

Formation sur la théorie de changement à l'intention des ONG et ACNG

Bénédicte Fonteneau et Corina Dhaene,
 Bruxelles, 18 Juin 2019

Notre vision sur la ToC

- S'inscrit dans la pensée sur les systèmes complexes
- Permet d'approfondir au fur et à mesure la compréhension du contexte et des dynamiques d'acteurs
- Incite à développer une vision sur les changements sociaux souhaités
- Aide à se décentrer comme ONG pour se centrer sur les acteurs/partenaires
- Aide à être plus réaliste sur sa contribution comme ONG
- Permet de mieux réagir aux changements
- Ne remplace pas le cycle de projet ou les cadres logiques
 → leur donne plus de fondement et de crédibilité
- Rend la complexité des changements sociaux abordables (dans le cadre d'un programme et de son suivi-évaluation)
- Favorise l'apprentissage et l'adaptation

Qu'est-ce que le changement social ?

3



KU LEUVEN HVA

Complexité =

- Relations de causes à effets sont inconnues
- Processus continu
- Processus non-linéaire
- influencé par une multitude de facteurs que le projet ne contrôle pas
- Bilatéral
-

= Ce qu'il faut accepter

= Ce dont il faut tenir compte

4



KU LEUVEN HVA

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

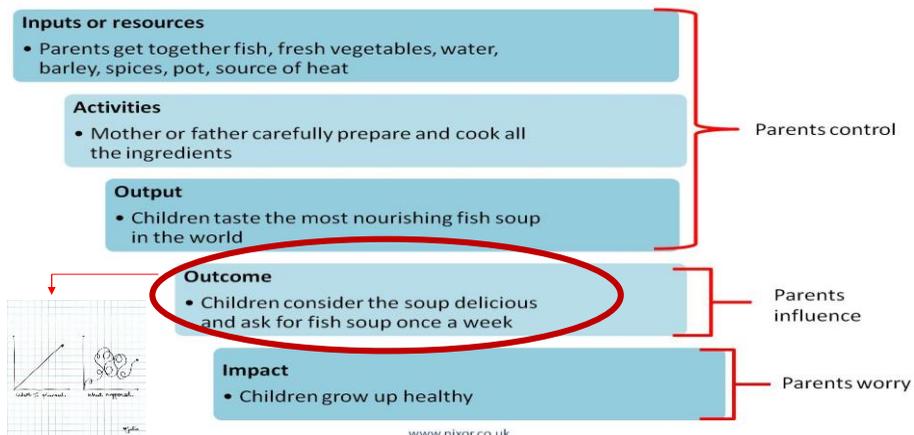
5



KU LEUVEN HVA

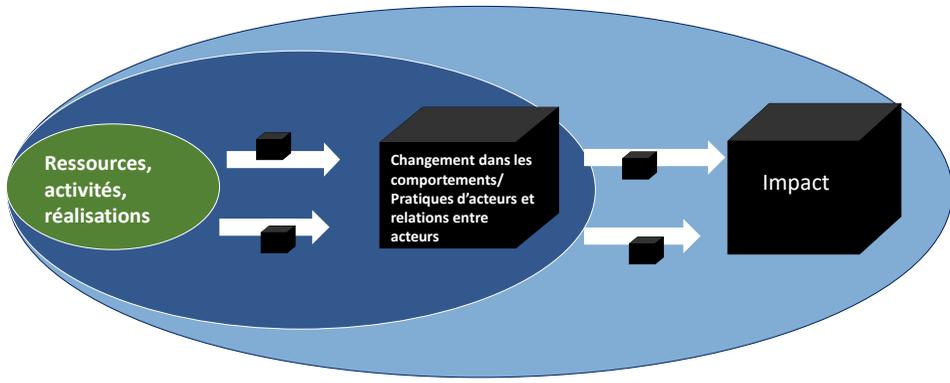
The fish soup development story

Derived from Ricardo Wilson-Grau



KU LEUVEN HVA

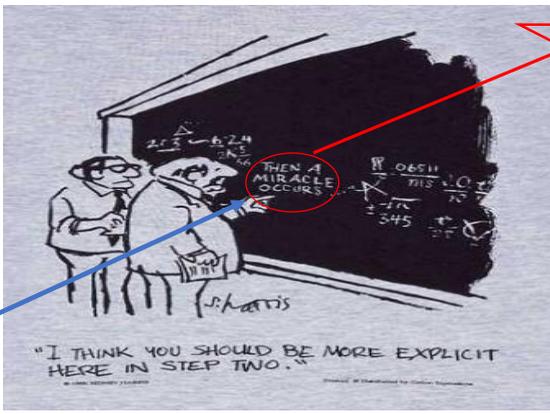
Ouvrir les boites noires du changement social



Sphère de contrôle

Sphère d'influence

Sphère d'intérêt



Une définition...

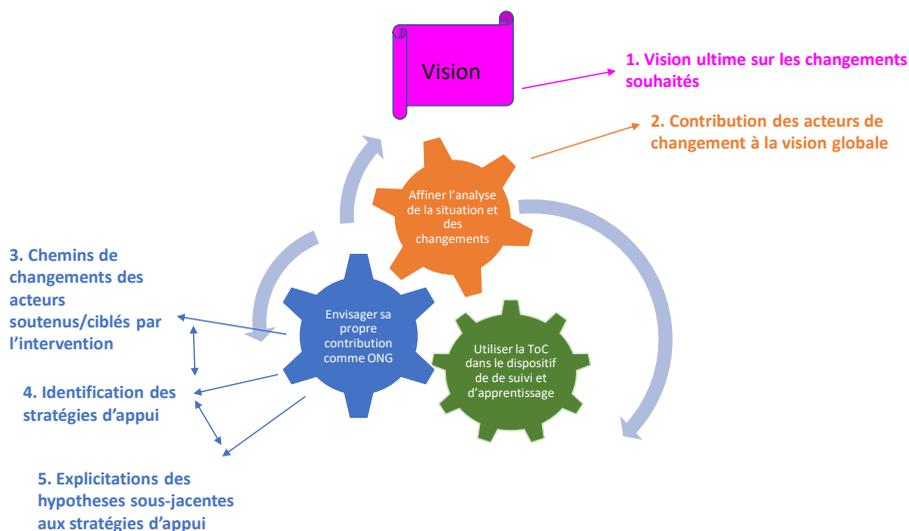
- Every programme is packed with beliefs, assumptions and hypotheses about how change happens – about the way humans work, or organisations, or political systems, or eco-systems. Theory of change is about articulating these many underlying assumptions about how change will happen in a programme.’ (Patricia Rogers)

9



KU LEUVEN HVA

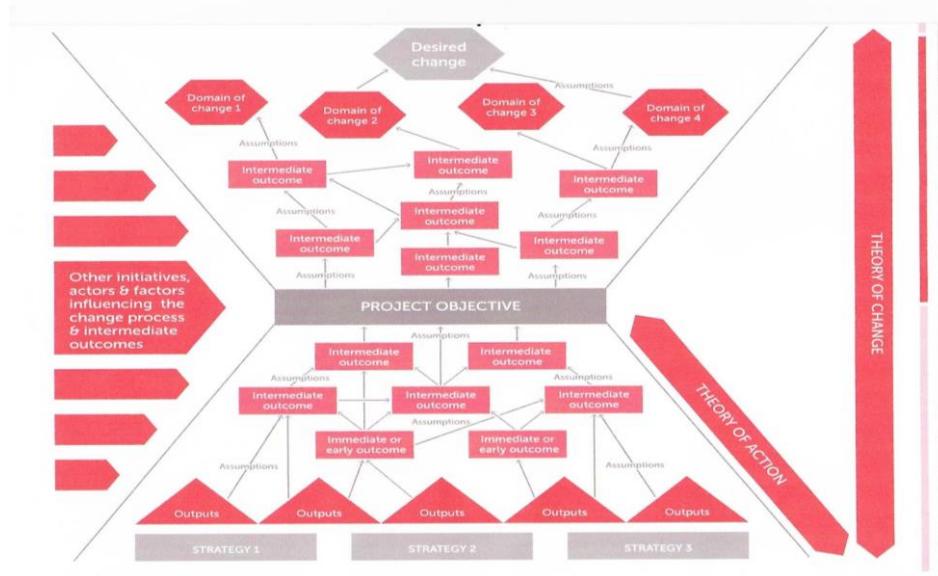
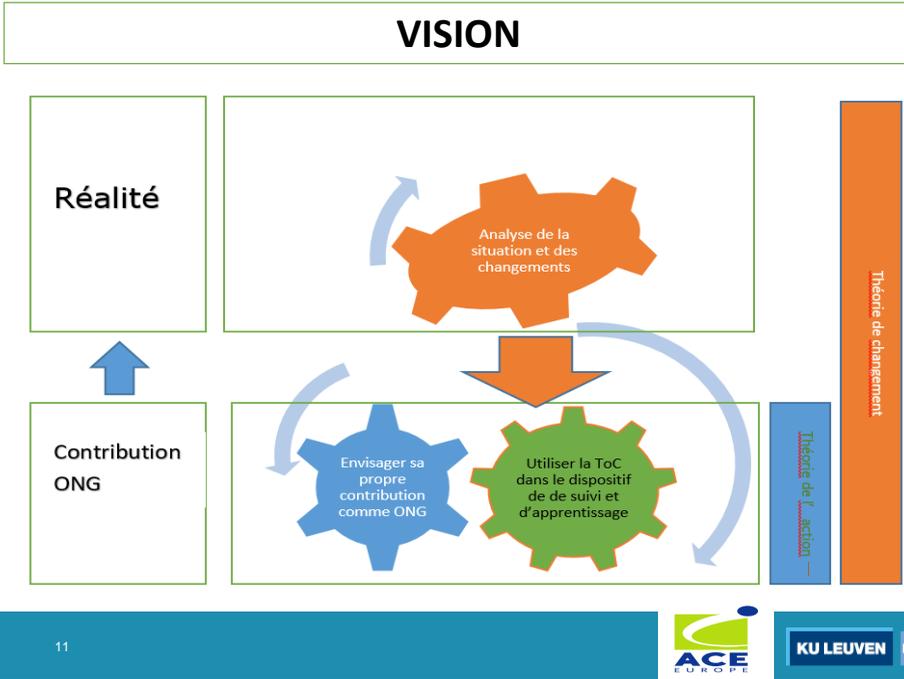
Contenu et approche de la formation

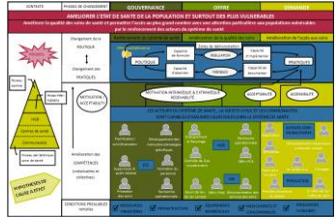
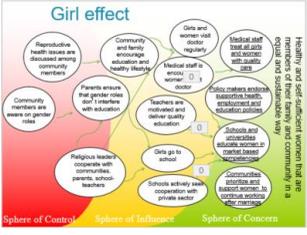


10



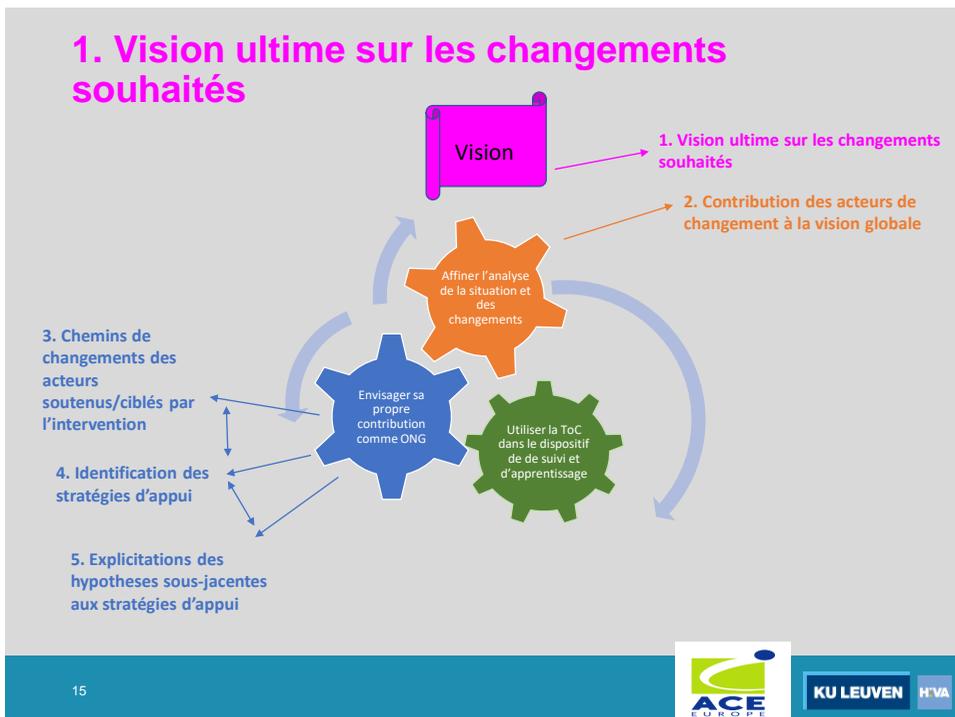
KU LEUVEN HVA





Cadre logique	Théorie de changement
Représentation linéaire des changements (= simplification de la réalité)	Réflexion critique, prise en consideration de la complexité et questionnements en profondeur
Démarche descriptive: ce que l'on pense qui va se passer (= on n'en sait rien)	Démarche explicative: Qui ? Comment ? Quoi?
Trois niveaux de résultats: activités, résultats attendus, impact attendu	Chemins de changements, chaînes de résultats illimitées et parallèles, mécanismes de feedback (changements ↔ changements)
Suggère des relations causales entre niveau de résultats sans expliquer ou analyser ces derniers	Plus grande attention à la crédibilité des hypothèses = pourquoi on pense que ce que l'on fait va pouvoir induire des changements et comment
Hypothèses = conditions et risques externes	Hypothèses = comment on pense que telles actions (et à quelles conditions) ont induire tels changements chez quels acteurs





Exemples de vision

- By 2018, local communities in three river basins spanning three countries in East Africa are able to take a formally recognised role in managing their local ecosystem services as part of a new environmental management strategy, successfully negotiated with local governance authorities on the basis of evidence that shows that ecosystems services can be managed more sustainably if local communities are involved in river basin governance and management arrangements. (research project, see <https://www.espa.ac.uk/using-theory-change-approach>)
- There is decent work for women in Southern countries because business in those countries provides better working conditions for women through compliance with labour laws, compliance with decent work agenda and implementation of a gender just corporate social responsibility (HIVOS, project Women at work)
- D'ici 2030, les 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 les développent des initiatives propres et/ou participent à des initiatives prises par des organisations de la société civile au niveau local et au niveau global.

1. Formuler une vision sur les changements souhaités

- Formuler une vision par rapport aux changements souhaités à long terme... mais dans un délai raisonnable (10 - 20 ans)
- “Quels sont les changements désirés, pourquoi et pour qui ?”
 - Vision ambitieuse mais pas impossible à atteindre
 - Concrète et tangible
 - Indication sur la temporalité
 - Vision préférablement à formuler avec les partenaires du programmes

17



Exercice par deux

- Ces formulations vous semblent-elles satisfaisantes pour traduire une vision et orienter une action. Rappel des questions de vérification :
 - Est-ce les personnes/groupes qui devraient bénéficier des changements ultimes sont bien identifiés ?
 - Est-ce les changements sont suffisamment concrets?
 - Est-ce les changements sont formulés à long-terme (rêve)
 - Dans quelle mesure les changements sont-ils ultime (=représentent un aboutissement important) ?
 - Les changements formulés sont-ils adaptés au contexte ?

18



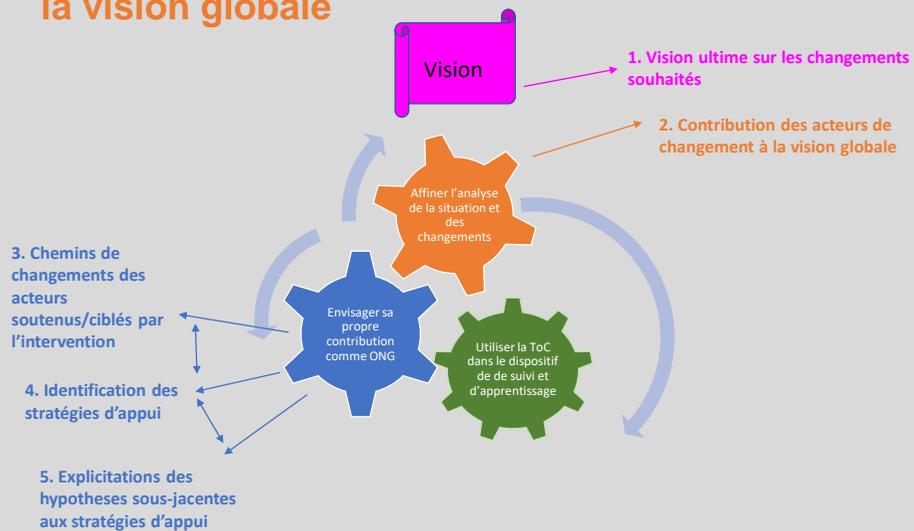
Exercice 1

19



KU LEUVEN HVA

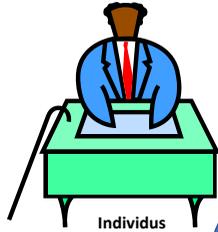
2. Contribution des acteurs de changement à la vision globale



20



KU LEUVEN HVA



Individus



Groupes



Institutions



Organisations

De qui dependent les changements sociaux?.



Comportements, émotions, estime de soi, savoir être...



Savoir-faire, actions, etc.

Comment vont se produire les changements sociaux ?
Qui doit/va changer?



Politiques et pratiques



Relations interindividuelles, intergroupes



2. Contribution des acteurs de changement à la vision globale

- Quels acteurs peuvent influencer ces changements
 - Ces acteurs ont-ils une position favorable ou défavorable par rapport à la vision formulée ?
 - Certains acteurs pèsent-ils plus que d'autres pour influencer ces changements ?
- Sur quoi ces acteurs devraient idéalement travailler ?
- Comment ces acteurs devraient idéalement:
 - Se comporter ?
 - Agir ?
 - Interagir avec d'autres acteurs ?

23



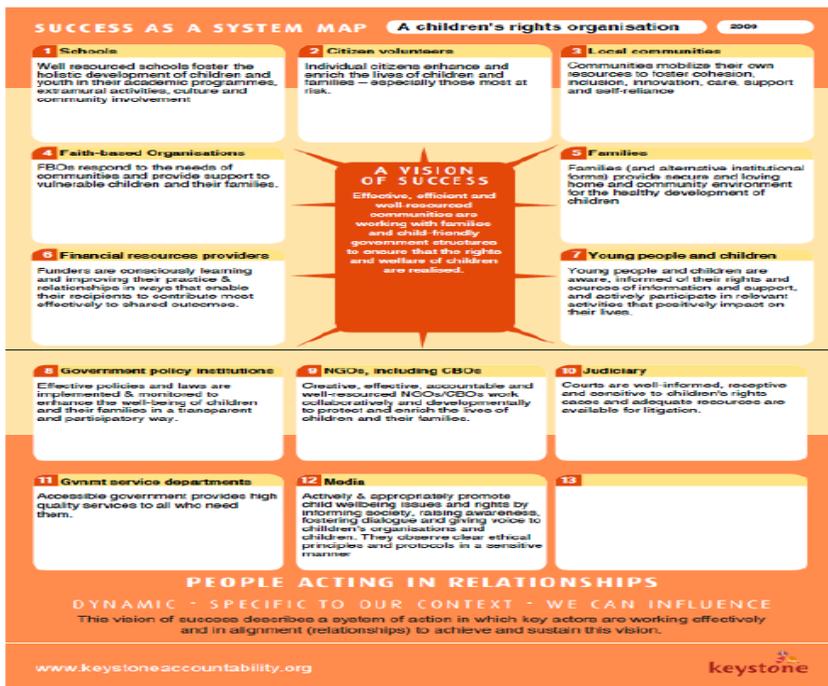
KU LEUVEN HVA



24

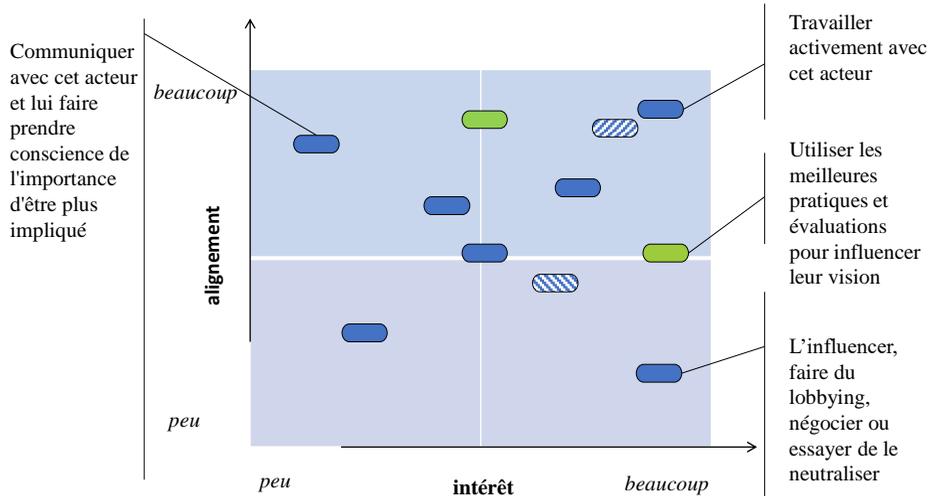
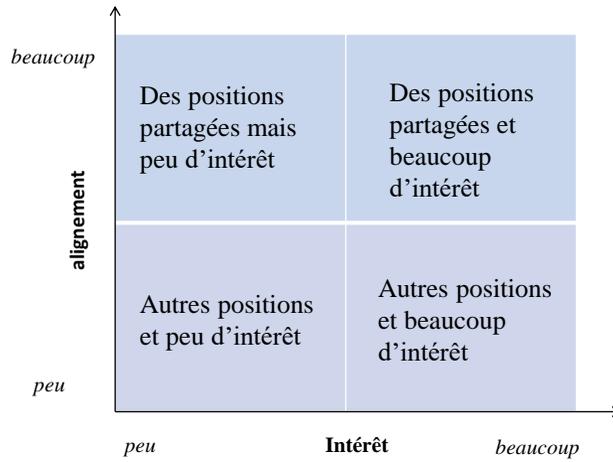


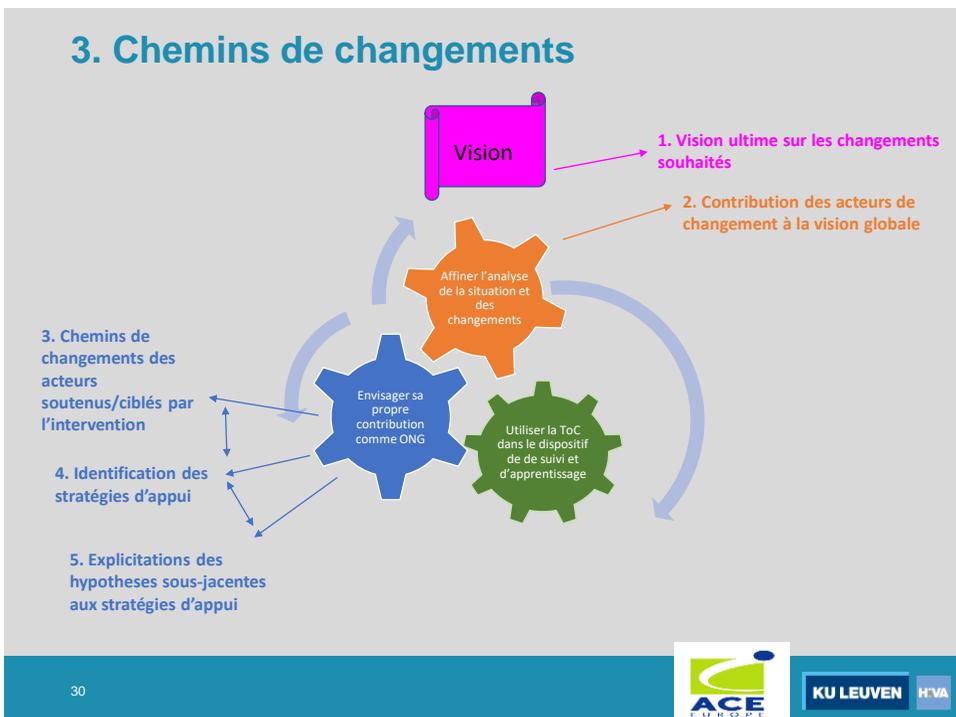
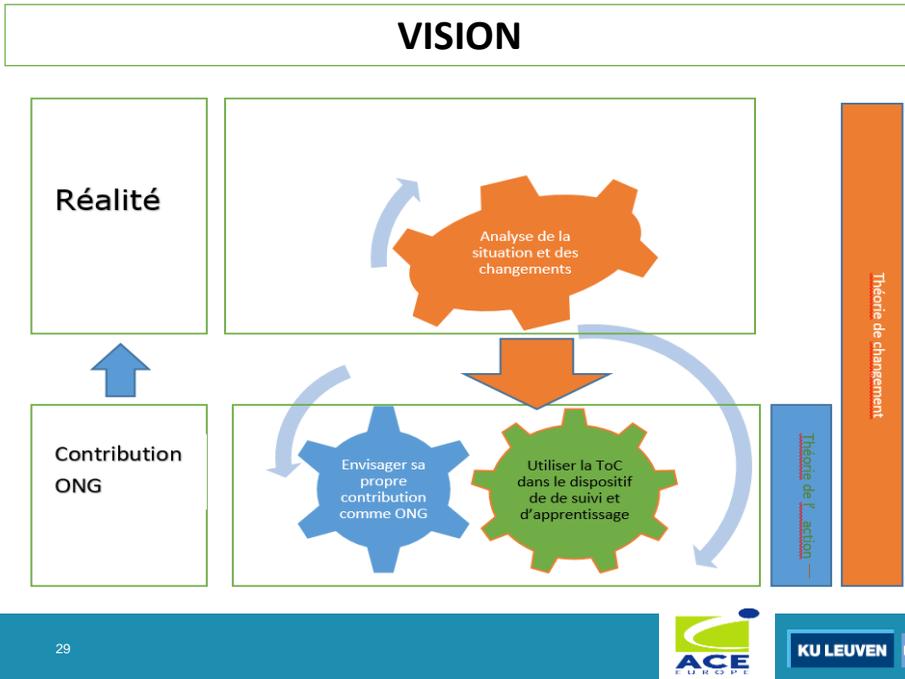
KU LEUVEN HVA



Exercise 2

La cartographie des acteurs





3. Chemins de changements

- Comment imagine-t-on le processus qu'un acteur doit opérer pour tendre vers ce changement ?
- Quels changements intermédiaires sont nécessaires pour parvenir à la situation idéale pour chaque acteur considéré ?



3. Chemins de changements

Exemple F3E



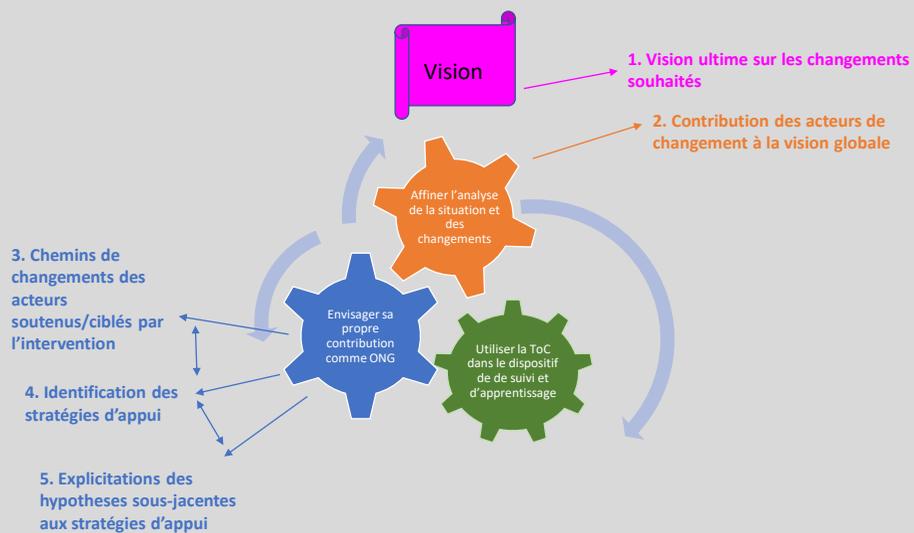
Exercice 3

33



KU LEUVEN HVA

4. Identification des stratégies d'appui



34



KU LEUVEN HVA

4. Identification des stratégies d'appui

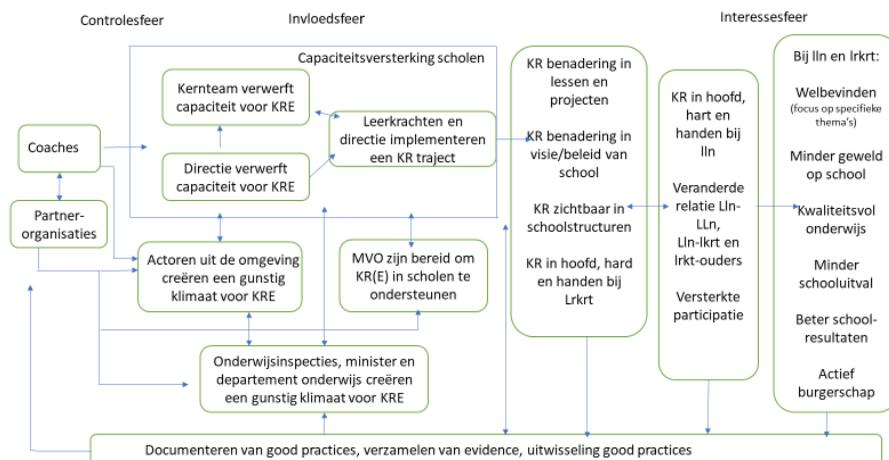
Pour acteurs/type de changement, que pourrait faire notre ACNG dans les 3-5 prochaines années ?

- Sur base des chemins de changements identifiés
- Quels acteurs appuyer/influencer ?
 - Nos partenaires
 - Autres acteurs
- Pour contribuer à quel(s) type(s) de changement(s) ?
- Quelles stratégies mettre en place
 - Type de stratégies: renforcement de capacités, modalités d'intervention, plaidoyer
 - Modalités d'intervention

35



KU LEUVEN HVA

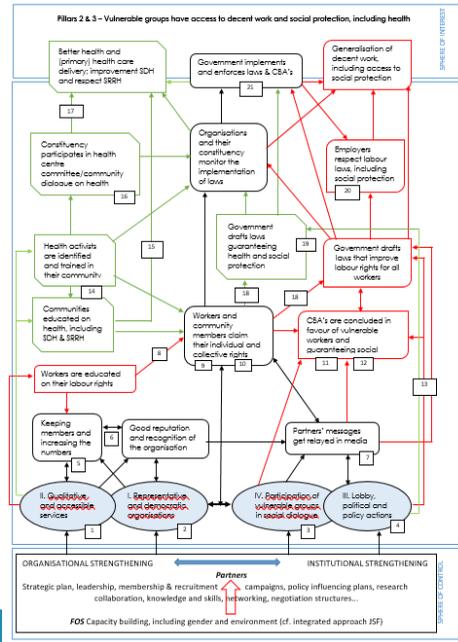


36

Bron: Plan Belgique



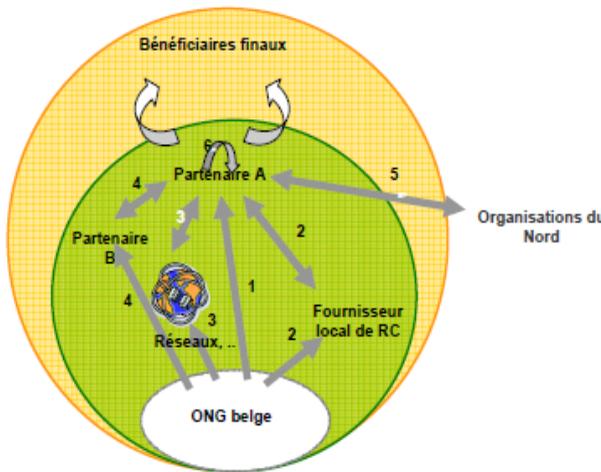
KU LEUVEN HVA



Bron: FOS Programma 2017-2021



Six routes de renforcement de capacités

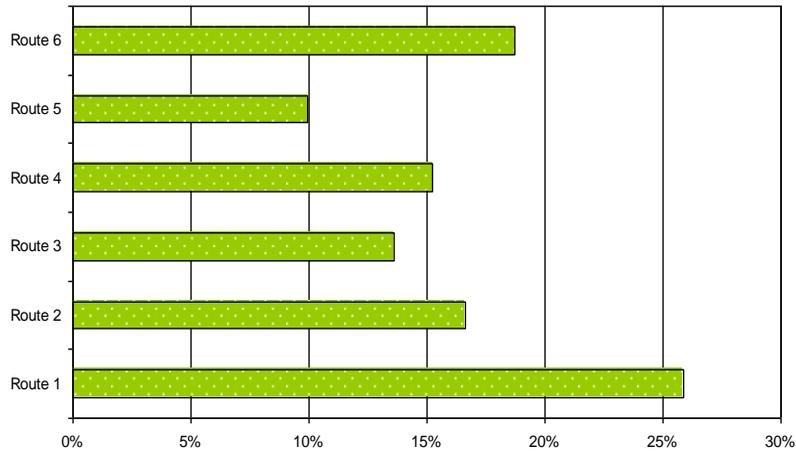


- **Route 1** : ONG du Nord.
- **Route 2** : prestataire local
- **Route 3** : réseaux thématiques ou sectoriels, alliances, plate-formes et conférences.
- **Route 4**: Entre pairs: avec des organisations partenaires ou avec d'autres organisations du Sud.
- **Route 5**: organisations similaires du Nord ou des formations au Nord.
- **Route 6**: Le partenaire organise ses propres processus de RC

Source: Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacités 2010



Expérience belge - Fréquence des 6 routes

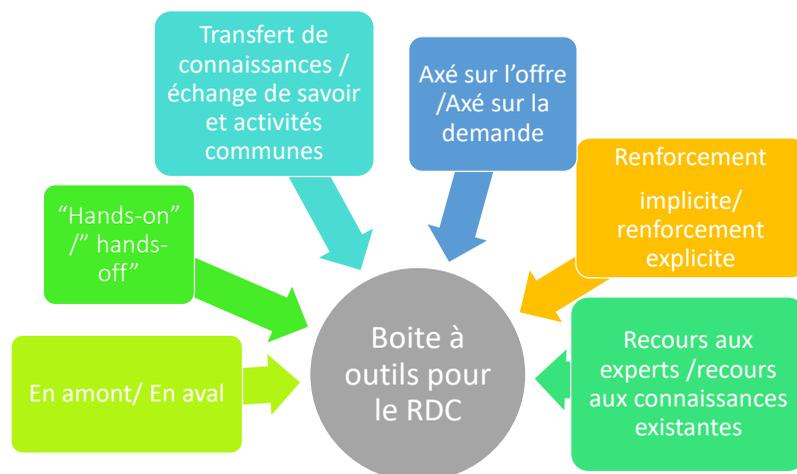


Source: Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacités, 2010



KU LEUVEN HVA

Six options stratégiques pour le renforcement de capacités (1/4)

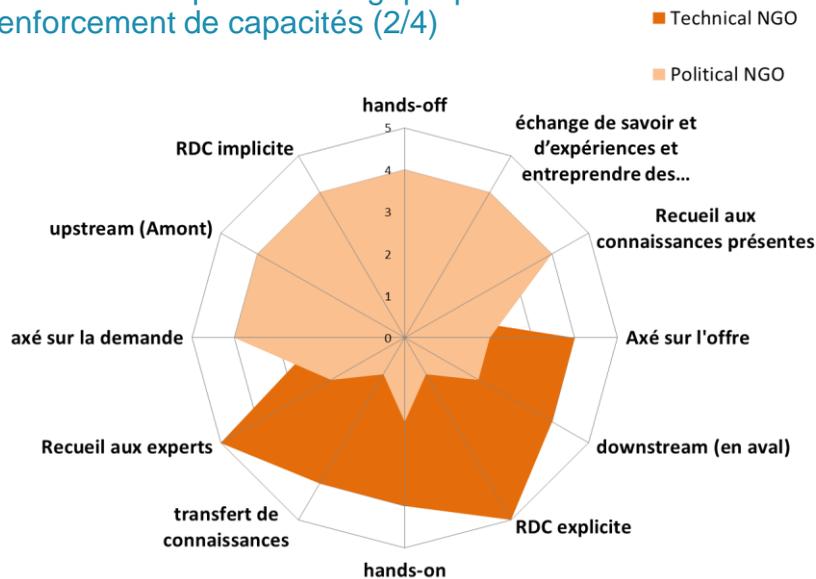


Source: Evaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacités, 2010



KU LEUVEN HVA

Exercice: six options stratégique pour le renforcement de capacités (2/4)



41

16-7-2019

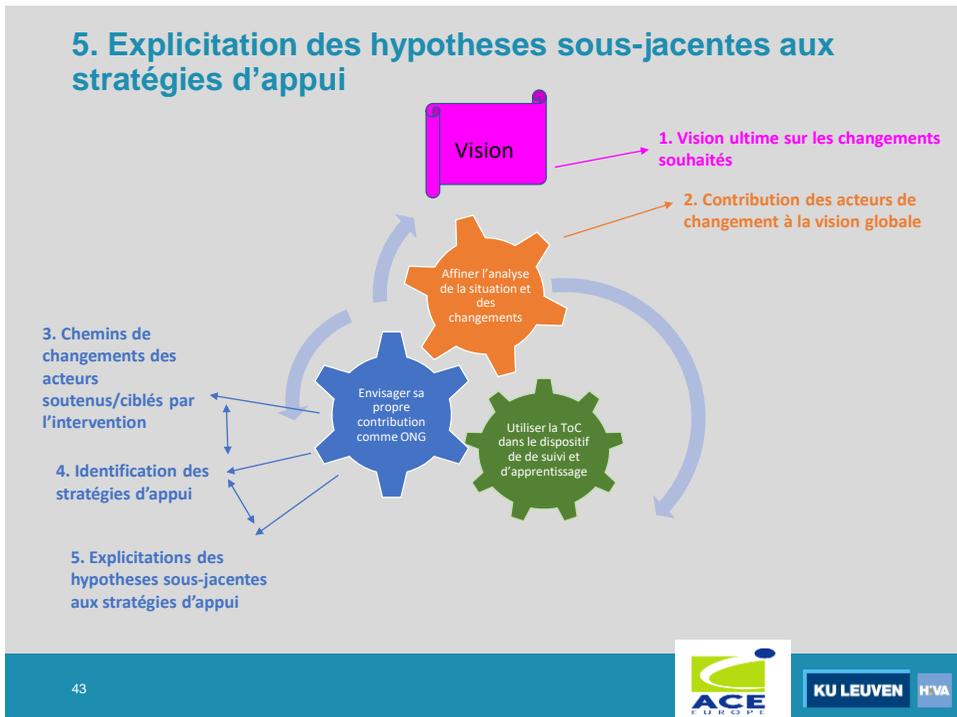


4. Identification des stratégies d'appui

- Autres questions guides:
 - Stratégies utiles
 - Dans quelles mesure et à quelles conditions ces stratégies seront utiles pour permettre aux partenaires d'influer par rapport ces domaines de changements?
 - Stratégies pertinentes
 - Pourquoi le faire ?
 - Nos partenaires sont-ils bien placés (capacités, volontés) pour utiliser utilement ces stratégies ? Que faut-il discuter, prévoir ?
 - En quoi notre ACNG peut apporter quelque chose ?
 - Questions complémentaires :
 - En quoi ce que les stratégies mises en place pourraient avoir des effets contre-productifs ?
 - Comment prendre en compte ce risque ?
 - A-t-on les moyens (ACNG et autres acteurs) d'être actif sur ces différents domaines de changement ? Si non, quelles sont les alternatives ?

42

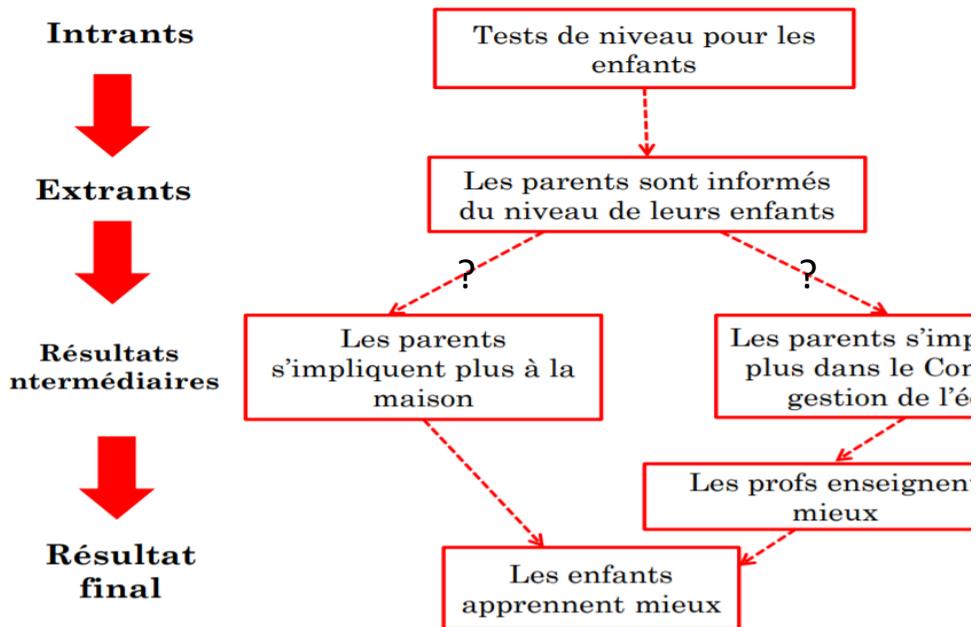




5. Explicitation des hypothèses sous-jacentes aux stratégies d'appui

- Hypothèse
 - Raisonnement que quelque chose est vrai ou que quelque chose va se passer, une affirmation du monde que nous ne remettons pas en question ni ne vérifions pas toujours.
- Une hypothèse peut être basée sur
 - des valeurs, des croyances, des normes et des perspectives idéologiques
 - des études
 - des intuitions
 -
- Corolaires:
 - On n'a pas forcément raison
 - On a toujours un point de vue situé
 - Nécessité d'étayer le plus possible nos hypothèses pour les clarifier et pouvoir les mettre à l'épreuve (suivi et évaluation)

(source: HIVOS, 2015)



Exercice 4

Evaluation

Sur des cartons différents

- Carton mauve: notez 2 choses que vous avez retenues
- Carton orange: notez 1 chose que vous n'avez pas comprise

47



Remarques finales

ToC: opportunité de réflexion critique

- Savoir pourquoi on développe des théorie(s) de changement
- Utiliser la ToC pour clarifier la vision et l'approche au sein des équipes et avec les partenaires
- Utiliser la ToC pour clarifier les rôles entre les différents acteurs
- Utiliser la ToC pour s'adapter à la réalité ("sortir de la bulle du programme")

48



Références utiles

- Klein, M (2018) [Theory of Change Quality Audit](#)
- Rogers P (2014) [Theory of Change](#). Methodological Briefs Impact Evaluation No. 2. UNICEF.
- UNDG (2017) [Theory of Change - UNDAF Companion Guidance](#), UNDG.
- Valters C (2015) [Theories of Change: Time for a radical approach to learning in development](#). ODI.
- Van Es M, Guijt I and Vogel I (2015) [Theory of Change Thinking in Practice](#). HIVOS (Version en [Français](#) également disponible)
- Vogel I (2012) [Review of the use of 'Theory of Change' in international development](#). Review Report for DFID.
- Stein, D., & Valters, C. (2012). [Understanding Theory in Change in International Development](#). The Asia Foundation.