourci" est le suivant : l'ACNG évite de s'enliser dans les détails et de s'engager trop dans l'analyse d'éléments sur lesquels il ne peut ou ne veut pas travailler de toute façon. Par ailleurs, être conscients des éléments sur lesquels on ne travaille pas mais qui jouent un rôle dans les processus de changement envisagés, est important pour mieux gérer ses interventions.

Les principales questions à poser sont les suivantes :

- Comment le changement, pour chacun de ces acteurs, pourrait-il avoir lieu dans un contexte spécifique ?
- Quelles sont les modifications intermédiaires nécessaires ?
- Pour chaque changement intermédiaire : pour y parvenir, que faut-il changer en premier lieu ?
- Pourquoi pensons-nous qu'un changement en entraînera un autre ? (Explicitiez l'hypothèse)
- Les changements seront-ils différents pour les hommes et les femmes (ou pour les jeunes et les plus âgé.e.s, les membres de différents groupes ethniques, etc.) ?
- Où se rencontrent les processus de changement ? Comme les acteurs sont liés les uns aux autres, les voies de changement interagiront également entre elles. Il est important d'étudier où les changements (provisaires) influenceront les autres acteurs (et leur trajectoire de changement).

Les ACNG qui ont participé au parcours d'apprentissage en 2019 ont rencontré trois difficultés spécifiques pour répondre à ces questions :

(i) Partir du changement ultime prévu et non des activités ou du soutien que l'ACNG peut offrir (la stratégie potentielle ou "théorie d'action"). Les ACNG ont souvent commencé leurs réponses aux questions posées par "Nous renforçons la capacité des acteurs", "Nous développons du matériel éducatif". **Une ToC n'est pas un résumé de ce que l'ACNG va faire, mais décrit avant tout le changement envisagé et les processus de changement.** Dans l'étape suivante, l'ACNG pourra réfléchir à l'endroit et à la manière dont il peut intervenir dans les processus de changement qui sont censés avoir lieu. Il est possible que des processus de changement soient initiés par l'ACNG, mais dans la suite d'un programme, d'autres acteurs et facteurs commenceront toujours à jouer leur rôle. Cela signifie que l'ACNG devra toujours examiner où et comment elle peut le mieux soutenir, faciliter, prendre le relais, transmettre à d'autres, etc.

(ii) La « **pensée rétrospective** » (**penser en arrière ou « backward thinking »**). Ceci fait référence à ce qui **doit être fait avant que le changement nécessaire ait lieu**. En réalité cela s'avère très difficile et nécessite clairement une certaine pratique. Il est plus facile de penser à un changement par rapport à l'offre de l'ACNG, mais ceci limite la réflexion et réduit les chances que l'ACNG réfléchisse de manière suffisamment critique à sa propre offre (existe-t-il des alternatives, où pouvons-nous ou devrions-nous peut-être faire autrement ?). Pendant la formation, l'exercice d'élaboration des chemins de changements a été réalisé de deux manières : en réfléchissant en arrière et en réfléchissant à partir de la stratégie/des activités. Cela a montré que les ACNG qui ont utilisé la seconde façon de travailler avaient beaucoup moins d'imagination pour élaborer les changements possibles et nécessaires.



(iii) **Indiquer les relations** entre les changements et les voies de changement. Cela peut être fait, par exemple, dans un diagramme à l'aide de flèches. Ce travail a souvent conduit à des diagrammes chaotiques pendant la formation : c'est aussi un processus et peut nécessiter une certaine formation à la pensée systémique.

**Élément 4 : Identification de la stratégie d'intervention** - Il est plus que probable que l'ACNG ne sera pas en mesure de s'occuper de tous les processus de changement et devra donc faire des choix. Dans la formation, nous avons lié cette étape au concept de « théorie de l'action » – ou stratégie d'intervention - qui clarifie de quelle manière l'ACNG pense qu'il peut et doit intervenir, au sein de quels processus de changement et par rapport à quels changements intermédiaires. L'ACNG doit garder à l'esprit que ses interventions ne sont pas centrales mais font partie d'une interaction complexe de divers facteurs et acteurs et que la première exigence est de réfléchir soigneusement à la manière dont il peut intervenir. Ce faisant, il doit tenir compte du fait que différentes manières peuvent être possibles.

Les principales questions à poser sont les suivantes :

- À quel stade du processus de changement l'ACNG peut-il influencer et soutenir le changement parmi les acteurs ?
- Où allons-nous initier (le changement) et où soutenir le changement ?
- De quelle manière ? Quelle est la stratégie la plus appropriée pour cet acteur et ce processus de changement ?
- Pourquoi pensons-nous que cette intervention est la plus appropriée ? (Explicitiez l'hypothèse de la contribution de l'ACNG au changement).
- Y a-t-il des stratégies alternatives possibles ?
- Faut-il combiner les stratégies ?
- Que ne pouvons-nous pas faire et devrions-nous faire ensemble avec d'autres programmes/ACNG/acteurs ?
- Nos stratégies auront-elles le même effet sur les hommes et les femmes (ou les jeunes et les plus âgé.e.s, les membres de divers groupes ethniques, etc.) ?

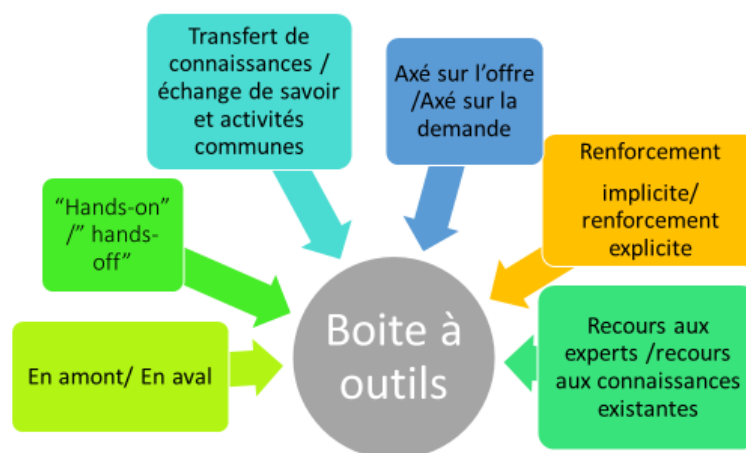
Les stratégies peuvent être diverses : renforcement des capacités, garantie d'accès au financement, sensibilisation, plaidoyer, etc. Dans le cadre de ces stratégies, divers choix stratégiques sont encore souvent possibles (avant de procéder à la formulation d'activités très concrètes). L'évaluation commanditée par le Service de l'Évaluation Spécial sur l'approche de renforcement de capacité des ONG belges (Huysse, et. Al, 2010) précise que derrière chaque choix stratégique, par exemple pour le renforcement des capacités, il y a des choix de sous-stratégies qui ont chacune leurs avantages, leurs inconvénients et leur propre dynamique<sup>2</sup>. Il est important de le préciser, afin qu'il devienne possible d'évaluer plus précisément la contribution de l'ACNG au changement et d'apprécier quelle stratégie offre les meilleures opportunités.

---

2

[https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/evaluation\\_partenariats\\_ong\\_renforcement\\_capacites\\_fr.pdf](https://diplomatie.belgium.be/sites/default/files/downloads/evaluation_partenariats_ong_renforcement_capacites_fr.pdf)

## Six options stratégiques pour l'appui au renforcement de capacité



*Encadré 6 : Stratégies de soutien au renforcement des capacités (sources : auteurs)*

C'est dans cette étape 4, qui porte sur la définition de la stratégie d'intervention, qu'on peut **travailler avec le concept des « sphères d'influence »** (voir l'encadré ci-dessous). Pour garantir que vos interventions soient faisables et réalistes, vous déterminez sur quels processus de changement et sur quelles étapes intermédiaires de ces processus vous pouvez travailler en tant qu'ACNG : que pouvez-vous contrôler et influencer (par exemple dans un délai de 5 ans, avec les ressources et les capacités disponibles). Où se situe votre levier pour travailler sur l'impact ? Comment pouvez-vous garantir que, même avec une influence très limitée, vous travaillez toujours vers l'impact (sphère d'intérêt) ? Dans quelle mesure cela est-il plausible ? Travailler avec les « sphères d'influence » peut également aider à traduire des éléments de la ToC en un cadre logique de programme (voir plus loin au chapitre 4).

Parce que "faisable" et "réaliste" ne sont pas toujours synonymes de "nécessaire" ou "suffisant", il est important de collaborer avec d'autres : Il faut donc accorder suffisamment d'attention aux autres ACNG et acteurs qui peuvent influencer et soutenir le changement.

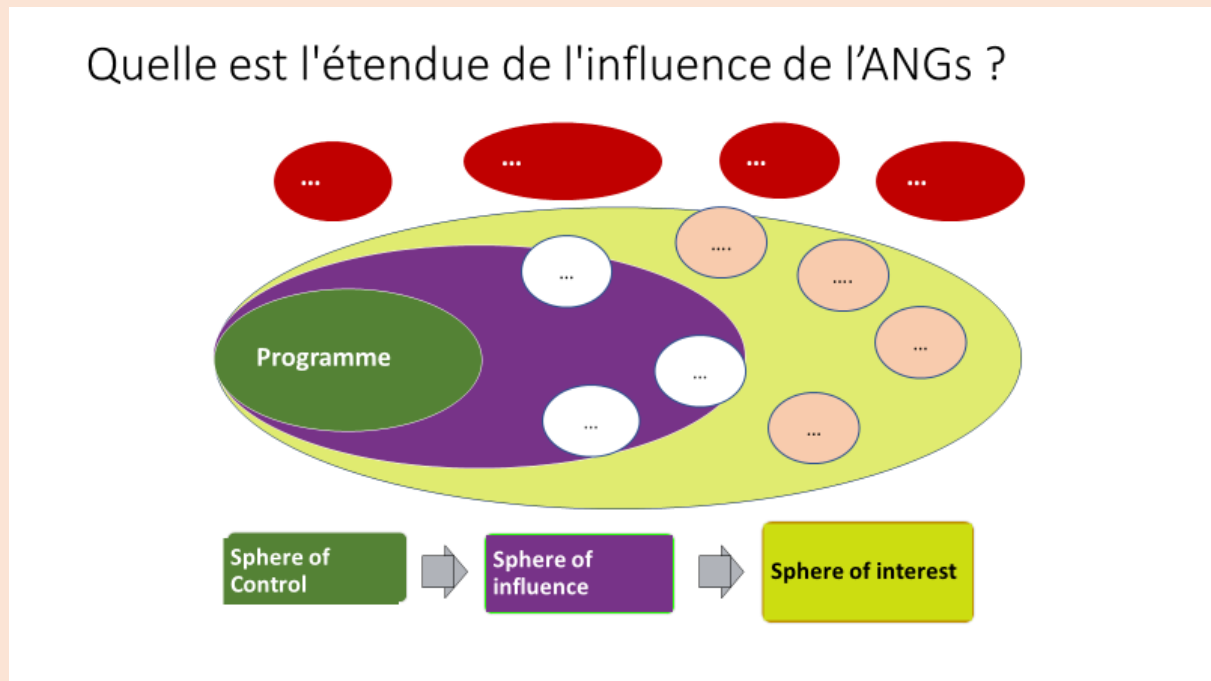
Idéalement, la ToC de l'ACNG indiquera les processus de changement qui ne sont pas "couverts" par la stratégie de l'ACNG ou qui proposent des voies de changement alternatives (« cela peut se faire de cette façon mais aussi de cette façon »). Lors de la mise en œuvre des programmes, il est utile d'examiner occasionnellement ces autres voies de changement et de se demander comment elles affectent la contribution à l'impact et si l'ACNG devrait finalement y travailler.

Les questions clés de cette étape sont alors les suivantes : que pouvons-nous faire ? Devons-nous faire autre chose ?, Le faisons-nous seuls ou avec d'autres ?

## SPHERES D'INFLUENCE

Il existe trois sphères d'influence : la sphère de contrôle, d'influence et d'impact ou intérêt. Ceci est clarifié dans le diagramme ci-dessous. Ces sphères indiquent (1) ce qui relève du contrôle d'un ACNG (niveau des activités des équipes et des programmes), (2) ce qui peut être influencé par l'ACNG (il s'agit souvent d'acteurs et d'organisations intermédiaires avec lesquels l'ACNG peut établir une relation et que l'ACNG peut soutenir et faciliter) et (3) ce que ces acteurs peuvent à leur tour apporter comme contribution à l'impact.

Le travail avec ces sphères est dérivé d'une approche de formulation de programme appelée « outcome mapping »/cartographie des incidences. Il existe un **chevauchement évident entre la ToC en tant qu'approche et l'outcome mapping** : toutes deux se concentrent sur les acteurs et affirment que l'ACNG peut initier, soutenir et faciliter des processus de changement chez les acteurs, mais qu'il est difficile pour les ACNG d'intervenir directement eux-mêmes. Ce sont ces acteurs qui sont censés atteindre le groupe cible final et/ou contribuer à un changement des conditions de développement (impact). Travailler avec les trois sphères contribue à une estimation plus réaliste de ce qu'un ACNG peut réaliser. En savoir plus ? Voir la liste de la littérature en annexe 6.6. de ce guide.



Encadré 7 : Les sphères d'influence (Source: basé sur <https://www.outcomemapping.ca/> )

**Élément de base 5** : Explicitation des hypothèses - **L'explicitation des hypothèses est un fil conducteur de la ToC et des 4 éléments décrits ci-dessus.** Il est essentiel que l'ACNG identifie et clarifie les hypothèses et les postulats sur lesquels il se fonde.

Dans chaque ToC, vous pouvez formuler **différents types d'hypothèses** :

- Sur les acteurs : pourquoi pensons-nous que cet acteur peut influencer ce changement chez ces acteurs ?

- Sur la stratégie : pourquoi pensons-nous que, par exemple, la sensibilisation peut initier le changement plutôt que de faire pression ?
- Sur l'influence d'un changement sur un autre : pourquoi les personnes ayant plus de connaissances commenceront-elles à se comporter différemment ? Quels mécanismes se trouvent derrière ?
- Sur les facteurs contextuels sur lesquels vous n'avez aucun contrôle mais qui influencent votre projet (tant positifs que négatifs).

Explicitement les hypothèses aide à identifier les risques pertinents : en particulier les hypothèses qui ne sont pas ou peu soutenues par la pratique, l'évaluation ou la recherche et qui sont en même temps essentielles dans la théorie du changement, constituent un risque pour la réalisation du changement prévu. L'ACNG n'a pas toujours de réponse directe à cette question : il n'est pas toujours évident de savoir si l'hypothèse est correcte ou non, surtout si vous voulez investir dans de nouveaux processus de changement ou de nouveaux contextes. Ce type « d'hypothèses critiques » doit donc être correctement surveillé et testé afin de pouvoir être validé (ou adapté, si nécessaire).

#### **EXEMPLE :**

Si vous formez des personnes et vous souhaitez qu'elles adaptent leur comportement ou appliquent leurs compétences, vous pouvez partir de l'hypothèse que leur organisation créera l'espace nécessaire à cette fin. Si vous n'êtes pas sûr de cela et si c'est important pour la suite du processus de changement, il est bon d'en assurer le suivi (et éventuellement d'ajuster votre stratégie en y travaillant directement).

**Cependant, surveillez la pertinence des hypothèses :** ne proposez pas nécessairement une hypothèse pour chaque changement ou flèche du schéma de ToC parce que vous pensez que vous devez le faire, mais concentrez-vous sur ce que votre analyse dit être important pour contribuer à l'impact ainsi que sur les choses dont vous êtes peu sûr.

L'importance de cette réflexion ? Une bonne identification des hypothèses vous permet de formuler des risques pertinents dans votre programme : toute hypothèse non validée constitue notamment un risque.

### **3.4. Comment organiser un processus pour la formulation d'une ToC?**

#### **Préparation :**

- Créer un soutien au sein de l'organisation et avec les partenaires : en général, **les partenaires devraient idéalement être impliqués autant que possible dans le processus.**
- Veiller à ce que le processus de réalisation d'une ToC soit conforme aux moments importants de l'organisation (par exemple, à l'avance ou comme base de la planification stratégique).
- Avec l'équipe et les partenaires, répondez à la question suivante : pourquoi la ToC est-elle importante pour nous et qu'attendons-nous d'elle ?
- Rassembler en un seul document de discussion les enseignements tirés des évaluations précédentes et les tendances les plus importantes dans le contexte actuel.

### Se lancer :

- Commencer par une ToC à un niveau stratégique (organisation, programme).
- Planifier le processus : cela peut être différent pour chaque organisation selon le temps et les ressources disponibles. **Réservez un délai d'exécution suffisant (au moins 3 mois)**. Oui, il est possible d'arriver à un calendrier de changement en quelques jours, mais un calendrier qui est compris par toutes et tous et également utile pendant l'exécution d'un programme nécessite un délai d'exécution et de discussion plus long. Il est nécessaire de fournir un **mix de brainstorming et de consolidation et un mix de travail en petit groupe et de retour d'information à un groupe plus large**. Remarque : **le processus n'est pas linéaire et il faut parfois revenir sur un certain nombre de choses**.
- Déterminez qui participe, pourquoi et comment : il est concevable que l'ACNG travaille avec une équipe plus petite qui consolide les différentes étapes et les exprime bien. Toutefois, le processus devrait permettre à un groupe plus large d'être impliqué. L'identité de ce groupe plus large dépend du type de relations de partenariat de l'ACNG. Au minimum, les principales parties prenantes devraient savoir que l'ACNG travaille avec le modèle de ToC et devraient pouvoir poser des questions à ce sujet, mais dans l'idéal, ils sont étroitement impliqués.

**Elaboration** : Utilisez les 5 étapes ou éléments de base pour formuler une ToC (cf. ci-dessus)

### Points d'attention :

- Lors d'une première connaissance de la ToC : il est conseillé d'utiliser le questionnement qui est typique de l'approche ToC avant de décider de mettre en place des trajectoires de ToC à grande échelle avec les outils associés – voir les questions sous chaque élément ci-dessus ;
- **Assurez-vous de bien discuter de la position des partenaires dans la théorie du changement** : ils sont souvent des acteurs qui doivent changer eux-mêmes (soutenus par l'ACNG) en tant qu'organisations qui veulent initier, faciliter et soutenir le changement des autres acteurs. Ces deux positions peuvent coexister mais doivent être explicitées ;
- Il faut mettre le questionnement critique de la ToC avant sa représentation schématique ("processus avant produit").

Utilisez la grille de relecture critique d'une ToC qui a été développée dans le cadre du programme de formations (voir annexe 6.2). Cette grille formule par étape un certain nombre de questions qui obligent l'ACNG à remettre en question de manière critique sa projection du changement. La liste de relecture a été testée dans le cadre du cours de formation avec les ACNG et a été jugée pertinente et utile par les participant.e.s.

### **RESUME : Comment formuler une ToC de bonne qualité ?**

- Une ToC est un processus et un produit qui clarifie et **rend explicite la réflexion et la projection du changement afin d'en assurer un suivi effectif.**
- **La ToC répond aux questions suivantes :** pour qui voulons-nous en fin de compte faire une différence et à quoi ressemble cette différence pour ce(s) groupe(s) ? Quels acteurs doivent changer et comment ce processus pourrait se développer ? Qui ou quoi a une influence là-dessus ? Quels sont les processus de changement que l'ACNG peut initier, faciliter et soutenir ? Quelles sont les stratégies les plus appropriées ? Pourquoi le changement et la contribution de l'ACNG à ce changement se feraient-ils de la même manière que l'ACNG le pense ? Les chemins de changements et les effets des stratégies sont-ils les mêmes pour les hommes et les femmes (ou, par extension, pour des groupes différents) ?
- **Une ToC devient une référence** qui peut soutenir et orienter l'ACNG dans la mise en œuvre des programmes (par exemple en cas de changement de contexte, de stratégie qui ne fonctionne pas, de processus de changement qui ne se déroule pas comme prévu) mais qui doit elle-même être ajustée.
- **Rester conscient de la complexité :** accorder une attention suffisante aux hypothèses, ne pas tomber dans le piège d'assimiler le changement au programme de l'ACNG, éviter une simplification trop poussée dans la représentation schématique et le récit (la ToC est plus qu'un produit de communication !).
- Examinez d'un œil critique la formulation de votre ToC et utilisez la « grille de relecture critique d'une ToC ». (voir annexe 6.2.)

*Encadré 8 : Résumé : Comment formuler une ToC de bonne qualité ?*

## 4. UTILISER UNE TOC POUR FORMULER VOTRE PROGRAMME

Comme la plupart des organisations optent pour un cadre logique pour demander un financement de la DGD, il a été décidé, dans le cadre de cette trajectoire d'apprentissage, d'encadrer l'utilisation de la ToC dans cette pratique. Il existe également d'autres applications (par exemple, l'utilisation de la ToC comme outil de gestion, c'est-à-dire sans cadre logique), mais elles ne seront pas examinées dans ce guide-ci.

### 4.1. Le potentiel de la ToC pour créer un programme solide

Tous les ACNG belges ont maintenant une première expérience avec le développement d'une ToC. Au cours du processus d'apprentissage, il s'est avéré qu'une fois que le "produit" était là, il n'était pas facile pour la plupart des organisations de continuer à l'utiliser. Les fédérations ont donc demandé des précisions dans le cadre des formations sur la manière dont la ToC peut être utilisée.

Dans le cadre des ACNG belges financés par la DGD, l'utilisation de la ToC consiste principalement à la traduire en une proposition concrète de programme ou de projet dans un cadre logique (formulation). Dans le prochain chapitre, nous examinerons l'utilisation de la ToC pour le suivi et l'évaluation. Note : toutefois, ce chapitre n'approfondit pas la formulation des projets en tant que telle ni la gestion axée sur les résultats.

**Lien entre la ToC et le cadre logique** – Le parcours d'apprentissage a montré que les participant.e.s se posaient des questions sur la manière de combiner une approche de la ToC avec le cadre logique et sur la différence entre les deux (cette dernière a été clarifiée par un tableau de comparaison dans le chapitre 2). La réponse à la question de savoir comment combiner les deux est courte : la ToC peut être considérée comme un **outil d'analyse et de projection du changement et d'identification des opportunités d'intervention**. Le cadre logique est plutôt un outil de **formulation de projets** :

- **La ToC permet de « dé-zoomer »** et situe ainsi le programme de l'ACNG et son cadre logique dans une vision plus large du changement et de la recherche d'un impact. Il devient plus clair de savoir sur quoi l'ACNG va travailler (et sur quoi il ne travaillera pas). De cette manière, un certain nombre de lacunes du cadre logique sont corrigées.
- Parce que la ToC définit un cadre plus large et y situe l'intervention de l'ACNG, elle **offre plus de flexibilité pour réfléchir, changer et adapter les stratégies lors de l'exécution du programme**.
- Lors de la conception d'une ToC, les ACNG peuvent plus facilement **résister à la pression d'une représentation fortement linéaire du changement** qui est assez typique du cadre logique.
- **Une ToC relie les interventions de l'ACNG à divers processus de changement et à l'impact prévu**, ce dernier n'étant pas souvent clair dans un cadre logique.

**La valeur ajoutée** d'une ToC pour réaliser un programme solide avec un cadre de résultats pertinent réside en outre dans la probabilité (i) d'identifier des risques plus pertinents, (ii) d'avoir une base claire pour les discussions sur la coopération avec d'autres acteurs et (iii) de formuler des indicateurs ou des points d'attention plus pertinents pour le suivi. Nous abordons ces trois points ci-dessous :

- (i) **Identifier les risques pertinents pour le cadre logique** - Avec une ToC, vous disposez rapidement d'hypothèses pertinentes que vous pouvez utiliser dans votre cadre logique et pour l'analyse des risques. Par exemple, les hypothèses sur le rôle des facteurs de contexte sont très utiles pour remplir la colonne des hypothèses dans le cadre logique (la colonne reprenant les facteurs externes sur lesquels vous, en tant qu'ACNG, n'avez aucun contrôle mais qui influencent les processus de changement et vos propres résultats prévus). Dans ce guide, nous n'aborderons pas plus en détails l'analyse des risques.
- (ii) **Avoir une base de discussion pour la collaboration** - Les zones de la ToC où l'ACNG décide de ne pas travailler sont clairement visibles. Le fait d'être explicite sur ses propres choix et limites est un bon point de départ pour le dialogue avec d'autres acteurs qui peuvent ou veulent soutenir le changement (par exemple, d'autres ACNG) et pour une discussion sur une éventuelle coopération ou synergie. La clarification des hypothèses permet de faire comprendre aux autres ce que l'ACNG pense du changement. C.
- (iii) **Formuler des indicateurs plus pertinents** - Penser au changement et aux processus de changement contribue à la formulation d'indicateurs plus pertinents pour mesurer et suivre le changement. Par crainte d'une focalisation unilatérale sur la redevabilité, certains ACNG optent pour des indicateurs quantitatifs "faciles" à mesurer, qui donnent souvent une idée des résultats (l'effet direct de l'offre de l'ACNG sur les acteurs), mais moins de la suite du processus de changement de ces acteurs. L'ensemble des indicateurs n'est souvent pas suffisant pour suivre le changement et comprendre les processus de changement : les indicateurs sont souvent quantitatifs, alors que les changements sociaux entraînent une multitude et une diversité de transformations progressives qu'il est difficile de faire remonter à quelques chiffres. Ainsi, des indicateurs plus pertinents signifient également d'autres types d'indicateurs. La ToC invite à regarder au-delà des indicateurs "classiques" et SMART<sup>3</sup>.

**EXEMPLE :**

Le projet CIMADE<sup>4</sup>, qui vise à défendre les droits des migrants dans les pays situés le long des routes migratoires, explique comment vous pouvez travailler avec des marqueurs de progrès pour indiquer comment vous pensez que le changement peut se produire dans les principaux ministères en Mauritanie. Le diagramme à gauche de la figure ci-dessous montre comment le projet pense que l'impact peut être atteint grâce à des acteurs spécifiques : en plus des ministères, il implique un réseau de femmes élues et la Commission nationale des droits de l'homme. Sur le côté droit de la figure se trouvent les marqueurs de progression.

<sup>3</sup> SMART: Specific/Measurable/Achievable or Attributable/Relevant/Timely

<sup>4</sup> Van Ongevalle J. (2017). Guide de suivi-évaluation pour le volet plaidoyer du projet Loujna -Toukaranké. (weblink) [https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1899382&context=L&vid=Lirias&search\\_scope=Lirias&tab=default\\_tab&lang=en\\_US&fromSitemap=1](https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1899382&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&lang=en_US&fromSitemap=1)



## La Cimade Mauritanie



Figure 4: cartographie des groupes cibles directes de l'association AMDH (Mauritanie)



### Marqueurs de progrès pour Ministères Clés

**On rêverait voir** que le gouvernement nigérien élabore un projet de loi de politique nationale migratoire assurant une meilleure protection des droits des migrants;

**On aimerait voir** que le comité interministériel consulte au moins une fois le comité de plaidoyer du collectif Loujna dans la définition de l'agenda national de la gestion des migrations ;

**On s'attend à voir** que le comité interministériel reçoive le comité de plaidoyer de Loujna pour discuter des violations des droits des migrants sur les routes de la CEDEAO



### Encadré 9 : Exemple du projet CIMADE : marqueurs de progrès (source : HIVA)

Pour utiliser une théorie du changement dans un programme, il est important de regarder au-delà des indicateurs "classiques". Développés dans le cadre de la méthode de « l'outcome mapping »/cartographie des incidences<sup>5</sup>, les « marqueurs de progrès » (ou indicateurs de progrès) constituent une alternative aux indicateurs traditionnels SMART et peuvent être utilisés de manière complémentaire. Les marqueurs de progrès décrivent les changements observables dans le comportement, les actions et les relations d'un acteur particulier (partenaire de l'ACNG ou autre). Les marqueurs de progrès sont généralement formulés en trois niveaux qui reflètent la complexité du changement ou du processus de changement envisagé : ils tentent de démêler la complexité en la rendant plus facile à gérer et à réagir. Les niveaux sont les suivants: s'attendre à voir, aimer voir et rêver voir<sup>6</sup>:

- **S'attendre à voir (« expect to see »)** : se réfère à des changements relativement simples, mais qui reflètent déjà un changement de pratique ou de comportement allant dans le sens de la vision à laquelle le programme veut contribuer. En général, de tels changements sont attendus dans le cadre et la durée de l'intervention.
- **Aimer voir (« like to see »)**: reflète les changements qui démontrent une volonté et une forte implication des acteurs. La particularité de ce niveau est qu'il se situe généralement en dehors de l'influence directe de l'intervention de développement (influence indirecte).
- **Rêver voir (« love to see »)**: correspond au type de comportement "idéal" tel que formulé dans le changement final/ultime de la voie du changement de l'acteur spécifique. Il n'est pas certain

<sup>5</sup> 'L'outcome mapping' est une méthode de planification, de suivi et d'évaluation des interventions. Il a été développé comme une alternative au cadre logique.

<sup>6</sup> Ces niveaux sont liés à des sphères d'influence : s'attendre à voir (sphère d'influence directe ou sphère de contrôle), aimer voir (sphère d'influence indirecte), rêver voir (sphère d'intérêt ou d'impact).

(même improbable) que les changements décrits à ce niveau soient perceptibles dans le cadre de l'intervention ou de sa durée.

Le chapitre suivant sur l'utilisation de la ToC pour orienter le suivi et l'évaluation y reviendra : après tout, les marqueurs de progrès et la ToC nécessitent différents types d'outils et de cadres d'analyse pour le suivi et l'évaluation.

#### DIFFERENCE ENTRE INDICATEURS ET MARQUEURS DE PROGRES

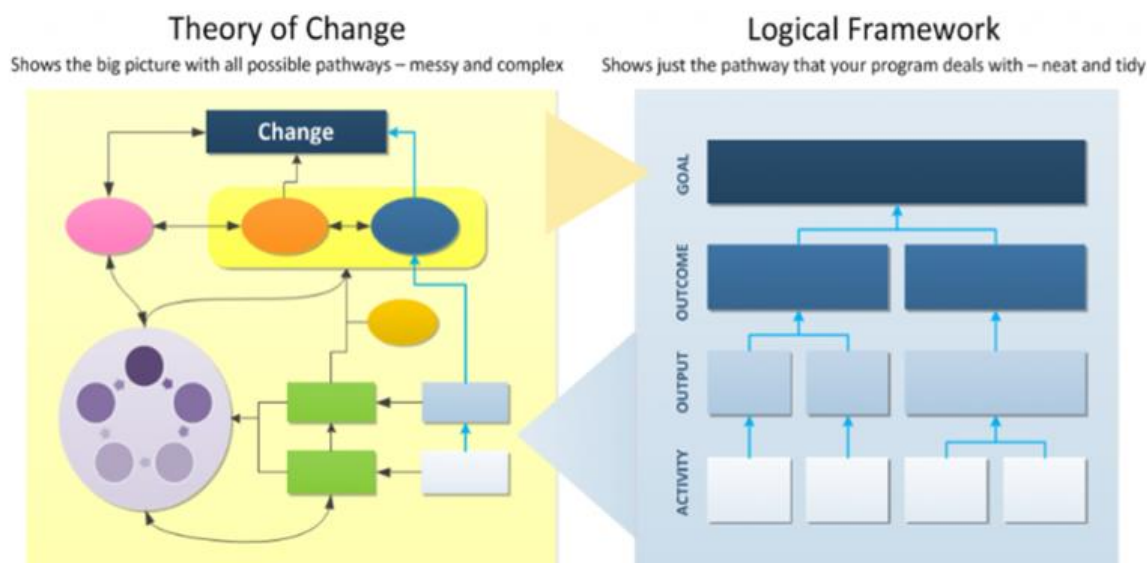
Les marqueurs de progrès :

- Se concentrent sur les **changements de comportement des partenaires/acteurs** et sont élaborés en coopération avec les partenaires et parfois même les acteurs (pas besoin d'experts) ;
- **Se présentent sous la forme d'un ensemble** et précisent les changements en termes d'actions, de relations, de politiques et de pratiques des acteurs ; les indicateurs eux sont souvent formulés en termes généraux sans les aborder suffisamment (par exemple : « la capacité de l'organisation a été renforcée ») ;
- **Peuvent changer en cours de programme**. Les indicateurs eux sont souvent fixés avec des valeurs intermédiaires ;
- Sont suivis de manière à saisir **également les résultats inattendus** ;
- **N'ont pas d'indications de temps, d'objectifs ou de % par rapport à un objectif** (output), ce qui est le cas avec des indicateurs et conduit souvent à choisir des indicateurs qui sont « faciles » à réaliser/mesurer ;
- Ne constituent pas une liste de contrôle des réalisations à cocher, mais plutôt un **déclencheur de réflexion/analyse** et la base d'un dialogue avec les partenaires permettant de mieux comprendre les processus de changement et la contribution de l'ACNG et de ses interventions au changement.
- **Différencient les changements selon le degré de complexité** (certains changements sont « plus faciles » à réaliser et à observer) et sont donc souvent **plus réalistes et liés au contexte**.

*Encadré 10 : Différence entre les marqueurs de progrès et les indicateurs (source : <https://www.outcomemapping.ca/>)*

## 4.2. Comment traduire une ToC en un cadre logique ?

À la demande des participant.e.s au processus d'apprentissage, les auteurs de ce guide sont partis à la recherche d'outils permettant de traduire une ToC en un cadre logique. Après tout, l'intention n'est pas de faire une ToC que vous n'utiliserez pas par la suite, ou d'avoir une ToC et un cadre logique qui sont exactement les mêmes. Après tout, vous passez d'une analyse plus large à une présentation de la logique d'intervention de votre propre programme, comme l'explique les schémas ci-dessous, mais vous voulez quand même un programme cohérent qui s'inscrit dans la ToC :



**Encadré 11 : Différence entre une ToC et un cadre logique sous forme de schéma**  
 (source <http://www.tools4dev.org/resources/theory-of-change-vs-logical-framework-whats-the-difference-in-practice/>)

Il existe des moyens de traduire la ToC en un cadre logique (pour un programme dans un contexte donné). Le plus approprié est de travailler avec les trois sphères d'influence. Une deuxième approche appliquée dans la pratique consiste à identifier des "zones" ou des éléments spécifiques dans la représentation schématique de la ToC, à les reconstruire et à les rassembler dans un cadre logique. Nous expliquons les deux méthodes ci-dessous :

**Approche 1 : Sphère de contrôle, d'influence et d'intérêt** (dérivée de la cartographie des incidences) - L'ACNG peut indiquer sur la ToC quelles sont les « zones » des processus de changement qu'il peut influencer : quels acteurs, quelles parties du processus de changement, quelles relations, ... font partie de la sphère d'influence de l'ACNG et qu'est-ce qui se trouve plutôt dans la sphère d'intérêt ? La **sphère d'intérêt** comprend souvent des changements qui contribuent directement à l'impact ou qui sont égaux à l'impact (en particulier : les changements dans les conditions de développement pour des groupes cibles spécifiques). La **sphère d'influence** comprend des acteurs et des changements qui sont plus proches de l'ACNG : ce sont des acteurs qui, avec l'ACNG/au sein d'un programme, sont prêts à se changer eux-mêmes et à contribuer aux changements par et pour d'autres acteurs. Les partenaires dans les pays partenaires font partie de la sphère d'influence. La **sphère de contrôle** concerne le programme et l'équipe qui met en œuvre le programme en utilisant les ressources et les activités planifiées. Les partenaires peuvent également faire partie de la sphère de contrôle (par exemple, une équipe de projet ou un coordinateur chez le partenaire fait partie de la sphère de contrôle du programme, le reste de l'organisation partenaire se trouve dans la sphère d'influence).

Les éléments de la sphère de contrôle s'inscrivent dans le cadre logique sous les activités (niveau de résultats/outputs). Les éléments de la sphère d'influence s'inscrivent au niveau de résultats/outputs (influence directe) ou objectifs spécifiques/outcomes (influence indirecte). Les éléments d'intérêt se situent au niveau de l'impact/objectif général du cadre logique.

**Approche 2 : Indication de l'intervention sur la représentation schématique de la ToC** - L'ACNG peut indiquer sur la **représentation schématique** de la ToC, compte tenu de ses ressources et de son expertise, où il est préférable d'intervenir pour initier ou soutenir un changement. Il peut indiquer ce qui doit être fait maintenant et ce qui peut être inclus plus tard. Il peut aussi indiquer ce qu'est un résultat/output et ce qu'est un objectif spécifique/outcome. Cela ressemble beaucoup à l'application des « sphères d'influence ». Dans la formation, un exemple de la Croix-Rouge de Flandre a été présenté: au moyen d'une légende, l'organisation indique clairement quels sont les résultats à court terme, les résultats à long terme et l'impact. Les hypothèses sont également indiquées ainsi que les interventions spécifiques (dans le cadre des deux stratégies choisies, le plaidoyer et l'accès aux informations) au niveau où elles seront déployées.

Lors de l'élaboration du cadre logique à partir d'une ToC, les **questions supplémentaires** suivantes peuvent aider à arriver à un cadre logique cohérent et une formulation axée sur les résultats :

- Que pouvons-nous exactement influencer : que peut-on faire pendant la durée d'un programme? Quelle est notre expertise ? Quelle est notre relation avec les acteurs ? Que pouvons-nous influencer directement et indirectement (par exemple par une relation entre acteurs ou par un acteur particulier) ?
- Pouvons-nous formuler les changements (à court terme, à moyen terme, à long terme) de manière encore plus précise ? (Quel groupe de personnes, qui, où, etc.)
- Que veut le bailleur (qui dispose de fonds pour ce programme spécifique) ?
- Qu'est-ce qui offre les meilleures chances de succès ?
- Qu'est-ce qui est nécessaire et que devrions-nous faire (éventuellement avec d'autres)?
- Quelles sont les hypothèses sur les facteurs externes qui influencent le programme ?

Les points importants à prendre en compte sont les suivants :

- Considérez la ToC comme point de départ ou source d'inspiration pour formuler votre intervention: cette formulation implique des choix et ne « couvre » peut-être qu'une partie de la ToC.
- À ne pas faire : réduire la ToC à un cadre logique. La ToC est le point de départ et précède la définition des produits et des résultats dans le cadre logique. Inversement, c'est possible : ça fait sens de mieux étayer un cadre logique en utilisant le questionnement critique d'une ToC (sans avoir une ToC). De nombreux ACNG ont déjà travaillé de cette manière. Cependant, travailler de cette manière ne tient pas compte de la valeur ajoutée spécifique de la ToC (par rapport au cadre logique) et des avantages décrits ci-dessus.

#### **RESUME : Comment utiliser une ToC pour soutenir la formulation d'un programme ?**

- En raison du contexte spécifique de l'ACNG et de son financement par la DGD, ce chapitre se concentre sur le lien entre la ToC et le cadre logique.
- La ToC tient compte de la complexité et est donc un instrument d'orientation et de réflexion critique pendant l'exécution qui maintient l'accent sur l'impact.
- Le cadre logique est plutôt un outil de formulation et de gestion de programmes.
- **Avec un cadre logique, l'ACNG opte pour une certaine simplification de la complexité** : l'ACNG fait des choix sur le lieu de son intervention, en tenant compte du temps, de l'expertise, des ressources disponibles. **Grâce au lien avec la ToC, le cadre logique (et le programme qui s'y rapporte) deviendra plus conforme à la pensée de la complexité et le lien entre les interventions et l'impact devient plus fort (crédibilité plus forte au lieu d'un « acte de foi »).**

*Encadré 12 : Résumé : Comment utiliser une ToC pour soutenir la formulation d'un programme ?*

## 5. UTILISER LA TOC POUR SOUTENIR LE SUIVI ET L'ÉVALUATION (S&E)

Le suivi et l'évaluation (S&E) permettent aux ACNG de faire le point à intervalles réguliers sur:

- les progrès réalisés dans la mise en œuvre d'une intervention de développement et de faire le bilan ;
- les changements survenant dans un contexte donné (au-delà des activités du programme).

Le suivi et l'évaluation sont importants pour rendre compte (« accountability »), mais ils sont également importants pour l'apprentissage et l'ajustement des programmes si nécessaire.

Dans ce chapitre, nous examinons **le lien entre la ToC et le S&E ainsi que la manière dont le S&E peut mieux et plus efficacement suivre les processus de changement complexes afin que l'ACNG puisse mieux les comprendre** et, par conséquent, adapter ses interventions et/ou la ToC en cas de besoin.

Note : ce chapitre ne porte pas sur la conception et la mise en œuvre du suivi et de l'évaluation des programmes en tant que tels : les auteurs partent du principe que tous les ACNG disposent d'un système qui détermine les informations à collecter pour suivre les indicateurs du cadre logique et pour gérer correctement la planification et les budgets. Cela assure déjà à tous les ACNG une première source importante d'informations sur la mise en œuvre et l'avancement de leur programme. Le chapitre n'aborde pas non plus les outils de suivi spécifiques pour la collecte de données ou les défis de l'évaluation, tels que l'évaluation de l'impact et l'évaluation de la contribution d'un programme au changement (analyse de la contribution).

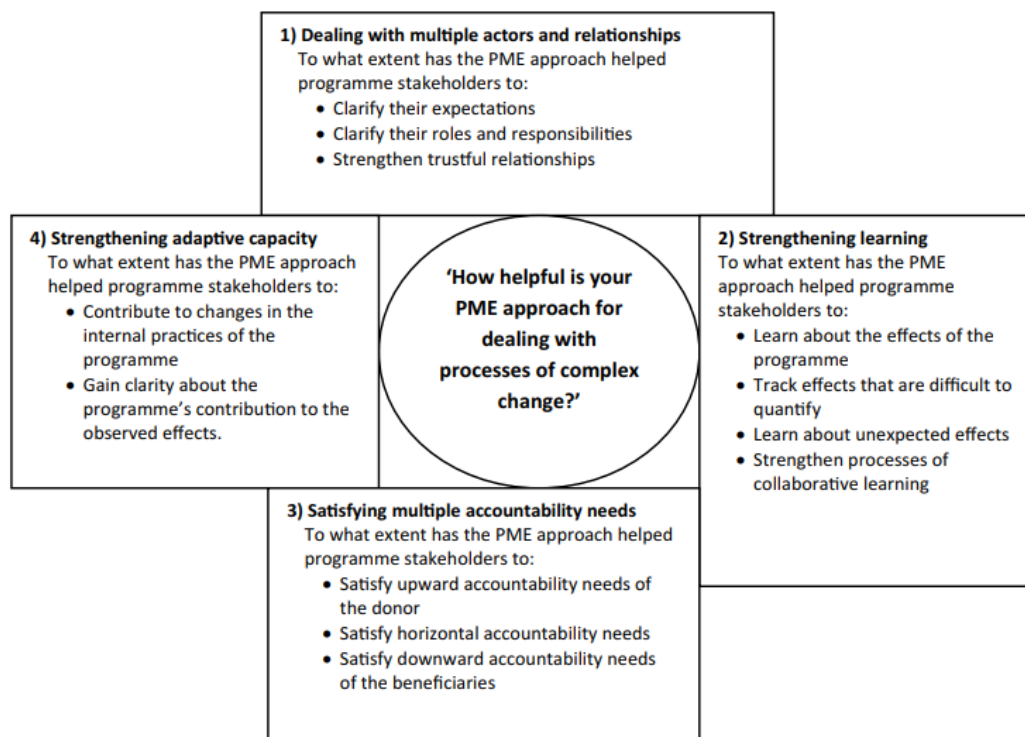
### 5.1. ToC, S&E, complexité, et apprentissage

Une bonne utilisation de la ToC dans la mise en œuvre d'un programme présuppose une approche du suivi et évaluation qui soit cohérente avec **la réflexion sur la complexité** et le souci d'**apprendre** : cela exige que la pratique du suivi et évaluation soit intégrée dans un système au niveau organisationnel et que la complexité (et en particulier les différents besoins des différents acteurs) soit prise en compte dans l'élaboration de l'orientation, des méthodes, de la collecte de données, de l'analyse ainsi que dans le rapportage. C'est un point de départ important pour ce qui suit. Les encadrés ci-dessous montrent les points d'attention et comment vous pouvez vérifier la mesure dans laquelle l'approche S&E de votre organisation y prête attention.

Les éléments constitutifs d'un système de suivi et d'évaluation axé sur l'apprentissage :

<b>1. Objectif et portée</b>	Déterminer l'objectif, les utilisateurs, la portée et le cible du processus de suivi et d'évaluation ainsi que les principales questions d'évaluation et d'apprentissage
<b>2. Stratégie et valeurs</b>	Pourquoi investir dans S&E, comment voit-on le lien entre S&E et apprentissage ?
<b>3. Les espaces et les rythmes organisationnels</b>	Identification des moments clés (calendrier et fréquence) pour la planification, réflexion et analyse, prise de décision et le rapportage.
<b>4. Besoins en information</b>	Déterminer et prioriser les besoins en information (en partie à traduire dans des indicateurs SMART) et prioriser les besoins et les questions d'apprentissage.
<b>5. Plan de collecte de données, traitement et analyse</b>	Faire un plan pour la collecte, le traitement et l'analyse et préciser le lien avec la gestion des connaissances.
<b>6. Planifier pour rendre sens aux constats</b>	Avec qui et comment donner un sens aux constats. Précision du lien avec les espaces et rythmes organisationnels.
<b>7. Planifier la documentation et la communication</b>	Assurer la gestion des rapports et nouvelles connaissances, planifier pour la communication externe.
<b>8. Planifier pour renforcer les conditions organisationnels</b>	Apprécier les préalables et les conditions nécessaires pour assurer la capacité pour monter un système de S&E qui tient compte de complexité et d'apprentissage.

**Encadré 13 : Une bonne utilisation de la ToC dans le S&E présuppose un système au niveau de l'organisation (source: Steff Deprez)**



**Encadré 14 : Une ToC soutient l'approche de S&E pour faire face à la complexité (Source : Van Ongevalle, J. e.a. (2014) Dealing with complexity through actor-focused planning, monitoring and evaluation (PME))**

## 5.2. Le potentiel d'une ToC pour soutenir le S&E

Une ToC est utile pour développer une approche de S&E qui prend en compte la complexité des processus de changement social et les liens entre eux. En même temps, **un S&E adapté est nécessaire pour évaluer et valider ou adapter la ToC et les processus de changement proposés ainsi que les hypothèses sous-jacentes**. Une différence peut se faire avec le choix des outils et de l'analyse. Une approche qui convient bien est celle de la cartographie des incidences (voir aussi les marqueurs de progrès au chapitre 4) et l'attention qui est accordée à l'auto-évaluation par les acteurs impliqués et à la réflexion. Une source d'inspiration intéressante est la recherche-action de l'organisation francophone F3E, qui a cherché des méthodes plus adaptées pour suivre les processus de changement (Prisme, « Approches orientées changement », voir liste de références en annexe 6.6. du guide).

Une ToC :

- Met l'ACNG au défi de regarder au-delà des indicateurs plus « classiques » et quantitatifs du cadre logique (qui sont utiles en eux-mêmes mais sont souvent trop limités pour saisir les processus de changement) (voir ci-dessus section 4.1) ;
- Aide à fixer **des priorités** dans ce qui doit être suivi parallèlement aux indicateurs. Il est important d'être sélectif dans le choix de ce qu'il faut suivre. Un ensemble d'indicateurs (quantitatifs) se combine au mieux avec des questions d'apprentissage et le suivi des hypothèses. Cela peut permettre de mieux comprendre comment se déroulent les processus de changement ;
- Met l'ACNG au défi **d'analyser plus systématiquement** les processus (complexes) de changement et ;
- Oriente l'(auto-)évaluation et la **réflexion critique** sur le changement et la contribution de l'ACNG au changement. Une bonne utilisation de la ToC (-approche) suppose que les ACNG tiennent davantage compte de la ToC dans l'élaboration de leur système de S&E.

Les trois derniers éléments de la liste ci-dessus sont expliqués dans les points suivants.

## 5.3. Définir l'orientation et la priorité du suivi et de l'évaluation

Une ToC aide l'ACNG à réfléchir à ce qui est important dans le suivi afin de mieux comprendre les processus de changement. Cela permet à l'ACNG d'adapter ses interventions au rythme, aux tendances et à l'orientation de ces processus. Il est donc important que, dès la formulation d'une ToC, on examine quels aspects doivent faire l'objet d'un suivi systématique, quelles sont les questions d'apprentissage et ce qui doit être évalué exactement à mi-parcours et à la fin d'un programme.

La ToC souligne l'importance **d'être conscient de ce qui change dans et autour d'un programme**. En même temps, il est impossible de suivre tous les changements auxquels une intervention de développement vise à contribuer et de contrôler systématiquement toutes les phases du processus de changement. Cela prendrait trop de temps et générerait trop d'informations à traiter. **Des choix doivent donc être faits en fonction de ce qui est important pour le succès de la stratégie**.

Une théorie du changement est un guide utile pour déterminer ces priorités de suivi :

- Les acteurs : quels sont les acteurs stratégiques pour les changements que nous voulons apporter ?
- Les types de changements : quels sont les processus qui ne sont pas encore assez clairs ou sûrs ?
- Les hypothèses : quelles hypothèses sont critiques (importantes mais non ou pas suffisamment validées) ?
- Les (nouvelles) stratégies mises en œuvre et leur contribution au changement : fonctionnent-elles (suffisamment) bien ?

Au cours de la trajectoire de formations, les ACNG ont été invités à examiner les indicateurs de leur programme, puis à déterminer les zones/éléments de leur ToC qui ont été suivis et ceux qui ne l'ont pas été (avec ces indicateurs). Une deuxième question consistait à déterminer pour quelles zones de la ToC l'ACNG devrait disposer de plus d'informations afin de mieux suivre et comprendre le processus de changement social et d'en apprécier sa contribution. L'exercice a montré que les indicateurs utilisés n'étaient souvent pas suffisants pour suivre le changement et que plusieurs éléments des ToC qui étaient de toute évidence cruciaux, n'étaient en fait pas suivis pendant l'exécution d'un programme parce que les indicateurs n'y ont pas prêté attention.

Le fait de passer en revue les questions ci-dessus pendant la formation s'est avéré utile pour formuler des questions d'apprentissage spécifiques qui peuvent ensuite être systématiquement incluses dans le plan de suivi de l'ACNG (afin de compléter la collecte de données sur les indicateurs).

#### **EXEMPLE :**

Un exemple est celui de l'ACNG PLAN Belgique et de son projet « Kinderrechtenscholen » qui est mis en œuvre avec d'autres ACNG. Dans cet exemple, la ToC a principalement suscité des questions sur le « comment » (et les hypothèses sous-jacentes sur le changement) : Comment fonctionne exactement une certaine approche ? Quels sont les facteurs en jeu ? Quelle est la stratégie la plus efficace ? Ces questions ont été incluses dans le manuel de suivi et d'évaluation du projet « Kinderrechtenscholen » (Voir l'annexe 6.3. de ce guide).

## **5.4. Investir dans un traitement et une analyse systématique des données**

**Une clé importante réside dans les formats de rapportage que les ACNG utilisent** (souvent liés aux exigences de rapportage des bailleurs) et dans le travail avec des cadres d'analyse qui sont compatibles avec la ToC. Cela est particulièrement important pour les équipes des pays partenaires : une simple adaptation de la façon de rapportage à l'aide de cadres d'analyse appropriés aide une équipe sur le terrain à mieux comprendre et à aller au-delà du rapportage des résultats concrets et de la description des activités et des événements.

**Un schéma de rapport adapté** - Au cours de la trajectoire de formations, un schéma de rapportage simple, celui du projet CIMADE, a été présenté (voir annexe 6.4. de ce guide). Celui-ci offre plusieurs avantages et indique comment un système de suivi peut répondre à la nécessité de suivre des processus de changement



complexes de manière qualitative et efficace. Cela, toujours en plus de la collecte de données quantitatives pour les indicateurs. Le schéma est basé sur des marqueurs de progrès qui ont été précédemment formulés pour recueillir des informations sur l'avancement du projet. D'autres schémas de rapportage sont envisageables. Par exemple, un schéma qui tienne compte des dimensions de l'autonomisation (empowerment)<sup>7</sup>.

Les points forts de cette façon de rapporter sur les changements sont les suivants :

- Le schéma de rapportage est suffisamment simple pour que les partenaires sur le terrain et leur équipe puissent travailler assez facilement avec pour assurer un suivi systématique ;
- Le schéma invite les équipes sur le terrain à partager régulièrement leurs observations (sur le changement) et leurs premières réflexions sur les facteurs qui ont joué un rôle (positif et négatif) et la contribution éventuelle du programme. C'est le cas dans l'exemple de CIMADE en utilisant des codes<sup>8</sup> qui simplifient le traitement ultérieur et qui peuvent conduire à de nouvelles questions. Les codes sont intéressants car ils aident à présenter les choses visuellement et constituent une base de discussion (plutôt qu'une déclaration finale sur la valeur du point auquel ils se réfèrent) ;
- Le schéma invite les membres de l'équipe à réfléchir régulièrement aux risques éventuels (en fonction de leur contribution au changement et de leur impact).

**Dans la ToC, un accent important est mis sur les acteurs (leur changement et leur relation mutuelle) et sur la distinction entre changement et stratégie/intervention de l'ACNG. Un système de suivi et d'évaluation qui tient compte de l'approche de la ToC accordera donc beaucoup plus d'attention à l'analyse de ces deux éléments.** Pendant la trajectoire d'apprentissage, deux méthodes relativement simples ont été proposées pour analyser et schématiser l'évolution des acteurs et la contribution de l'ACNG. À cette fin, deux différentes matrices ont été utilisées : la matrice de contribution et la matrice des acteurs. Ces deux matrices s'inspirent du même exemple du projet CIMADE et sont reprises dans l'annexe 6.4. également.

**La matrice de contribution** - Ce schéma invite à situer les changements observés et identifiés selon leur importance (dans la réalisation de la « déclaration de changement ultime » ou vision) et en même temps à faire une estimation de la contribution du projet. Par exemple, en haut à droite, on peut lire que les élus locaux en Mauritanie ont décidé de ne pas prélever d'impôts sur les migrants dans leur municipalité et que les services de base tels que l'eau et l'électricité sont offerts gratuitement. Il s'agit d'une décision importante dans laquelle le projet a joué un rôle important. La matrice donne un aperçu de tous les changements observés (qu'ils aient été planifiés ou non initialement) en précisant leur degré d'importance. Les changements moins positifs peuvent également être pris en compte. En outre, le schéma peut être complété chaque année, de sorte que les changements intervenus au fil des ans (y compris la contribution du projet) soient immédiatement visibles. La matrice constitue donc une base de discussion au sein de l'équipe du partenaire : est-ce que ce sont les changements que nous visions ? Sont-ils suffisants ? Beaucoup de choses se passent mais est-ce lié à nos interventions ? Avons-nous eu plus d'influence la première année que maintenant ? Etc.

---

<sup>7</sup> <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/5500.pdf>

<sup>8</sup> Bien entendu, chaque projet choisit la façon dont les codes sont remplis : cela diffère d'un projet à l'autre.

**La matrice des acteurs** - Cette matrice peut être utilisée pour analyser le positionnement des acteurs d'un certain contexte par rapport aux changements proposés par les ACNG. Lors d'un suivi ou d'une évaluation intermédiaire, il est possible de voir s'il y a une évolution dans le positionnement des acteurs. La matrice en annexe montre que les élus locaux (les mêmes que pour la matrice de contribution) se situent en haut du quadrant de droite. Cela signifie qu'ils sont fortement impliqués dans le projet en soutenant ses objectifs (alignement ++), et qu'ils peuvent également influencer le changement (intérêt ++ pour le projet). Tant leur soutien au projet que leur influence sur le changement ont été renforcés dans le deuxième cycle de suivi intermédiaire. La flèche bleue de la matrice le montre clairement.

Les participant.e.s des formations ont suggéré que ce type de collecte et de traitement de données est plutôt subjectif. Ce risque existe, mais il est largement « résolu » par l'utilisation de sources multiples qui sont comparées les unes aux autres (**triangulation**) : observations, auto-évaluation des marqueurs de progrès, informations sur les indicateurs, informations provenant d'autres programmes ou statistiques gouvernementales, etc. Plus le projet dure longtemps, plus les membres de l'équipe deviennent « stricts » dans l'évaluation. La **valeur ajoutée** de ce mode de collecte et de traitement de données réside d'ailleurs aussi dans la **possibilité de soulever des questions pertinentes en vue d'une discussion et d'une réflexion plus approfondies**. Toutefois, cela suppose que l'ACNG prévoit de l'espace et du temps pour cette discussion et cette réflexion.

## 5.5. Orienter la réflexion stratégique

Dans la pratique, le suivi et l'évaluation sont parfois réduits à des indicateurs de suivi (collecte de données) et à l'identification d'exemples de changement ou de « bonnes pratiques ». L'évaluation est souvent considérée comme la mission d'un.e consultant.e externe, alors que l'intention est bien sûr d'intégrer des moments d'évaluation et des questions d'apprentissage dans le suivi d'un programme et d'accorder un rôle plus important à l'équipe d'exécution. Dans le cadre de la trajectoire d'apprentissage, on parlait d'auto-évaluation. Des moments d'auto-évaluation devraient au moins être prévus à des moments intermédiaires et à la fin d'un programme. Ces moments sont importants parce qu'ils constituent une préparation aux évaluations externes et parce qu'ils peuvent orienter les évaluations externes (ou les évaluations par les pairs) avec des questions pertinentes auxquelles il peut être plus difficile pour l'ACNG lui-même de répondre (par exemple parce qu'il est bon d'avoir un regard extérieur, parce que les méthodes exigent des connaissances spécifiques, etc.).

Une ToC offre la possibilité de préparer une évaluation ou un bilan intermédiaire en remettant en question la « théorie » telle qu'elle a été conceptualisée au début du programme : (1) la manière dont les voies de changement étaient censées développer la visibilité, (2) le positionnement et les actions des principaux acteurs du changement, ainsi que (3) la pertinence et l'efficacité des stratégies de soutien. **En particulier, les évaluations permettent d'examiner les hypothèses sur lesquelles repose la théorie du changement.** Si le suivi et l'évaluation indiquent que certaines activités ne conduisent pas au changement souhaité, il est également utile d'utiliser la ToC pour faire un zoom arrière sur le tableau plus large et plus complexe du changement et pour rechercher d'autres voies que l'ACNG n'a pas choisies au départ.

Au cours de la trajectoire de formations, les participant.e.s ont été invité.e.s à formuler des questions sur la base d'une/de leur ToC qui pourraient être examinées au moyen d'une évaluation. Il pourrait s'agir de

**questions d'apprentissage** (que pouvons-nous apprendre sur la manière dont le changement s'est produit ?) ou de **questions de redevabilité** qui répondent aux 5 critères d'évaluation utilisés par le CAD de l'OCDE<sup>9</sup>. Pour inspiration, un aperçu de questions d'évaluation, issues d'une approche de la ToC, est inclus dans l'annexe 6.5. du guide.

Au cours des formations, deux méthodologies d'organisations (un ACNG hollandais et un ACNG belge) qui ont utilisé la ToC pour orienter leur évaluation, ont été présentés : la méthode « outcome harvesting »<sup>10</sup> et une ligne de temps, en particulier pour évaluer les changements et la contribution du projet et pour développer une bonne approche d'auto-évaluation.

### OUTCOME HARVESTING

L'outcome harvesting (récolte des résultats/incidences) est une approche de l'évaluation qui s'appuie sur les enseignements tirés de la cartographie des incidences et qui se concentre également sur les acteurs et leur vision du changement. **L'outcome harvesting s'inscrit bien dans l'approche de la ToC :**

- Elle permet d'identifier **les changements observés considérés comme importants par les différents acteurs** (sans référence nécessaire aux indicateurs ou aux objectifs du programme) et de décrire ces changements avec précision (avec indication des éléments de preuve) ;
- Elle permet donc de **saisir une gamme variée de changements** (positifs/négatifs, prévus/non prévus, grands/petits) ;
- Elle invite à **analyser la contribution de sa propre intervention**. Était-elle suffisante, adéquate, essentielle ? Avons-nous principalement soutenu ou initié des changements ? ;
- Elle permet de **situer les changements au sein de la ToC et donc de remettre en question la ToC** ;
- Si elle est systématiquement abordée et liée à d'autres méthodes, cette approche est fiable et valable et peut contribuer à une évaluation solide. On peut envisager ici une combinaison de méthodes quantitatives (par exemple par le biais d'enquêtes) et qualitatives (par exemple des méthodes narratives).
- La valeur ajoutée de l'approche est qu'elle est **adaptée aux capacités** (compétences et temps disponible) de l'équipe locale.

#### *Encadré 15 : L'outcome harvesting : c'est quoi ?*

Les questions typiques inspirées d'une approche ToC peuvent soutenir la réflexion stratégique (sur les constats découlant du suivi et de l'évaluation) :

- Que pouvons-nous apprendre des constats sur le changement ?
- Pour quels groupes (par exemple, en considérant la dimension de genre) la situation était-elle positive/moins positive ?
- Dans quelle mesure ces changements sont-ils durables ? Des interventions supplémentaires sont-elles nécessaires pour assurer la durabilité ?

<sup>9</sup> La version révisée récente peut être consultée à l'adresse suivante : <http://www.oecd.org/dac/evaluation/revised-evaluation-criteria-dec-2019.pdf>.

<sup>10</sup> Plus d'informations sur la récolte des résultats : [https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome\\_harvesting](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/outcome_harvesting)

- Ces changements sont-ils suffisants pour contribuer à la déclaration de changement ultime dans la ToC ?
- Que disent le suivi et l'évaluation de la ToC ? Devrions-nous ajuster/affiner les voies du changement, s'imaginer des voies alternatives, développer des stratégies et des activités différentes ?
- Sur quoi voulons-nous nous concentrer dans les mois à venir ? Les changements, notre contribution, les questions d'apprentissage, l'analyse des hypothèses ?
- Qu'est-ce que cela signifie pour la formulation du (nouveau/suivant) programme ? Des ajustements sont-ils nécessaires ? Devons-nous être plus réalistes ou simplement plus ambitieux ?

#### **RESUME : Utilisation de la ToC pour soutenir le système de suivi et d'évaluation**

- **Une ToC présuppose un système de S&E qui tienne compte de la complexité et montre l'attention portée à l'apprentissage.**
- Une ToC invite l'ACNG à aller au-delà des indicateurs plus « classiques » et souvent quantitatifs du cadre logique (qui sont utiles en eux-mêmes mais souvent trop limités pour saisir les processus de changement),
- **La ToC invite l'ACNG à fixer des priorités dans ce qui doit être suivi parallèlement aux indicateurs, invite les ACNG à suivre plus systématiquement les processus (complexes) de changement et à orienter l'évaluation et la réflexion critique.**
- Une bonne utilisation de la ToC (-approche) suppose que les ACNG tiennent davantage compte de la représentation du changement dans la ToC lors de l'élaboration de leur système et plan de S&E.
- **Un S&E plus adapté n'est pas nécessairement plus complexe ou plus lourd.** Il s'agit souvent de regarder au-delà des indicateurs du cadre logique, de poser des bonnes questions et **d'assurer une analyse des données collectées sur les changements** parmi les acteurs et la contribution de l'intervention de développement.
- Il peut suffire de rechercher des schémas de reportages et d'analyse simples et appropriés et d'organiser une discussion sur les questions soulevées par cette analyse.

*Encadré 16 : Résumé : utilisation de la ToC pour soutenir le système de S&E.*

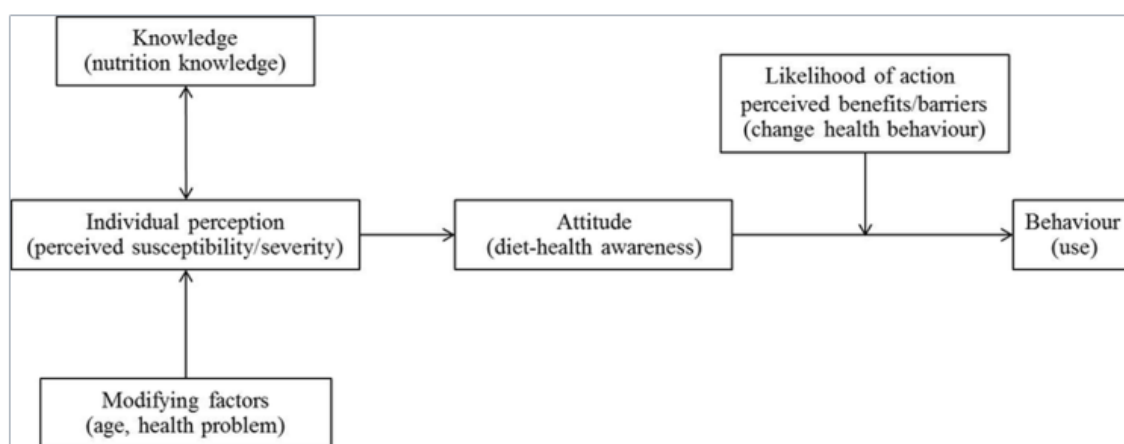
## 6. ANNEXES

### 6.1. Exemples de modèles de changement

Source : matériel utilisé lors des formations de ACE Europe pour les fédérations

#### Modèle 1

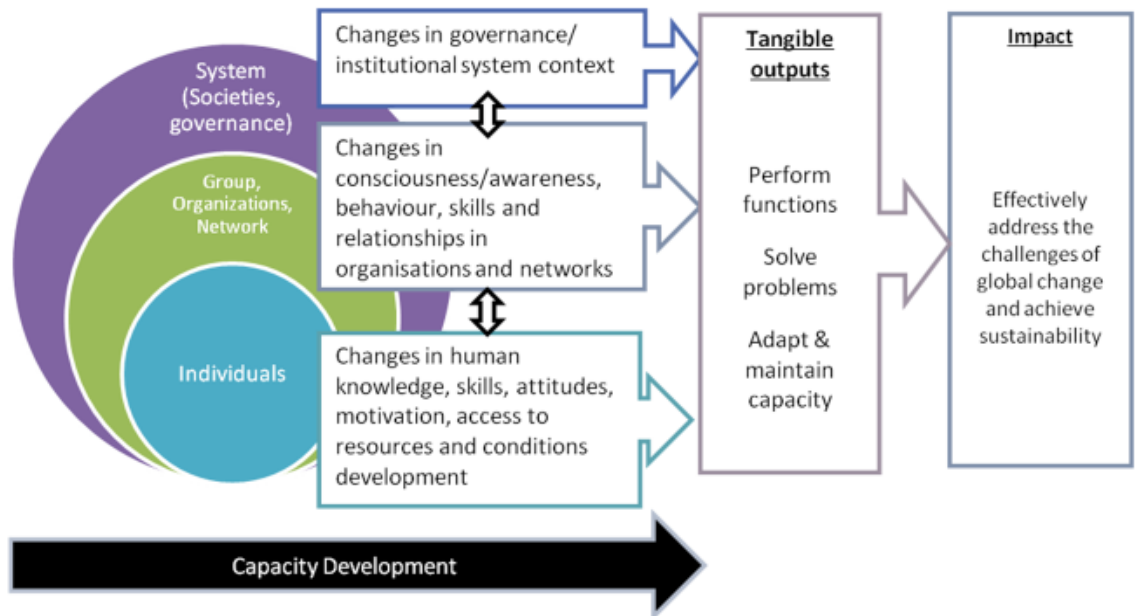
Many theories on change exist ...



#### Modèle 2



### Modèle 3



Message: it helps to work with a change model, when developing a ToC!

## 6.2. Grille de relecture critique d'une ToC

Questions pour une appréciation critique de la ToC	Réponses
<b>1. VISION (CHANGE STATEMENT)</b>	
1. Des changements pour qui ? Les groupes sociaux qui devraient bénéficier des changements décrits dans la vision sont clairement identifiés et sont décrits en tenant compte des spécificités/situations liés au genre.	
2. Des changements où ? La vision reflète un contexte spécifique.	
3. Quels changements? Les changements décrits dans la vision sont formulés de manière concrète et non équivoque.	
4. Quelle ambition ? La vision reflète des changements qui sont envisageables et souhaitables tout en étant ambitieux et dont la réalisation va au-delà de la fin de l'intervention (projet/programme).	
5. Le schéma et le narratif sont cohérents.	
<b>2. ACTEURS DE CHANGEMENT</b>	
1. Qui doit changer ? La ToC identifie et décrit clairement les principaux acteurs qui peuvent jouer un rôle dans la réalisation de la vision. Cette description se base sur une analyse des relations et des rapports de forces entre acteurs.	
2. Envers quels acteurs l'ACNG va-t-il travailler? La ToC identifie clairement envers quels acteurs l'ACNG va travailler (et ceux envers qui il ne travaillera pas).	
3. Qu'est-ce qui doit changer chez les acteurs ? La ToC donne des indications claires sur la manière dont chaque acteur peut contribuer aux changements pour que la vision se réalise. La ToC précise, le mieux possible, les changements nécessaires et souhaitables chez les acteurs eux-mêmes.	
4. Le schéma et le narratif sont cohérents.	
<b>3. CHEMINS DE CHANGEMENTS</b>	
1. Comment les acteurs vont-ils changer? La ToC précise pour chaque acteur comment il pourrait changer: le chemin de changement et les changements intermédiaires sont précisés. On retrouve dans la ToC plusieurs chemins de changement avec des phases intermédiaires.	
2. Qu'est-ce qui doit changer? La ToC reflète une réflexion approfondie sur les changements intermédiaires, tenant compte des différentes dimensions possibles que peuvent prendre les changements : relations, capacités, valeurs, attitudes, comportements, connaissances etc.	
3. Comment les chemins de changement sont-ils inter-reliés ? La ToC reflète clairement comment les chemins de changements des	

différents acteurs sont liés et comment ils peuvent s'influencer mutuellement. Ces liens sont décrits de façon pertinente et plausible.	
4. Le schéma et le narratif sont cohérents.	
<b>4. STRATEGIE DE L'ANG ET CONTRIBUTION AUX CHANGEMENTS</b>	
1. Que va faire l'ACNG? La Toc reflète clairement la manière dont l'ACNG va contribuer aux changements ? Les stratégies et actions de l'ACNG sont clairement déterminées.	
2. Envers quels acteurs et chemins de changements l'ACNG va travailler? La ToC reflète comment l'ACNG va travailler, de manière directe ou indirecte: les stratégies et actions sont spécifiques et pertinentes par rapport aux acteurs visés et aux changements souhaités.	
3. Il semble réaliste que les changements sur lesquels l'ACNG va essayer d'avoir une influence directe vont pouvoir se produire durant le programme (en fonction de sa durée).	
4. Il semble réaliste que l'ACNG puisse avoir un contrôle ou une influence sur les changements/acteurs envers lesquels il va travailler (en fonction de l'expérience, expertise et positionnement de l'ACNG vis-à-vis des acteurs et du contexte spécifique).	
5. Avec qui d'autres encore ? La ToC reflète clairement comment l'ACNG et ses partenaires vont stratégiquement travailler avec d'autres organisations /groupes pour réaliser la vision. La ToC n'envisage pas de changements chez ces autres organisations/groupes mais identifie ces derniers pour travailler envers des acteurs/changements (qui sont en dehors de sa sphère de contrôle et d'influence) qui peuvent renforcer l'influence du programme. Cette prise en compte permet, au besoin, d'adapter les stratégies (par exemple si le contexte évolue).	
6. Le schéma et le narratif sont cohérents.	
<b>5. HYPOTHESES ET REFLEXION CRITIQUE</b>	
1. Quels modèles et cadres d'analyse sur les changements sociaux ? La ToC reflète clairement comment l'ACNG pense que les changements peuvent se produire. La ToC fait référence aux concepts, cadres, théories, données scientifiques, évaluations, expériences, valeurs....qui rendent les changements envisagés crédibles et plausibles.	
2. Quelles hypothèses sur les relations entre changements ? La ToC explicite comment, selon l'ACNG, le changement A peut conduire au changement B et le changement B au changement C. Les fondements sur lesquels reposent ces hypothèses sont explicités.	
3. Quelles sont les hypothèses par rapport aux stratégies de l'ACNG et par rapport à ce qui rendra les changements possibles ? L'ACNG	

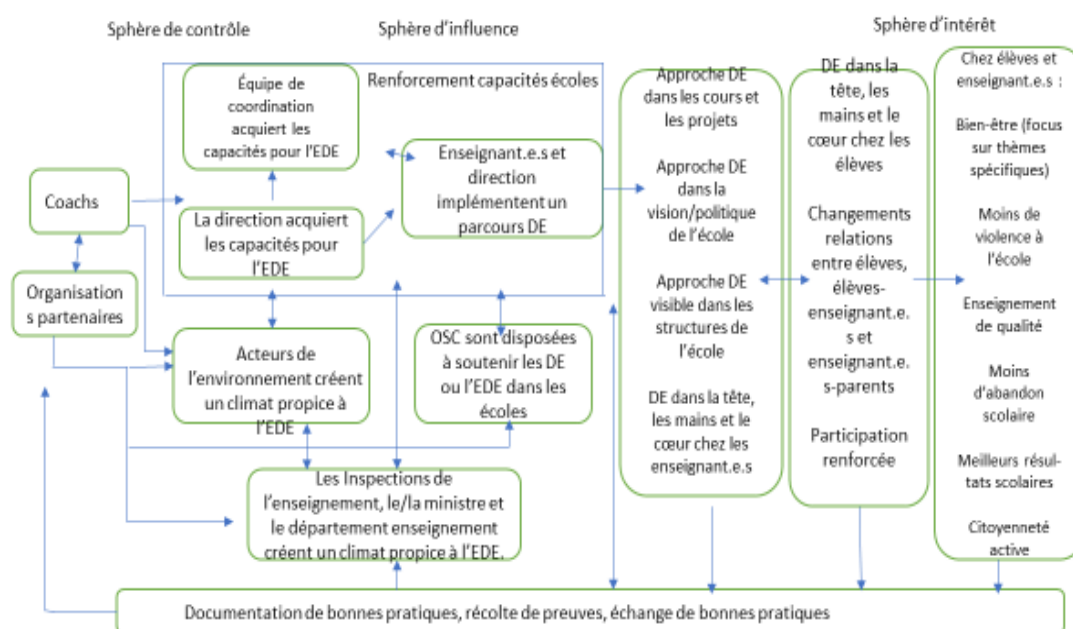


<p>explicite pourquoi il pense que ses stratégies/actions vont pouvoir induire/influencer certains changements. Par exemple, pourquoi l'action X peut induire le changement Y ?</p>	
<p>4. La ToC reflète-elle une prise en compte des dimensions liées au genre ? L'ACNG a formulé des réponses claires aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Est-ce que les acteurs doivent être décrits dans une perspective genre ;</li> <li>b. Les changements et processus de changements vont-ils se produire de la même façon chez les hommes et chez les femmes (et, par extension, auprès de groupes divers) ;</li> <li>c. Est-ce que certains changements vont induire des effets différents chez les femmes et chez les hommes;</li> <li>d. Nos stratégies et interventions auront-elles un impact différent sur les hommes et les femmes ?</li> </ul>	
<p>5. Quelles sont les hypothèses par rapport aux facteurs externes ? La ToC reflète, en fonction du contexte spécifique, quels acteurs et facteurs (hors de portée du contrôle du programme) peuvent avoir une influence sur les résultats/changements et indique clairement le caractère (positif ou négatif) de cette influence.</p>	
<p>6. Quelles hypothèses semblent difficiles à étayer et/ou semblent incertaines? La ToC identifie les hypothèses qui sont plus difficiles à étayer ou plus incertaines tout en ayant potentiellement un impact important (positif ou négatif) sur le programme et les considère comme des risques. Ces hypothèses se retrouvent dans l'analyse des risques du programme et sont suivies par le dispositif de suivi-évaluation.</p>	
<p>7. Que pouvons-nous apprendre ? Sur base de la ToC, l'ACNG identifie des questions spécifiques d'apprentissage et d'évaluation qui lui permettent de mieux comprendre comment les changements se produisent et comment il peut y répondre. Ces questions sont incluses dans le système de suivi et d'évaluation.</p>	
<p>8. Le schéma et le narratif sont cohérents</p>	

### 6.3. L'exemple de Plan Belgique : la formulation des questions d'apprentissage

Source : ACE Europe

#### La ToC pour déterminer des priorités dans le suivi



Plan International Belgium

- **Le manuel de S&E**

- déterminait des questions d'apprentissage
- chaque année avec l'analyse des rapports de progrès ces questions sont prises en comptes afin d'assurer suffisamment de matériel pour orienter la suite de l'approche S&E
- Chaque année une des questions est suivi de plus proche afin d'assurer que le suivi contribue à l'apprentissage

- **Exemples de questions de suivi/apprentissage :**

- Est-ce qu'il y a une différence dans l'approche des coaches en ce qui concerne les changements dans les écoles?
- Est-ce que l'attitude et la manière de travailler des coaches est inspirantes pour les enseignant.e.s ("practice what you preach")?
- Quels sont les facteurs par lesquels les enseignant.e.s deviennent enthousiastes par rapport à l'éducation aux droits de l'enfants?
- Est-ce que l'approche basée sur les droits (de l'enfant) a une influence sur la citoyenneté mondiale?
- Si tous les acteurs de l'école sont impliqués dans le processus, est-ce que cela contribue à la durabilité?
- Observe-t-on qu'un processus- - ancré dans un contexte scolaire, permettant de pratiquer de nouvelles méthodes et de mettre en œuvre de nouvelles actions, a des effets sur les changements dans la pratique professionnelle quotidienne des enseignant.es.?

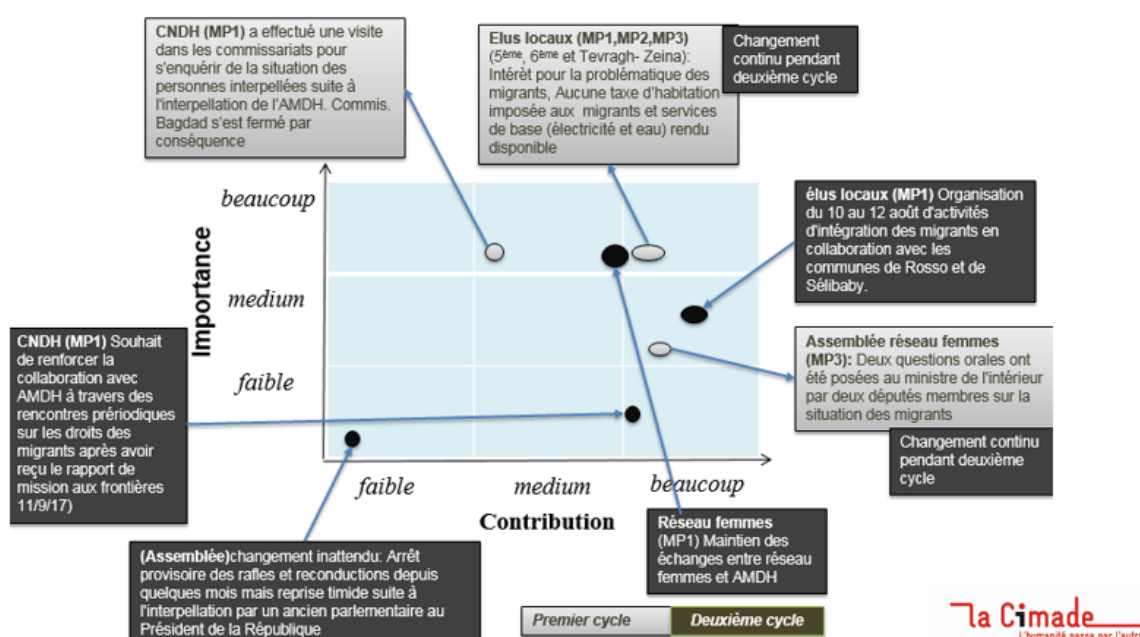
## 6.4. L'exemple du projet CIMADE : schéma de rapportage et cadres d'analyse

Source : Van Ongevalle J. (2017). *Guide de suivi-évaluation pour le volet plaidoyer du projet Loujna - Tounkaranké.*

[https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1899382&context=L&vid=Lirias&search\\_scope=Lirias&tab=default\\_tab&lang=en\\_US&fromSitemap=1](https://limo.libis.be/primo-explore/fulldisplay?docid=LIRIAS1899382&context=L&vid=Lirias&search_scope=Lirias&tab=default_tab&lang=en_US&fromSitemap=1)

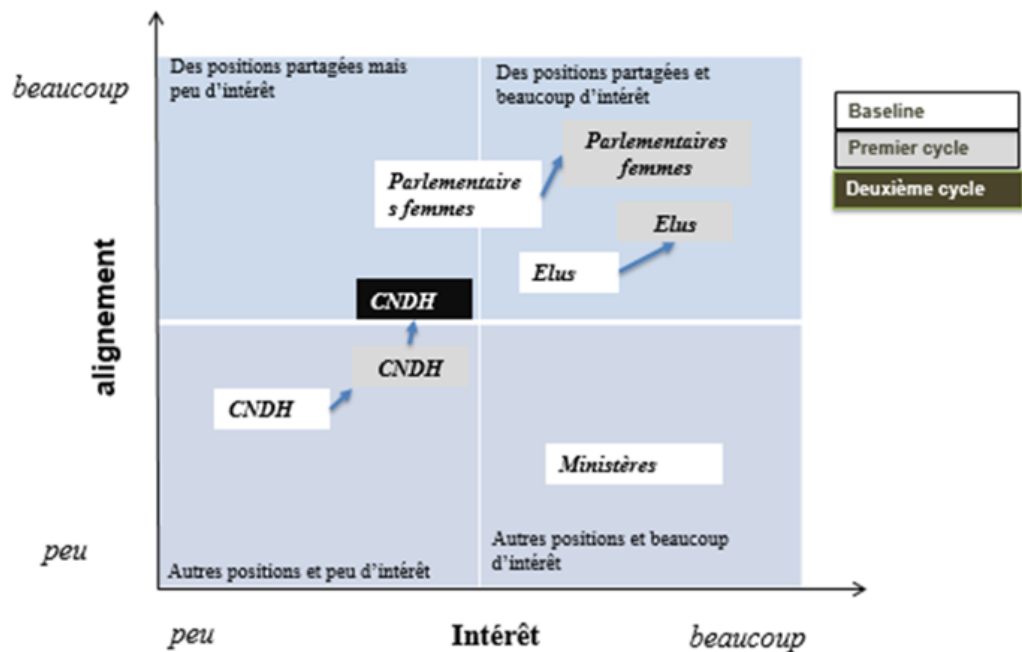
Acteur clé: Commission Nationale des Droits Humains (CNDH)				
Période de travail (de/à): Avril 2017 à 31/08/2017				
Nom des personnes qui remplissent le journal:				
Marqueurs de progrès	Faits remarquables, qu'est-ce qui s'est passé ? (qui, comment, quoi, où, quand)	contribution de votre association à ce changement?	Importance de ce changement	évaluation numérique:
<b>On s'attend à voir</b>				
1. à ce que la CNDH participe à la réunion de restitution des conclusions de la mission d'observation à la frontière Mali-Niger et à d'autres activités organisées dans le cadre du projet;				4
<b>On aimerait voir</b>				
2. que la CNDH intègre les recommandations du collectif Loujna issues des rapports d'observation aux frontières dans son rapport annuel sur les droits humains ;				
<b>On rêverait voir</b>				
3. que la CNDH et le comité de plaidoyer mènent des actions conjointes (déclarations publiques, rencontres de travail, conférences) à l'endroit des cibles du plaidoyer pour défendre et promouvoir les droits des migrants ;				
Changements inattendus:				
Facteurs ou acteurs ayant contribué ou limité l'atteinte de progrès:				
Stratégies de plaidoyer qui ont été particulièrement efficace ou qui exigent un suivi ou des actions correctrices durant la prochaine cycle de suivi?				
Risques:				
1. pas de changement				
2. changement très faible dépendant du projet				
3. changement significative mais dépendant du projet				
4. changement approprié, pas dépendant du projet				

## Matrix: 'contribution'



# Matrix: 'changements au niveau des acteurs'

Exemple : Association Mauritanienne des Droits Humains



## 6.5. Suggestions de questions d'évaluation

Critères CAD/OCDE	Suggestions de questions d'évaluation inspirées par la ToC
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que nos stratégies sont bien choisies pour influencer le type de changements souhaités chez les acteurs appuyés ?</li> <li>• Dans quelle mesure, les acteurs appuyés sont-ils stratégiques par rapport aux changements à long terme souhaités ?</li> <li>• Dans quelle mesure, les activités mises en œuvre sont-elles pertinentes par rapport à la logique présentée dans la ToC ?</li> </ul>
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Est-ce que les changements induits « en valent la peine » par rapport aux ressources déployées (ex : proportion du budget consacré à quelles stratégies)?</li> <li>• Est-ce que certains processus de changement sont plus coûteux que d'autres ?</li> <li>• Est-ce que le « coût/poids» de certains changements sociaux ne sont pas inégalement plus portés par les femmes que par les hommes ?</li> <li>• Est-ce que le programme a veillé à ce que les ressources utilisés l'on s'est adapté à de nouvelles réalités?</li> <li>• Est-ce que la plupart des ressources/temps sont investis dans les stratégies qui s'avèrent porteuses de changements ?</li> <li>• Quel est le coût des stratégies/actions qui semblent le plus porteuses de changements ?</li> </ul>
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Au regard des processus de changement opérés par les acteurs sociaux appuyés, est-ce que les leviers de changements utilisés par notre intervention étaient les bons ?</li> <li>• Quel a été notre rôle (déclencheur, facilitateur, accélérateur, soutien, etc.) dans les processus de changements sociaux opérés ?</li> <li>• Dans quelle mesure, notre intervention a-t-elle été à même de s'adapter au fur et à mesure aux processus de changements sociaux (par exemple, en adaptant certaines stratégies, en développant de nouvelles stratégies, en saisissant des opportunités, etc.) ?</li> </ul>
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été conçue dans une perspective de durabilité des changements sociaux ?</li> <li>• Dans quelles mesure les changements observés sont (uniquement) dues aux stratégies/activités mises en place et/ou à la volonté et capacité d'action des acteurs appuyés ?</li> <li>• Dans quelle mesure peut-on s'attendre à ce que les changements sociaux observés perdurent au-delà de l'intervention ?</li> <li>• Est-ce que notre action est parvenue à influencer des changements-clés par rapport à notre problématique ? (par exemple : des changements structurels permettant que les élèves puissent bénéficier plus fréquemment d'éducation à la citoyenneté dans les écoles)</li> </ul>
Impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Y-a-t-il des changements observables dans la situation des bénéficiaires ultimes? Peut-on faire des liens entre les changements observés et la vision formulée dans la ToC ?</li> <li>• Dans quelle mesure, certains changements intermédiaires ont eu plus de poids pour contribuer à l'impact ?</li> </ul>

## 6.6. Liste de références et de lecture

- De Reviere, B. et Jadjaj-Castro, H. (2015) *Agir pour le Changement. Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement complexe: analyser, planifier, suivre et évaluer*. Des collections du F3E. (to be found at: [http://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/guide\\_chgmt\\_f3e\\_cota\\_web.pdf](http://f3e.asso.fr/media/transfer/doc/guide_chgmt_f3e_cota_web.pdf) )

Ce guide vise à commémorer la coopération au développement classique selon une approche axée sur le changement et les processus de changement. Ce guide a ensuite été utilisé dans le cadre d'une recherche-action (voir les ressources web) où l'on peut trouver plusieurs exemples d'outils et d'expériences. Convient également aux petits projets et organisations.

- Klein, M (2018) [Theory of Change Quality Audit](#)

Ce 'Expert Lens' présente un audit complet et abrégé de la ToC qui devrait vous permettre d'identifier les incohérences, les lacunes et les faiblesses afin d'affiner les stratégies, de rendre explicites les hypothèses implicites et d'améliorer la qualité globale de la réflexion qui guide les décisions opérationnelles. L'audit présenté dans ce 'Expert Lens' peut être ressenti comme étant assez vaste et long. Il vous appartient de décider quelles parties sont les plus pertinentes pour votre organisation, et quelles parties vous décidez de sauter. L'audit intègre des éléments se rapportant au processus de développement de la ToC ainsi qu'à la ToC en tant que produit.

- HIVOS (2015) *Theory of Change Thinking in practice: a stepwise approach and the portal on theory of change* (to be found at: <https://www.openupcontracting.org/assets/2017/09/Hivos-ToC-guidelines-2015.pdf>)

Ce guide a évolué à partir de l'expérimentation et de l'apprentissage de la théorie du changement et son utilisation dans la pratique, qui a débuté en 2007. C'est l'inspiration de ce document ! Le guide excelle à soutenir les questions critiques et à fournir des conseils pour l'organisation d'ateliers. Une partie du guide présente la ToC et ses principales caractéristiques. Une deuxième partie, très pratique, comprend une approche par étapes pour vous guider dans le processus d'élaboration d'une ToC, avec des outils spécifiques pour chaque étape. Le guide fait également référence à d'autres outils, ressources et sites où vous pouvez trouver plus d'informations sur la ToC.

- Rogers P (2014) *Theory of Change. Methodological Briefs Impact Evaluation No. 2*. UNICEF.

Ce guide, écrit par Patricia Rogers pour l'UNICEF, examine l'utilisation de la théorie du changement dans une évaluation d'impact. Il montre comment elle peut être utile pour identifier les données qui doivent être collectées et comment elles doivent être analysées. Il souligne également son utilisation en tant que cadre pour l'établissement de rapports.

- Stein, D., & Valters, C. (2012). *Understanding Theory in Change in International Development*. The Asia Foundation.

L'étude met en évidence un certain nombre de questions clés concernant la compréhension actuelle de la ToC et invite à une discussion constructive et critique sur le concept et l'application concrète de cette théorie. Le focus est mis sur les projets de développement internationaux. Quatre principaux objectifs de la ToC sont identifiés : 1) la planification stratégique, 2) la description, 3) le suivi & évaluation 4) l'apprentissage. Voir : <https://www.alnap.org/system/files/content/resource/files/main/stein.pdf>

- UNDG (2017) *Theory of Change - UNDAF Companion Guidance*, UNDG.

La note d'orientation complémentaire a pour but de fournir des orientations techniques concrètes et pratiques sur l'élaboration d'une théorie du changement, partie intégrante du processus d'élaboration du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). La note définit la théorie du changement expose brièvement les grandes lignes de la méthode utilisée pour élaborer une théorie du changement. Elle propose aussi une méthode progressive, qui présente d'une manière plus détaillée chacune des principales étapes du processus. Elle souligne la nécessité de valider la théorie du changement, en ayant notamment recours à une liste de contrôle pour l'assurance qualité. Enfin, on retrouve des liens vers des outils et des références utiles. Voir : <https://unsdg.un.org/resources/theory-change-undaf-companion-guidance>

- Valters C (2015) *Theories of Change: Time for a radical approach to learning in development*. ODI.

Ce document décrit les moyens divers par lesquels les approches de la théorie du changement sont comprises. Il prend les principaux résultats des recherches récentes un pas en outre, en décrivant et en justifiant quatre principes clés lorsqu'on utilise une approche fondée sur la théorie du changement, liée à une analyse plus approfondie du secteur du développement. Le document met en évidence, à travers des exemples de l'utilisation organisationnelle des Théories du changement, dont chacune des tentatives pour répondre aux critiques de l'approche à ce jour. Il analyse également les possibilités de faire progresser ces principes à la lumière du "programme de résultats". Voir : <https://www.odi.org/sites/odi.org.uk/files/odi-assets/publications-opinion-files/9835.pdf>

- VLIR-UOS. *Guide for the formulation of projects* (s.d.)

Un guide solide avec de nombreux exemples qui examine aussi explicitement la manière dont une ToC et un cadre logique peuvent être reliés. Il est axé sur les universités et la mise en place de projets de coopération universitaire. Vous y trouverez également un plan par étapes. <https://cdn.webdoos.io/vliruos/80e79bb70ace1eea589d7f501541e3bc.pdf>.

- Vogel I (2012) *Review of the use of 'Theory of Change' in international development*. Review Report for DFID.

Ce rapport donne un bon aperçu de ce qui existe en matière de ToC. La consultante a interviewé 25 organisations de développement différentes. Des exemples sont notamment donnés pour le Congo et la Tanzanie. L'auteur met en évidence les concepts communs entre la ToC et les autres méthodologies de projets. Vous trouverez également une série de recommandations et principes conducteurs concernant la mise en place d'une ToC.

- Vogel, I (s.d.) *ESPA guide to working with Theory of Change*.

Ce guide est destiné aux projets de recherche sur les services écosystémiques pour la réduction de la pauvreté (ESPA). Il a pour but de soutenir les chercheurs principaux et les équipes de recherche qui souhaitent travailler avec une théorie du changement lors de l'élaboration de leurs voies d'impact et de leurs stratégies d'impact. Il peut également être utile pour d'autres programmes de recherche ayant une approche similaire à l'ESPA. Ce guide est clairement élaboré par étapes. Voir: <https://www.espa.ac.uk/files/espa/ESPA-Theory-of-Change-Manual-FINAL.pdf>

### Sites web:

- <https://f3e.asso.fr/boite-a-outils/planification-strategique-des-aoc/>

Ce site web contient une boîte à outils. Il est lié à la publication de F3E (voir De Revers dans la bibliographie).

- <http://www.theoryofchange.org/>

Ce site web a été initié par Act 4 Knowledge en collaboration avec l'Institut Aspen. Il contient un certain nombre d'exemples qui ont été élaborés étape par étape ainsi qu'un outil de visualisation.

- <http://www.wikichange.co/>

Une approche par étapes : les bases !

- <http://www.managingforimpact.org/tool/theory-change>, based on experience of HIVOS, portal hosted by CDI Wageningen

Portail qui se connecte au guide HIVOS qui est également à l'origine de ce document. Accès aux évaluations et aux articles sur l'utilisation de la ToC.

- <https://www.betterevaluation.org>

Un site web pratique et très informatif, première aide pour toutes les questions concernant l'évaluation (types, approche, méthodes, expériences, etc.). Le site web accorde beaucoup d'attention aux approches qui sont en accord avec les ToC. Ceux qui sont intéressés par les outils logiciels permettant de soutenir la représentation visuelle d'une ToC peuvent trouver des informations à ce sujet (recherche sur "logiciels").



Avec le soutien de la coopération belge au développement

LA COOPÉRATION  
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**