

KU LEUVEN**HVA**ONDERZOEKSINSTITUUT VOOR
ARBEID EN SAMENLEVING

Formation avancée en théorie de changement

Bénédicte Fonteneau & Corina Dhaene,
ACODEV, Bruxelles, 24 et 25 octobre 2019

Utilisation de la ToC dans notre organisation: le potentiel?



Formation de deux jours

- Jour 1
 - **Planification**: utiliser la ToC pour développer un planning /cadre logique pertinent et adapté
 - **Suivi** : utiliser la ToC pour s'assurer que l'on suit les aspects les plus pertinents d'une intervention
- Jour 2
 - **Evaluation**: Utiliser la ToC pour poser les bonnes questions d'évaluation et adapter les méthodes
 - **Réflexion stratégique et partenariat**: utiliser la ToC pour alimenter le dialogue au sein de l'ONG et avec les partenaires

3

KU LEUVEN HVA

Jour 1

4

KU LEUVEN HVA

Notre vision sur la théorie de changement en 5 points

1. S'inscrit dans la pensée sur les systèmes complexes car permet d'approfondir, au fur et à mesure, la compréhension du contexte et des dynamiques d'acteurs
2. Invite à expliciter pourquoi une ONG pense que les changements vont se produire d'une certaine manière (intérêt des hypothèses)
3. Rend la complexité des changements sociaux abordables dans le cadre d'un programme et permet un suivi-évaluation-apprentissage

5



KU LEUVEN H'VA

Notre vision sur la théorie de changement en 5 points

4. Aide à se décentrer comme ONG pour se centrer sur les acteurs/partenaires et à aide à être plus réaliste sur sa contribution comme ONG
5. Ne remplace pas le cycle de projet ou les cadres logiques mais leur donne plus de fondement et de crédibilité

6



KU LEUVEN H'VA

ToC de qualité ?

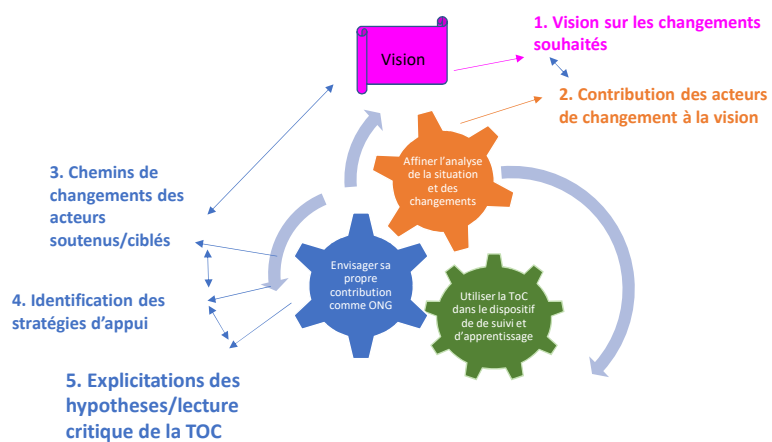
Une théorie de changement qui aide à suivre les processus de changement, à les comprendre et à pouvoir, de manière pertinente, s'y adapter.

7



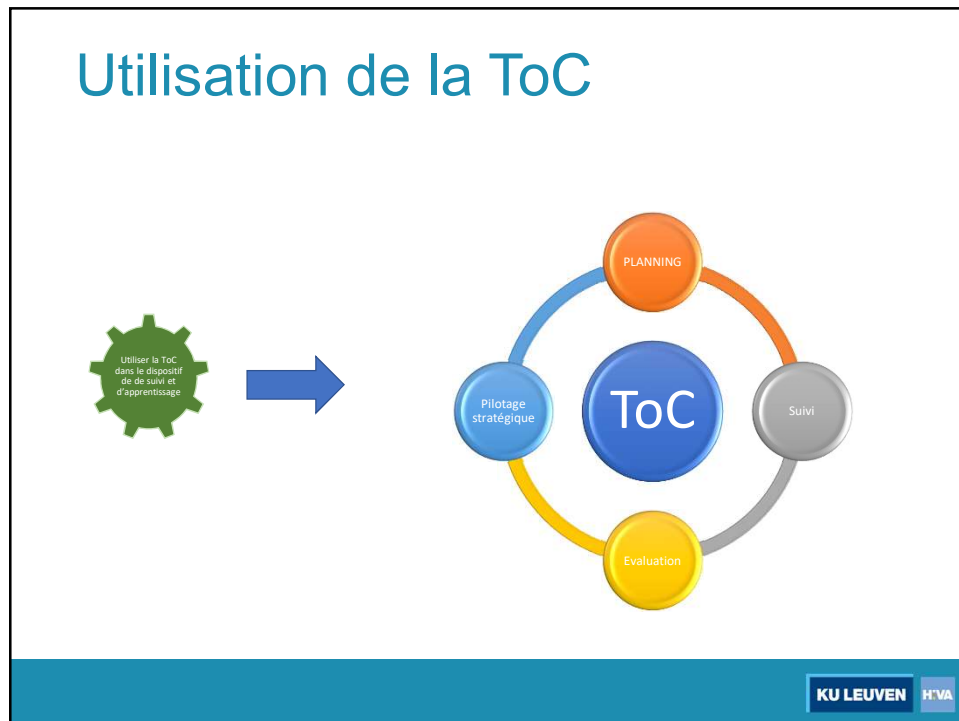
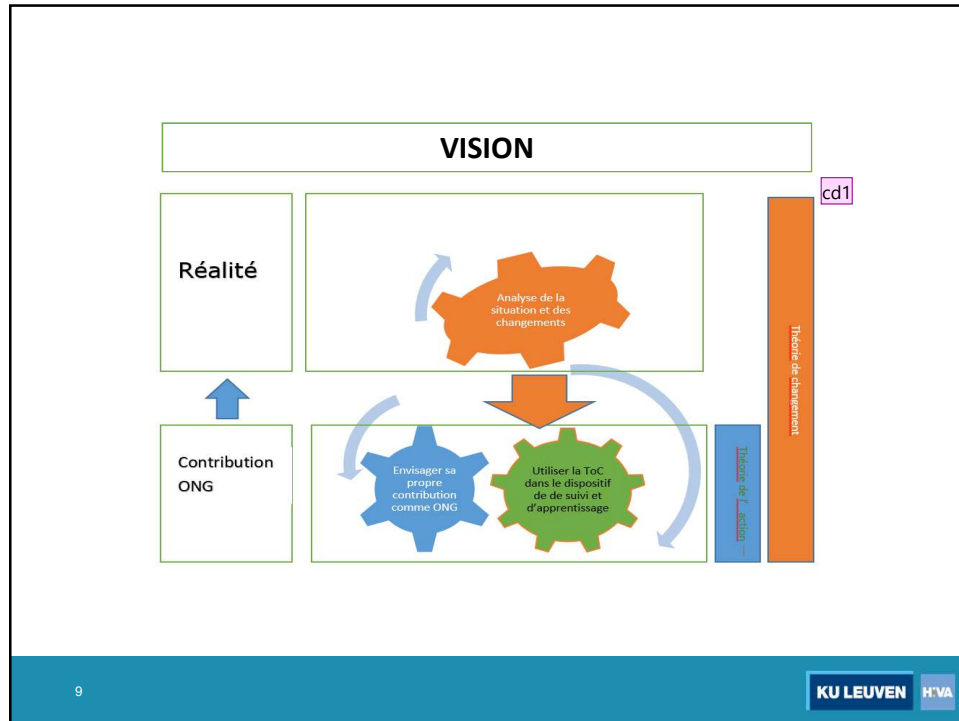
KU LEUVEN H.V.A

La ToC en cinq éléments



8

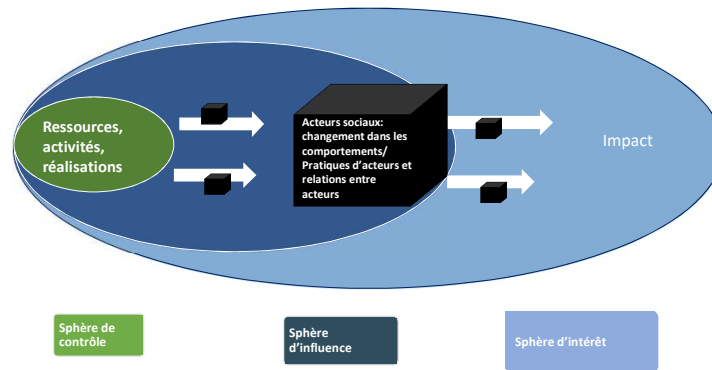
KU LEUVEN H.V.A



Slide 9

cd1 réalité/projection de changements
corina dhaene; 07/10/2019

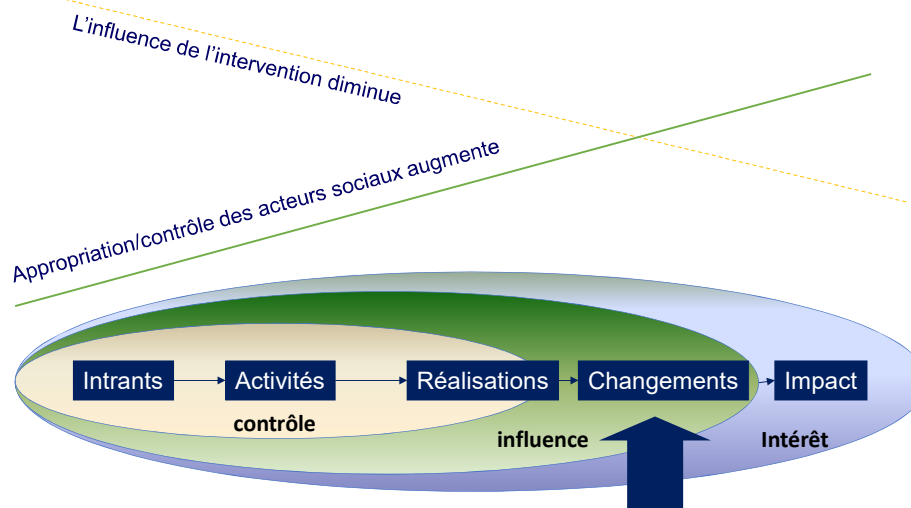
Théorie de changement: « ouvrir les boîtes noires du changement social »



KU LEUVEN

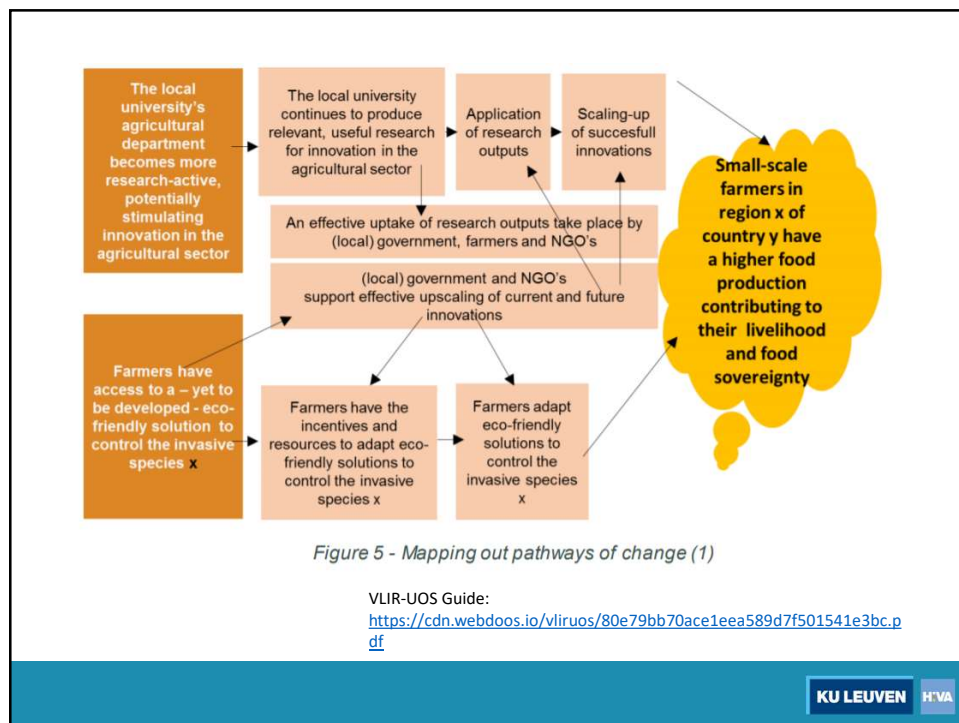
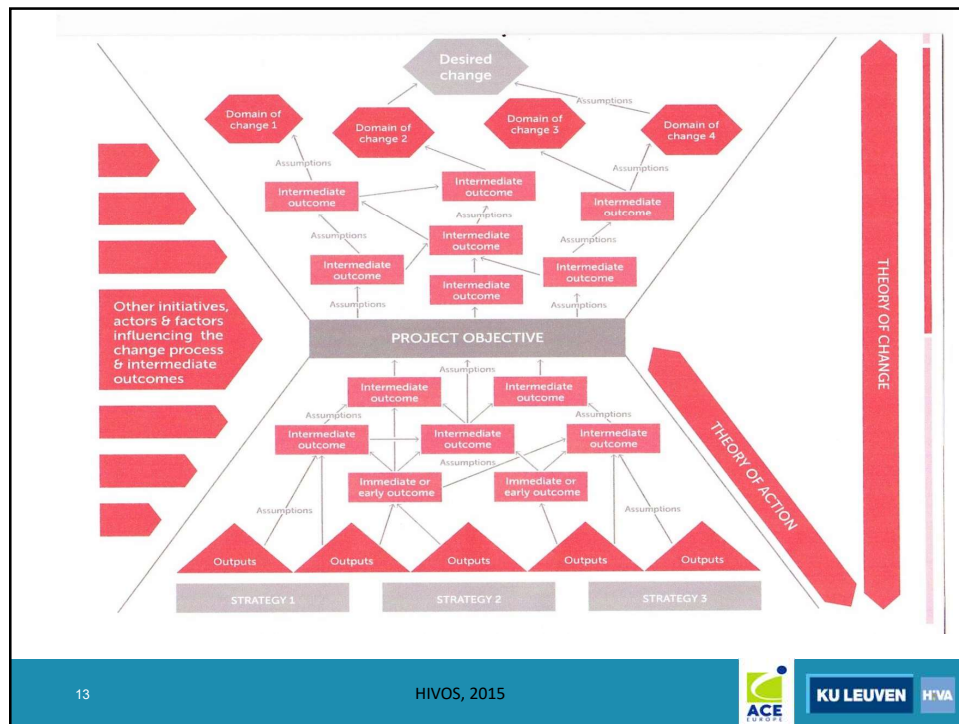
HVA

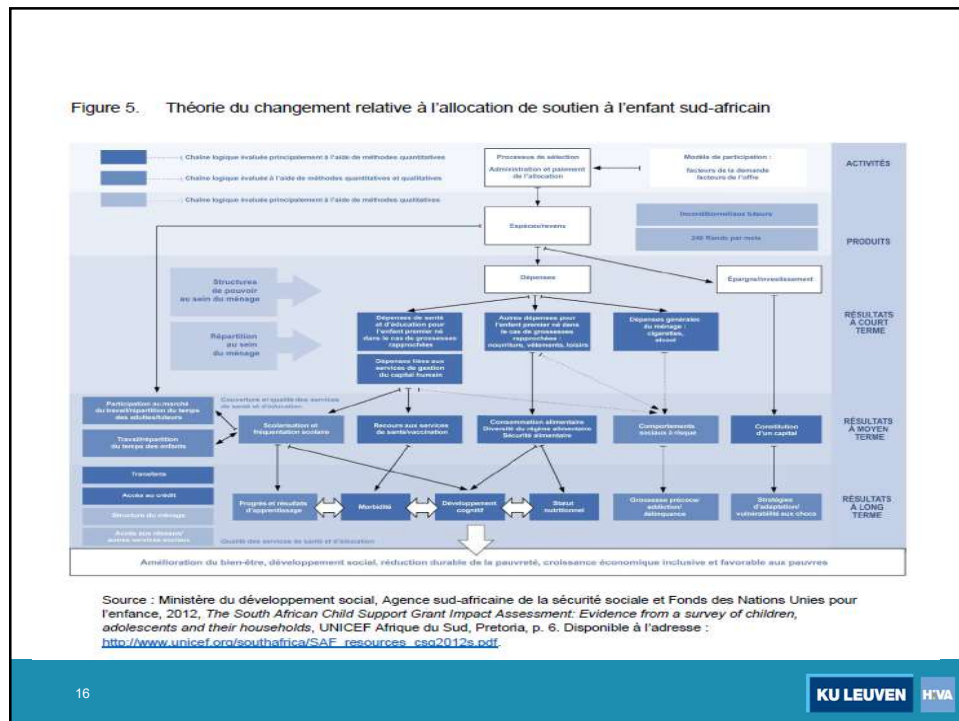
Priorités: pertinence et caractère durable des changements induits



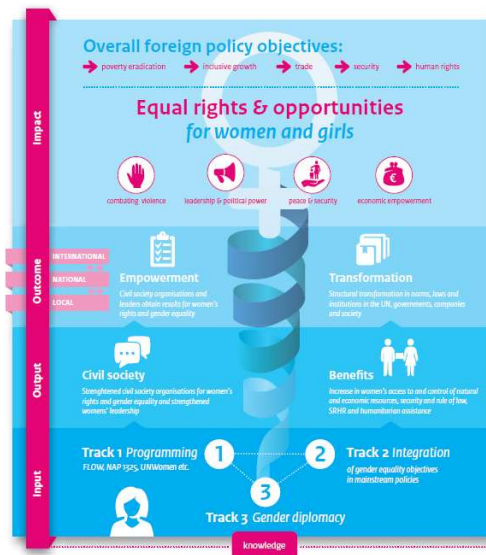
KU LEUVEN

HVA



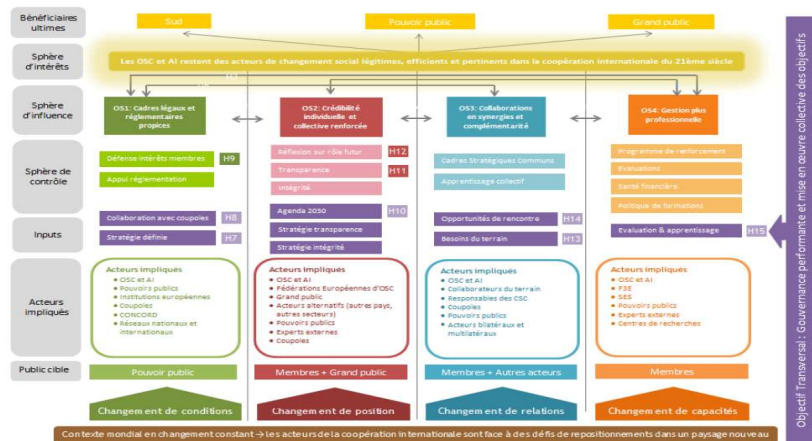


Women's Rights and Gender Equality in The Netherlands' foreign policy



17

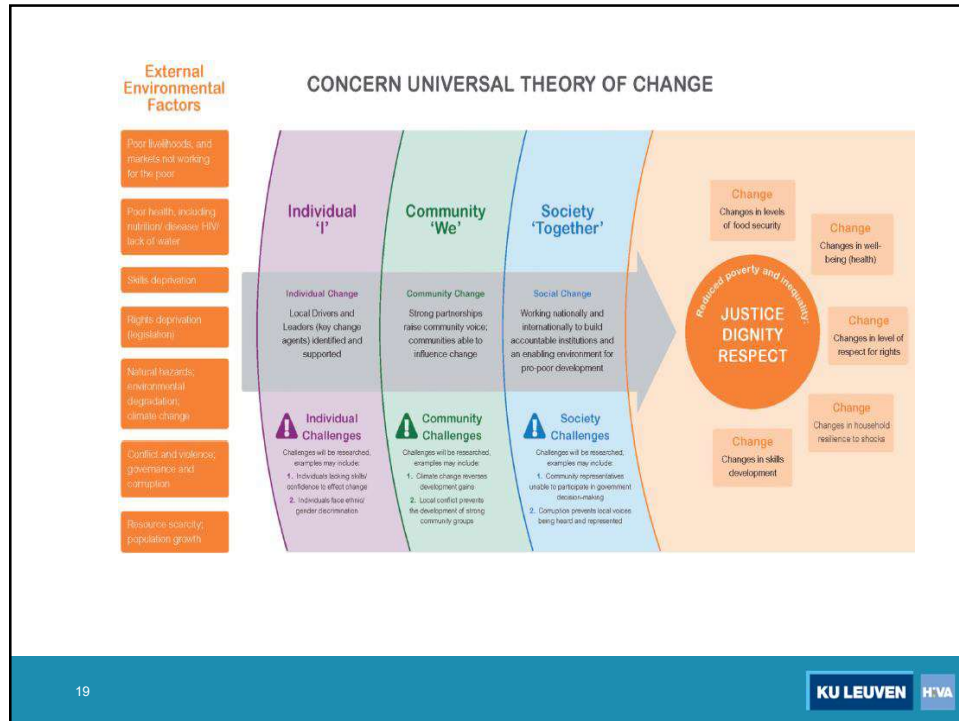
KU LEUVEN HVA



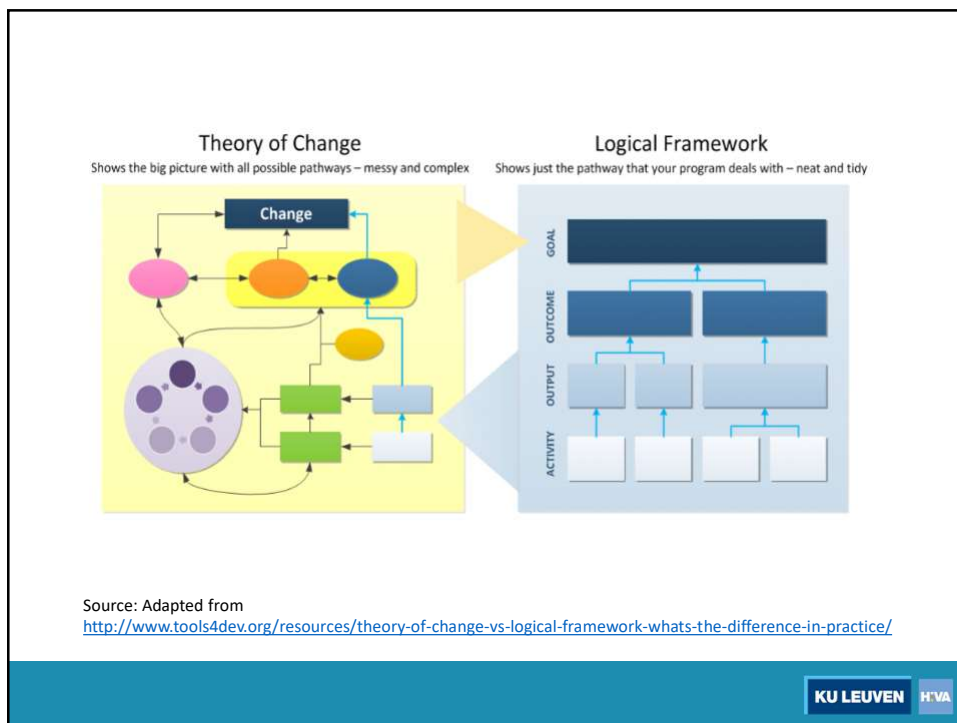
18

KU LEUVEN HVA

ToC – Fédérations d'ONG belges – Programme
DGD 2017-2021



Planning: comment utiliser la ToC dans la planification des interventions?



Cadre logique	Théorie de changement
Représentation linéaire des changements (= simplification de la réalité)	Réflexion critique, prise en considération de la complexité et questionnements approfondis
Démarche descriptive: ce que l'on pense qui va se passer	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

Inspiré de HIVOS, 2015

KU LEUVEN HVA

Exercice

Changements

Activités

Stratégies



designed by freepik

Exercice: identifiez changements, stratégies, activités

changements	stratégies	activités
• Les organisations de producteurs s'organisent de façon professionnelle et inclusive et représentent leur membres • Les partenaires mettent en oeuvre des stratégies de plaidoyer • Les décideurs politiques ont adapté les lois concernant le travail décent • Les communes ont accès à plus de ressources financières • Les enseignants ont des compétences en matière de pensée systémique et critique	• (appui à la) Sensibilisation • (appui au) travail politique • (appui à la) mobilisation de ressources (au travers des appels d'offre, la diaspora, ...) • (appui à la) réalisation d'infrastructure • (appui au) renforcement de capacités	• (Appui au) Ateliers de travail et formation) • (appui au) publications • (appui au) développement des pièces de théâtre • Facilitation d'une réunion régionale • (appui à) la création d'un comité de parents

25

KU LEUVEN HVA

Exercice: identifiez changements, stratégies, activités

changements	stratégies	activités
• Les organisations de producteurs s'organisent de façon professionnelle et inclusive et représentent leur membres • Les partenaires exécutent des stratégies de L&A • Les décideurs politiques ont adapté les lois concernant le travail décent • Les communes ont accès à plus de ressources financières • Les enseignants ont des compétences en matière de pensée systémique	• (appui à la) Sensibilisation • (appui au) travail politique • (appui à la) mobilisation de ressources (au travers des appels d'offre, le diaspora, ...) • (appui à la) réalisation d'infrastructure • (appui au) renforcement de capacité	• (Appui au) Ateliers de travail et formation) • (appui au) publications • (appui au) développement des pièces de théâtre • Facilitation d'une réunion régionale • (appui à) la création d'un comité de parents

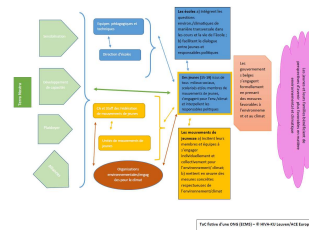
26

KU LEUVEN HVA



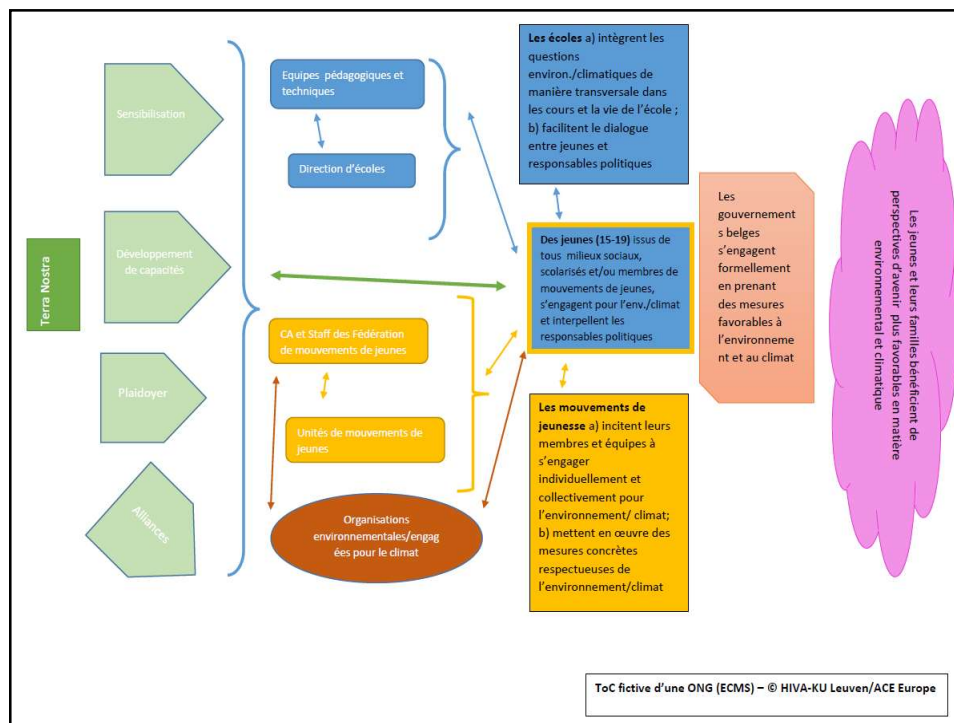
Exercice : Construire un cadre logique sur base d'une ToC

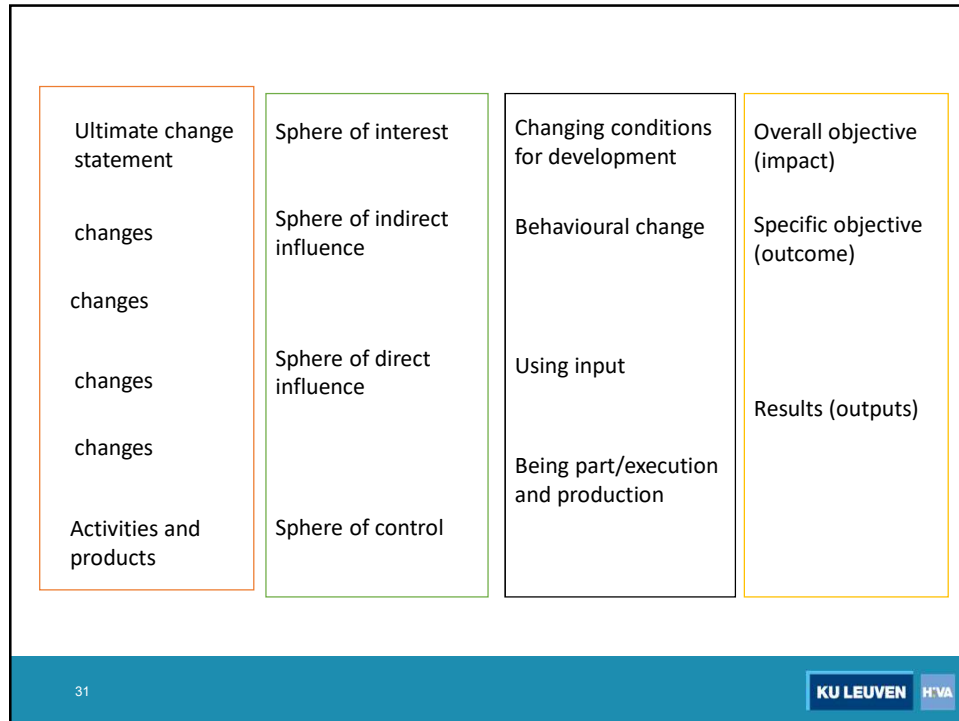
- *Identifiez des objectifs spécifiques et des résultats intermédiaires*
- *Identifiez et précisez les stratégies (possibles)*
- *Identifiez et formulez des indicateurs pertinents*



29

KU LEUVEN HVA

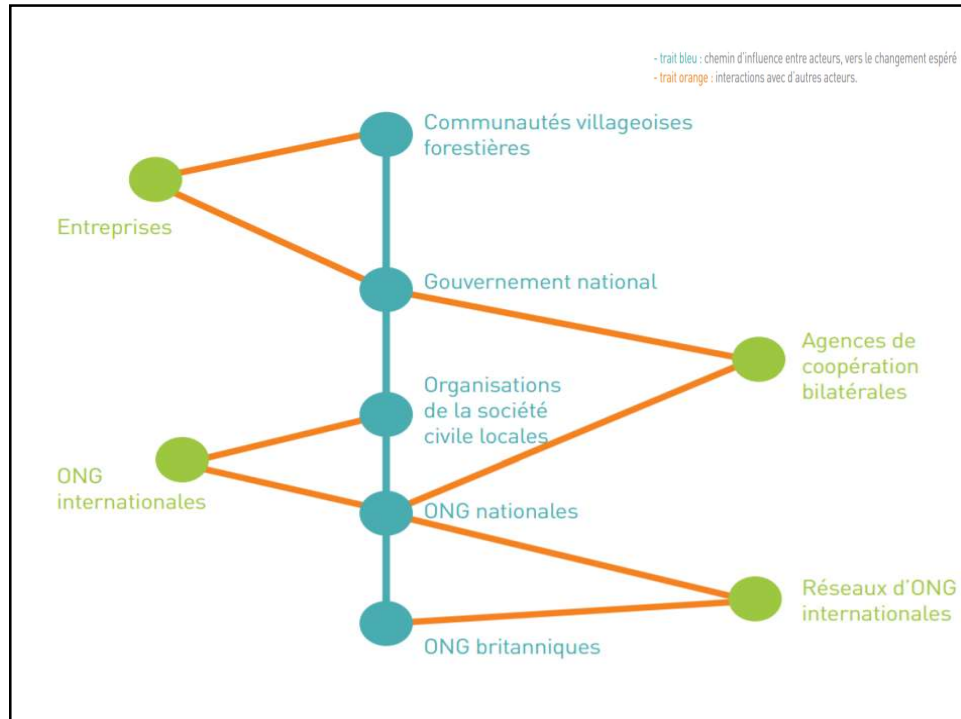




The Social Framework (R. Davies)

Alternative au cadre logique

- Postulat
 - Les acteurs sont en interaction au sein d'un réseau plus complexe d'acteurs/changements
 - Un chemin d'influence principal entre acteurs est tracé de manière à atteindre le changement espéré.
- Approche du Social Framework
 - Définition :
 - 1. de changements attendus de la part de chaque acteur dans son comportement ;
 - 2. de changements attendus de la part de chaque acteur dans son interaction avec d'autres acteurs de la chaîne d'influence.



Description narrative des changements attendus selon le chemin d'influence	Indicateurs Objectivement vérifiables (IOV) - Preuves de changement attendu	Sources de vérification Qui dispose de ces sources ?	Hypothèses concernant cette catégorie d'acteurs ainsi que d'autres
Changements attendus dans les ménages à l'échelle locale	ex. Indicateurs sur l'accès à une eau potable de qualité, Participation à la gestion de l'école primaire, sécurité alimentaire	ex. Comité villageois de gestion de l'eau, Comité des parents d'élèves, Comité de gestion villageois	ex. Les rebelles ne reviennent pas dans la zone, pas de délocalisation forcée et de destruction de propriétés.
Changements attendus dans les relations entre les organisations locales et les ménages	ex. Vitesse de réparation des bornes fontaines endommagées	ex. Comité villageois de gestion de l'eau, Comité de gestion villageois	ex. Les organisations locales fournissent des services de manière équitable
Changements attendus dans les organisations locales			

Observations des pratiques de traduction ToC et cadre logique

- La plupart des ONG utilisent toujours le cadre logique pour planifier les interventions
- Il y a souvent confusion entre stratégies, activités et changements
- Le cadre logique est souvent très détaillé en termes d'activités (> < complexité et besoins des partenaires)

35

KU LEUVEN HVA

Potentiel d'une ToC pour la planification

- La ToC conserve la complexité
- Choisir une simplification des changements souhaités au moment de la planification (dans le cadre logique)
- Cadre logique: outil de planification et de management
- ToC = outil d'orientation et de remise en question pendant la mise en oeuvre
- La ToC est déterminante et précède la définition des 'outcome' en 'outputs'
- Différez le plus longtemps possible le choix des activités
- Choisir préférentiellement des types d'activités à identifier
- Eviter une surcharge d'activités

36

KU LEUVEN HVA

Débat de clôture



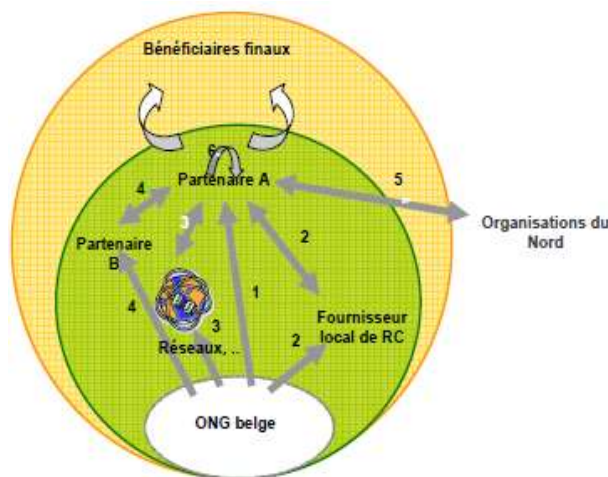
designed by Freepik

Est-ce qu'une ToC permet de concevoir autrement la planification et la formulation du cadre logique?

37

KU LEUVEN H.V.A

Six routes de renforcement de capacités



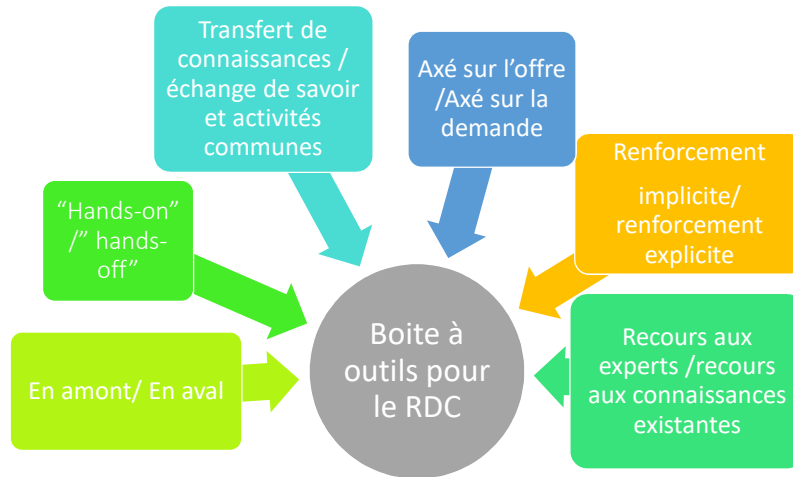
38

31-10-2019

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

KU LEUVEN H.V.A

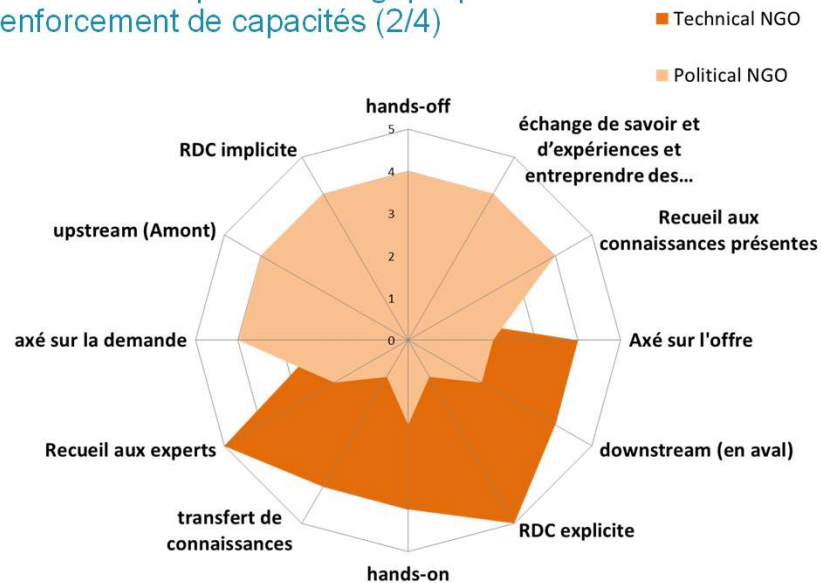
Six options stratégiques pour le renforcement de capacités (sous-stratégies)



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

KU LEUVEN HVA

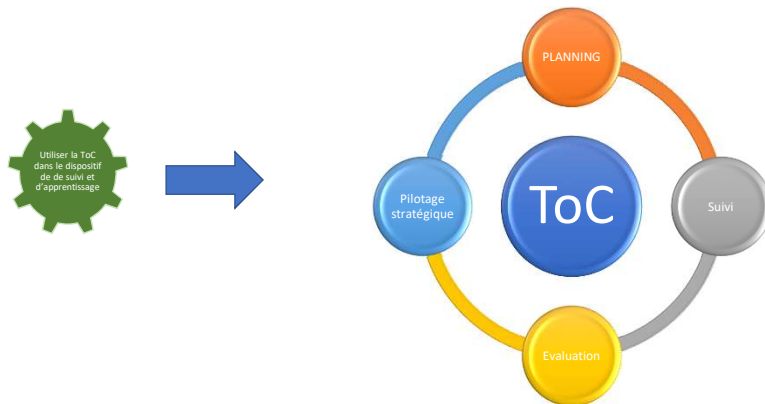
Exercice: six options stratégique pour le renforcement de capacités (2/4)



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

KU LEUVEN HVA

Utilisation de la ToC



KU LEUVEN HVA

Suivi

Exercice introductif (en sous-groupes)

Qu'est-ce qui fonctionne bien et qu'est-ce qui fonctionne moins bien dans nos dispositifs de suivi pour suivre et comprendre les processus de changements sociaux ?

KU LEUVEN HVA

6 éléments-clés du suivi à partir d'une ToC

1. Aller au delà des indicateurs
2. Déterminer des priorités de suivi
3. Etablir un plan de suivi
4. Interpréter des données de suivi
5. Suivre les hypothèses

Au-delà des indicateurs:

Exemples d'indicateurs ECMS

- La moitié des responsables pédagogiques suivent une formation sur la problématique Nord-Sud.
- 50% des jeunes (H/F) impliqués dans le projet au cours de leur dernière année d'enseignement secondaire prennent un engagement concret autour des problématiques Nord-Sud après leurs études.
- La campagne atteint 75% des communes Wallonnes
- Le nombre de commune qui signe une charte de solidarité
- Pourcentage de bénévoles qui peuvent décrire le contenu de la campagne

Exemple d'un dispositif de suivi des changements à partir d'une ToC

Projet Loujna-Tounkaranké :
Un collectif pour la défense des droits des personnes migrantes au Maghreb et en Afrique de l'Ouest

Appui à un collectif d'Associations Nationales de Droits Humains



KU LEUVEN HVA

Exemple d'un dispositif de suivi des changements à partir d'une ToC

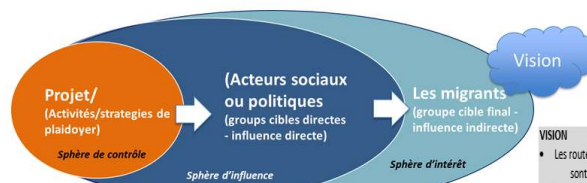


Figure 2: sphères d'influence

La Cimade
L'humanité passe par l'autre

- VISION**
- Les routes migratoires sont sûres et toutes les entraves qui mettent leur vie en danger sont inexistantes.
 - Les migrants sont perçus par les acteurs politiques comme une chance pour le développement et jouissent des mêmes droits fondamentaux que les citoyens des pays de transit et des pays d'accueil ;
 - Tous les Etats membres de l'ONU ratifient la convention 1990 portant des migrants les membres de leur famille et la effectivement en œuvre
 - Les migrants deviennent des acteurs de leurs droits ;
 - Les messages véhiculés par les médias respectent la dignité humaine des migrants.
 - Les Forces de sécurité connaissent bien les droits de l'homme des migrants et les respectent.

KU LEUVEN HVA

Exemple ToC de l'Association Mauritanienne des Droits Humains

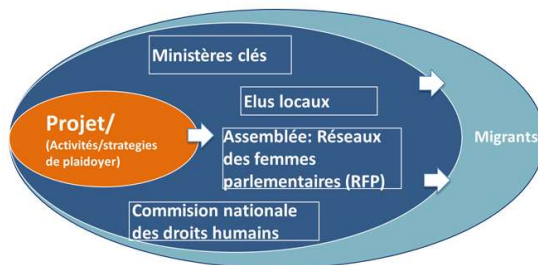


Figure 4: cartographie des groupes cibles directes de l'association AMDH (Mauritanie)

la Cimade
L'humanité passe par l'autre

KU LEUVEN HVA

Caractéristiques des marqueurs de progrès:

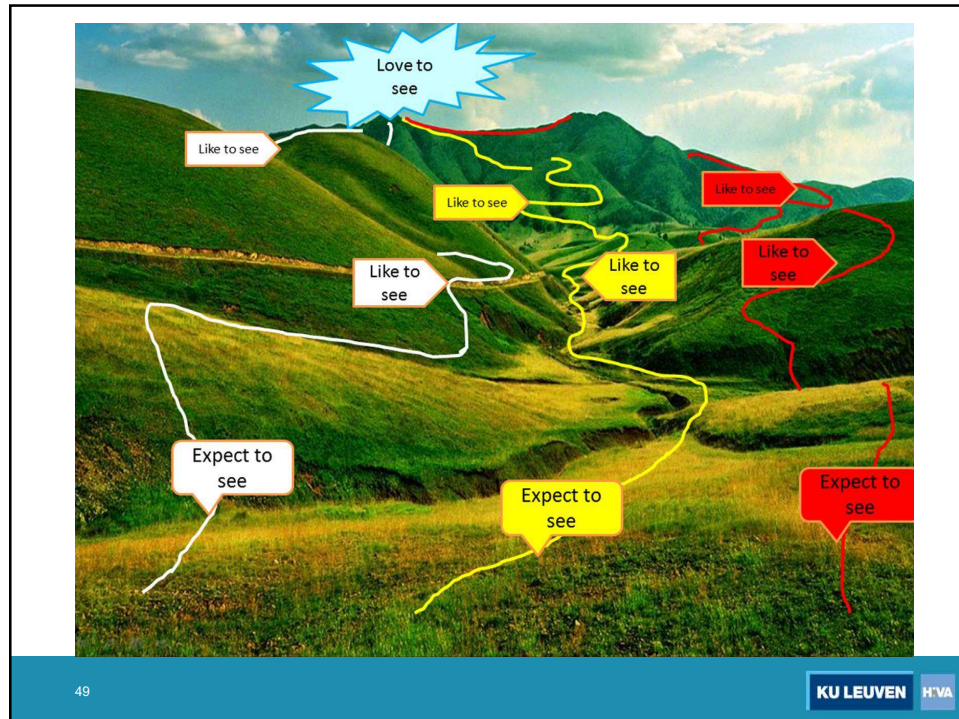
- Une série d'énoncés décrivant un changement de comportement progressif chez le partenaire. Il s'agit de changements sur le plan des actions, des activités et des relations qui mènent à la situation idéale.
- On peut en assurer le suivi et ils sont observables.
- Ils permettent une évaluation continue de la progression du partenaire (y compris les incidences fortuites).
- Ils se distinguent des indicateurs SMART dans le sens où ils ne sont pas nécessairement chronométrés ni spécifiés avec des cibles prédéfinies à l'avance.

Exemple: Marqueurs de progrès pour Ministères Clés (cible directe du AEC en Niger):

- **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



KU LEUVEN HVA



49

KU LEUVEN HVA

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:
On s'attend à voir				
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
On aimerait voir				
2. que la CNDH intègre les recommandations du collectif Lougna issues des rapports d'observation aux frontières dans son rapport annuel sur les droits humains ;				
On révérait voir:				
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				

KU LEUVEN HVA

Trois principales sources d'information

- Observation participante pendant les activités de plaidoyer
- Interviews face-à-face et focus groupes (migrants et autres parties prenantes)
- Media tracking

la Cimade
L'humanité passe par l'autre

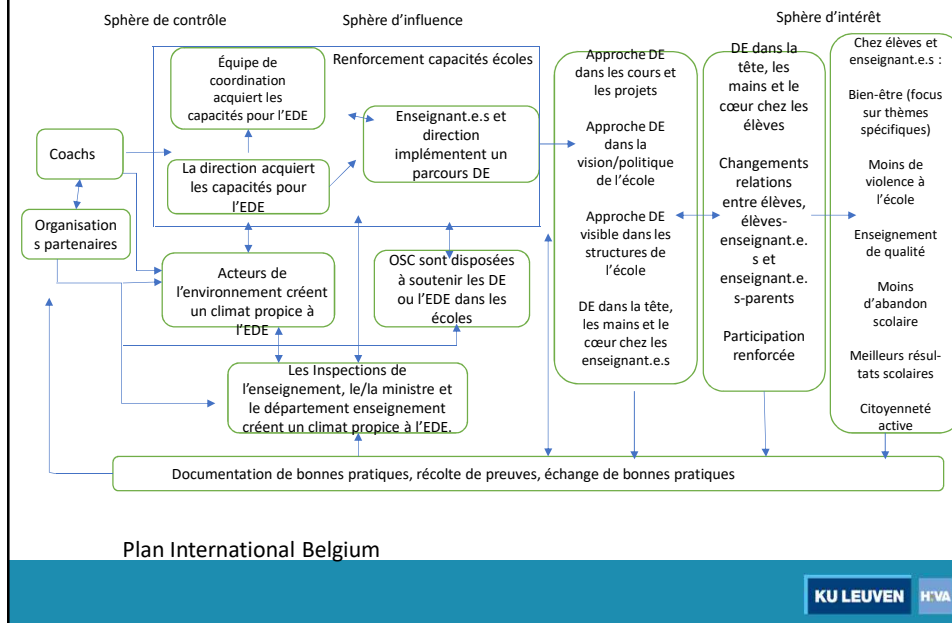
KU LEUVEN HVA

6 éléments-clés du suivi à partir d'une ToC

1. Aller au delà des indicateurs
2. Déterminer des priorités de suivi
3. Etablir un plan de suivi
4. Interpréter des données de suivi
5. Suivre les hypothèses

KU LEUVEN HVA

La ToC pour déterminer des priorités dans le suivi



La ToC pour déterminer des priorités dans le suivi

> Consignes du manuel de suivi-évaluation de Plan Belgique

• Formulation de questions stratégiques d'apprentissage

= Ensemble de questions

stratégiques/d'apprentissage doivent être chaque année déterminée sur base de la ToC afin qu'on y accorde suffisamment d'attention dans le dispositif de suivi et que cela contribue à l'apprentissage

La ToC pour déterminer des priorités dans le suivi

- **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.?
- Analyse des rapports sur base des questions de suivi/apprentissage

55

KU LEUVEN H'VA

Exercice

Sur base de votre ToC et du cadre logique

- *Sur quelles parties de votre ToC, les indicateurs repris dans le cadre logique vous donnent-ils des informations (quantitatives et/ou qualitatives) ?*
- *Par rapport à quelles parties de votre ToC, votre organisation aurait-elle besoin d'avoir des informations additionnelles sur les processus de changements sociaux ?*

56

KU LEUVEN H'VA

6 éléments-clés du suivi à partir d'une ToC

1. Aller au delà des indicateurs
2. Déterminer des priorités de suivi
3. Etablir un plan de suivi
4. Interpréter des données de suivi
5. Suivre les hypothèses

Etablir un plan de suivi

Projet Loujna-Tounkaranké :
Un collectif pour la
défense des
droits des personnes
migrantes
au Maghreb et en
Afrique de l'Ouest



Information de suivi	Qui a besoin de cette information et pourquoi	Quand collecter	Comment collecter les données? Qui collecte les données?	Comment assurer l'analyse, l'apprentissage et l'utilisation pour la planification?
Changements au niveau des groupes cibles directes (marqueurs de progrès)	Les <u>associations</u>: pour analyser et améliorer l'efficacité des stratégies de plaidoyer. Cette information leur permettra de faire un suivi en temps réel (c.à.d. régulière) le <u>collectif</u> Loujna-Touunkaranké: pour mettre en commun les leçons sur ce qui marche et ce qui ne marche pas. Il y aura différents temps de remontées des informations entre les associations et le collectif néanmoins. Pour les associations, il faut donner les informations très régulièrement, pour le collectif, seulement au moment des rapports, et pendant la réunion annuelle. Les <u>bénéficiaires finaux (les migrants)</u>: pour leur informer sur les changements politiques qui auront un impact sur leur situation. Cela implique que le projet devra mettre en œuvre des systèmes pour diffuser ces informations aux migrants. Les journaux des incidences n'offrent pas un outil approprié pour cela. Les <u>baillleurs</u>: pour leur informer sur les résultats auxquelles les activités financées ont contribué et sur les leçons apprises vis-à-vis l'efficacité de l'approche du projet. le <u>COPIL et la coordination</u>: pour permettre un suivi intermédiaire entre les réunions annuelles du collectif.	Pour les associations: Ce sont aux associations de définir quand faire ce travail de suivi et de déterminer qui va le faire et qui sera responsable. Pour le COPIL/Coordination/Collective: Les associations envoient les outils de suivi remplis (c.à.d. le journal des incidences) au moins avant chaque réunion annuelle 2 fois par an.	Journal des incidences Ce sont aux associations de déterminer qui va le faire et qui sera responsable Exemples des méthodes de collecte de données pertinentes pour le contexte du Project: observations participatives, interviews et focus groupes, media tracking, ...	4 niveaux d'analyse et d'apprentissage et planification sur base des résultats du suivi (voir fig. 12): - Associations, - Coordination - Copil - Collectif (réunion annuelle) Outils/processus d'analyse et d'apprentissage: - Questions d'apprentissage dans le journal des incidences - Matrice contribution-importance - Matrice alignement-intérêt - Changement les plus significatives - Réunion de suivi avec associations

6 éléments-clés du suivi à partir d'une ToC

1. Aller au delà des indicateurs
2. Déterminer des priorités de suivi
3. Etablir un plan de suivi
4. Interpréter des données de suivi
5. Suivre les hypothèses

Interpréter les données de suivi

Matrice “Importance et Contribution”



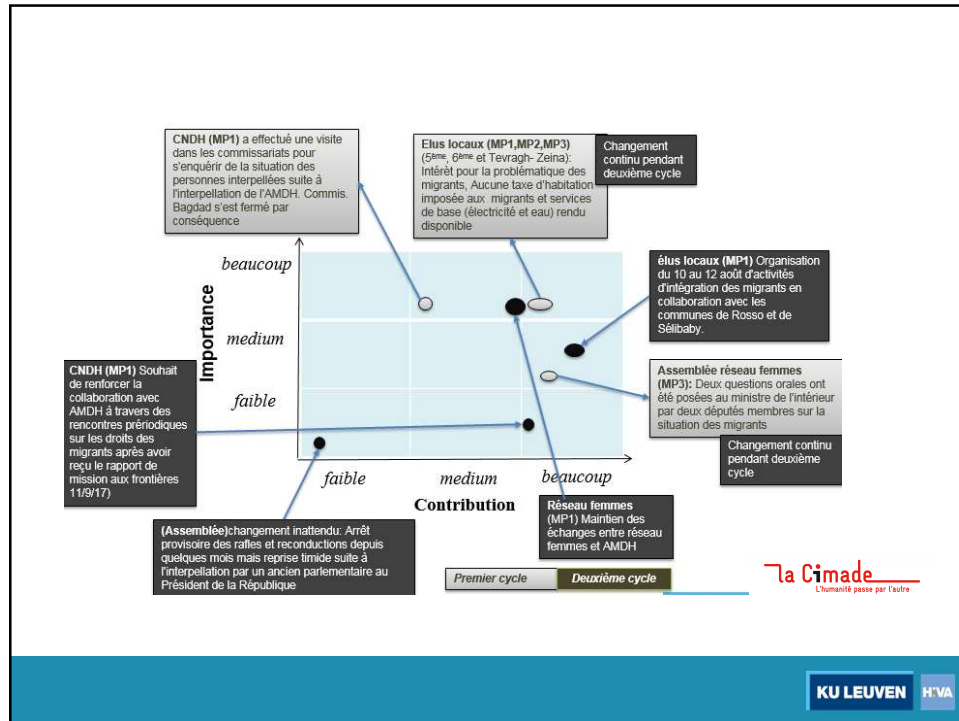
Figure 4: cartographie des groupes cibles directs de l'association AMDH (Mauritanie)

La Cimade
L'humanité passe par l'autre

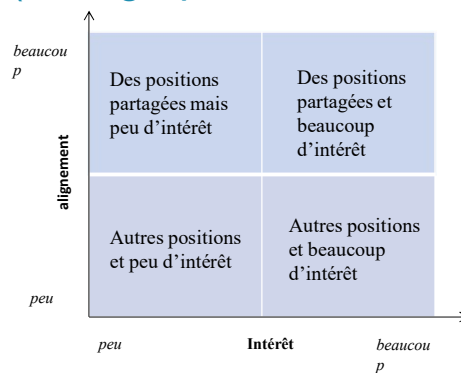
KU LEUVEN HVA

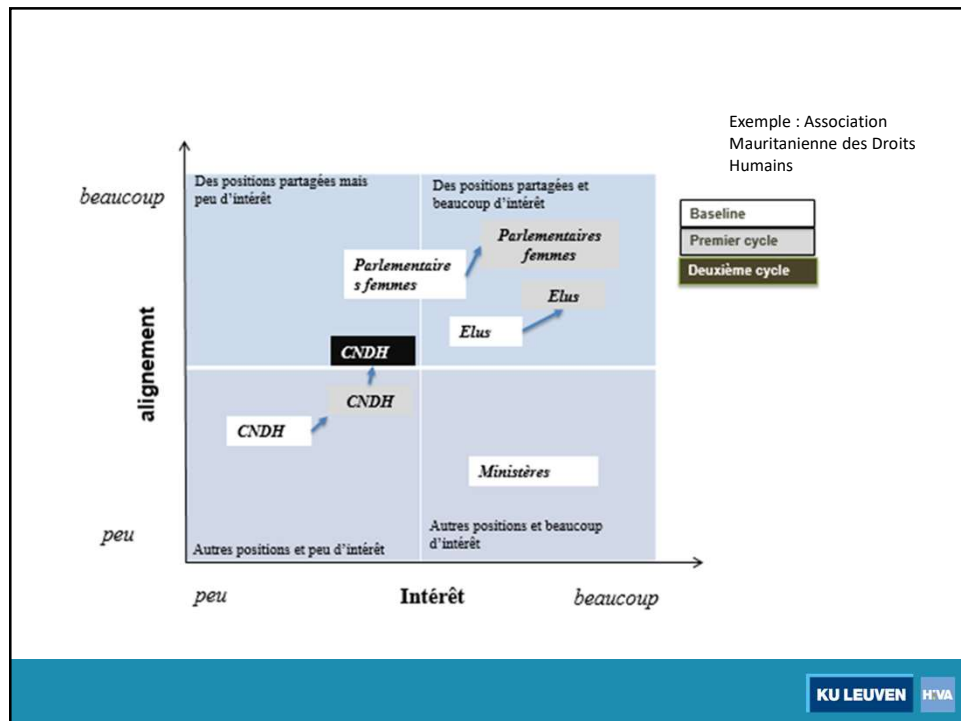
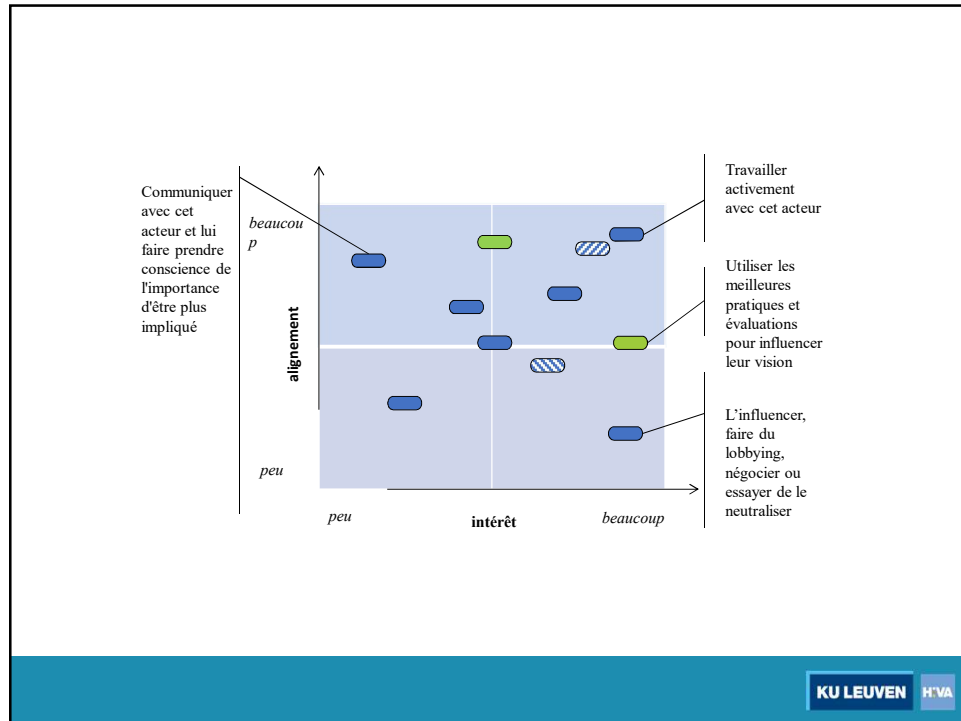
Acteur clé: Commission Nationale des Droits Humains (CNDH)				
Période de travail (de/à): Avril 2017 à 31/08/2017				
Nom des personnes qui remplissent le journal:				
Marqueurs de progrès	Faits remarquables, qu'est-ce qui s'est passé ? (qui, comment, quoi, où, quand)	contribution de votre association à ce changement?	Importance de ce changement	évaluation numérique:
On s'attend à voir				
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
On aimerait voir				
2. que la CNDH intègre les recommandations du collectif Lougna issues des rapports d'observation aux frontières dans son rapport annuel sur les droits humains ;				
On révérait voir				
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				

KU LEUVEN HVA



Exemple d'interprétation à partir de la matrice "intérêt et alignement" (cartographie des acteurs)



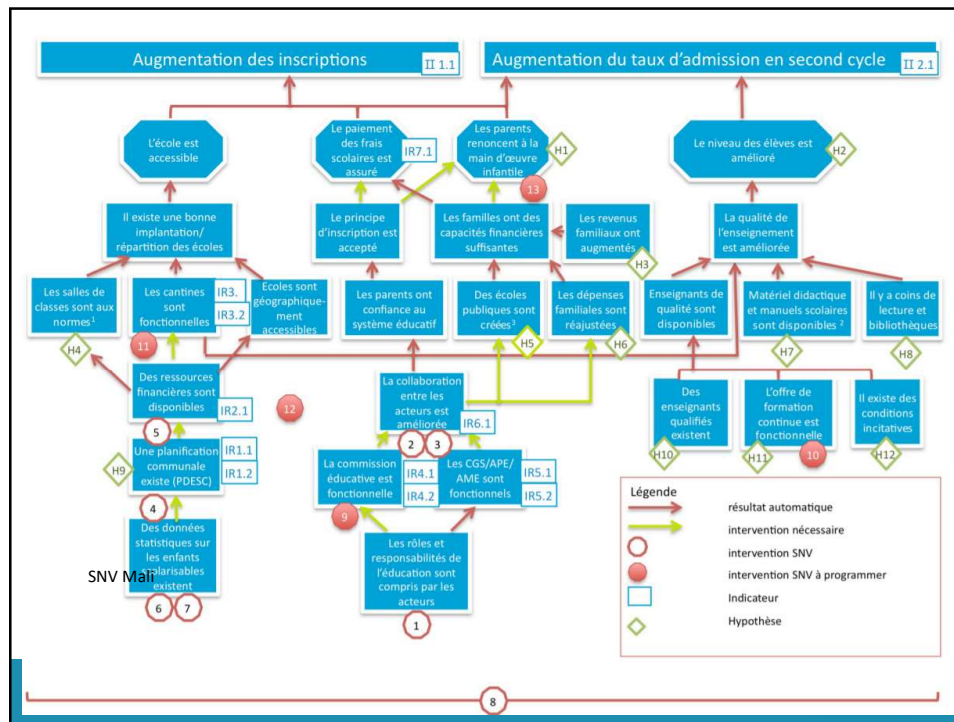


6 éléments-clés du suivi à partir d'une ToC

1. Aller au delà des indicateurs
2. Déterminer des priorités de suivi
3. Etablir un plan de suivi
4. Interpréter des données de suivi
5. Suivre les hypothèses

Permet de suivre les hypothèses

- Hypothèses relatives aux stratégies
- Hypothèses relatives au contexte général
 - Pour adapter les stratégies
- Pour créer des alliances avec d'autres acteurs (pour influencer des hypotheses relatives au context general)



Les hypothèses

- 1 La commune lutte contre la migration et le mariage précoce, qui sont également des facteurs d'abandon.
- 2 L'achèvement est lié aux compétences acquises par les élèves.
- 3 Il existe des possibilités d'appui au développement d'activités économiques locales.
- 4 La maîtrise d'ouvrage communale des investissements est effective.
- 5 Il y aura des prises de décision de création d'écoles publiques (transformation des écoles communautaires en écoles publiques) par le Ministère de l'éducation (MEALN).
- 6 La commune s'engage à sensibiliser les familles afin qu'elles donnent priorité aux dépenses en faveur de l'éducation de leurs enfants.
- 7 L'Etat mettra à disposition des communes soit le matériel didactique et les manuels nécessaires, soit les fonds pour l'achat de ces matériaux par la collectivité.
- 8 Il y aura une dotation financière aux communes par l'Etat et/ou les PTF de l'éducation.
- 9 En fonction des données statistiques la commune tiendra compte dans sa planification des disparités entre les sexes en ce qui concerne les inscriptions et l'achèvement et fournira des efforts pour leur réduction.
- 10 L'Etat forme et emploie des enseignants en nombre suffisant pour pouvoir respecter le ratio élève / maître.
- 11 Les capacités techniques et financières des CAP seront renforcées, afin de pouvoir réaliser une offre continue de formation aux enseignants.
- 12 Les primes de zones seront revues par l'Etat.

Potentiel d'une ToC pour la suivi

- Identifier des zones sensibles d'une ToC (zones d'incertitudes, stratégique, etc.)
- Regarder au-delà des indicateurs
- Utiliser changements intermédiaires pour identifier des avancées

71

KU LEUVEN HVA

Jour 2

72

KU LEUVEN HVA

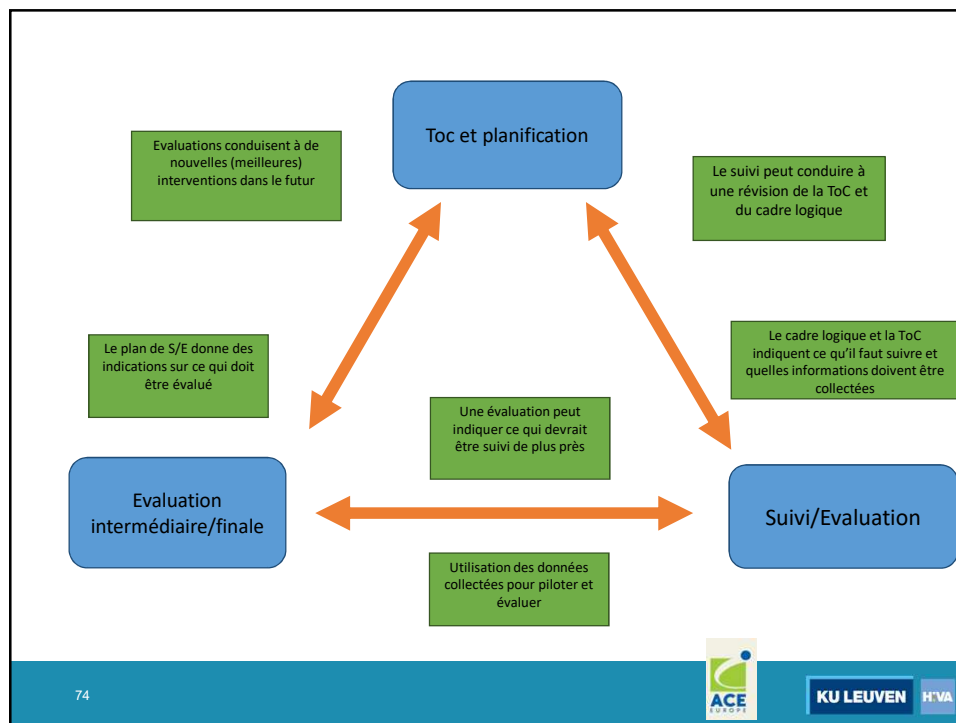
Exercice

Sur base de votre ToC et du cadre logique

- *Sur quelles parties de votre ToC, les indicateurs repris dans le cadre logique vous donnent-ils des informations (quantitatives et/ou qualitatives) ?*
- *Par rapport à quelles parties de votre ToC, votre organisation aurait-elle besoin d'avoir des informations additionnelles sur les processus de changements sociaux ?*

73

KU LEUVEN HVA



Utilisation la ToC pour l'évaluation

Utiliser la ToC pour formuler des questions d'évaluation pertinentes

Méthodes appropriées pour évaluer une ToC et apprécier le changement social

Exercice

- Comment avez-vous préparé votre évaluation à mi-parcours ?
- Avez-vous eu recours à la ToC dans ce processus?

Critères CAD/OCDE	Questions d'évaluation inspirées par la ToC
Pertinence	• Est-ce que nos stratégies sont bien choisies pour influencer le type de changements souhaités chez les acteurs appuyés ? • Dans quelle mesure, les acteurs appuyés sont-ils stratégiques par rapport aux changements à long terme souhaités ? • Dans quelle mesure, les activités mises en œuvre sont-elles pertinentes par rapport à la logique présentée dans la ToC ?

77

KU LEUVEN H.V.A.

Critères CAD/OCDE	Questions d'évaluation inspirées par la ToC
Efficiencie	• Est-ce que les changements induits « en valent la peine » par rapport aux ressources déployées (ex : proportion du budget consacré à quelles stratégies)? • Est-ce que certains processus de changement sont plus ou moins coûteux que d'autres ? • Est-ce que le « coût/poids» de certains changements sociaux ne sont pas inégalement plus portés par les femmes que par les hommes ? • Est-ce que la plupart des ressources/temps sont investis dans les stratégies qui s'avèrent porteuses de changements ? • Quel est le coût des stratégies/actions qui semblent le plus porteuses de changements ?

78

KU LEUVEN H.V.A.

Critères CAD/OCDE	Questions d'évaluation inspirées par la ToC
Efficacité	• 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 ? • Quel a été notre rôle (déclencheur, facilitateur, accélérateur, soutien, etc.) dans les processus de changements sociaux opérés ? • 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.) ?
79	KU LEUVEN HVA

Critères CAD/OCDE	Questions d'évaluation inspirées par la ToC
Durabilité	• Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été conçue dans une perspective de durabilité des changements sociaux ? • 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 ? • Dans quelle mesure peut-on s'attendre à ce que les changements sociaux observés perdurent au-delà de l'intervention ? • 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)
80	KU LEUVEN HVA

Critères d'évaluation CAD/OCDE	Questions d'évaluation inspirées par la ToC
Impact	• 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 ? • Dans quelle mesure, certains changements intermédiaires ont eu plus de poids pour contribuer à l'impact ?

81

KU LEUVEN HVA

Exercice en sous-groupes

A partir d'une ToC, formulez 2 questions d'évaluation par critères d'évaluation

Réfléchissez au type de méthode à mettre en oeuvre pour collecter et analyser des informations permettant de répondre à ces questions ?

82

KU LEUVEN HVA

Exemple de méthode 1

Outcome Harvesting (adapté) dans le cadre du programme Voice4Change (SNV)

83

KU LEUVEN HVA

Auto-évaluation: cas du programme Voice4Change - SNV

- Programme Voice4Change
- Leadership et Plaidoyer
- Auto-évaluation avec partenaires
- 3 jours, plusieurs sessions
- Beaucoup d'attention pour le genre
- Manuel de facilitateur
- Expérimentation (résultats pas encore appréciés par SNV – blog Burkina)
- Source: SNV, FACILITATOR GUIDE Capacity Development Trajectory Voice for Change Partnership Learning event 2017

84

KU LEUVEN HVA

Outcome Harvesting

- Explorer les changements sans référence aux objectifs du programme
- Analyse rétrospective pour déterminer la contribution
- Accent sur la vérification et la description de la contribution
- Permet de capter une large gamme de changements (inattendus, attendus, positifs, négatifs).

85

KU LEUVEN HVA

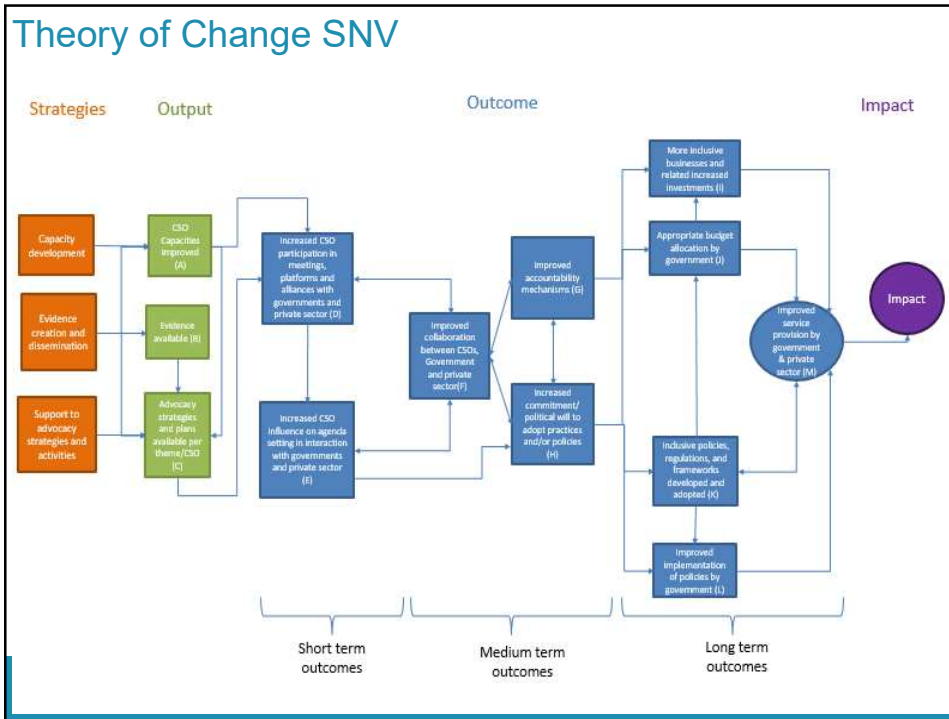


- Evidence-based Advocacy -> Enabling Environment
- 4 themes: Food and Nutrition Security, Renewable Energy, WASH & Resilience
- €35 million for 2016 - 2020
- 6 countries: Burkina Faso, Ghana, Kenya, Rwanda, Indonesia and Honduras

- Partnership between DGIS, SNV, IFPRI and 50 Civil Society Organisations

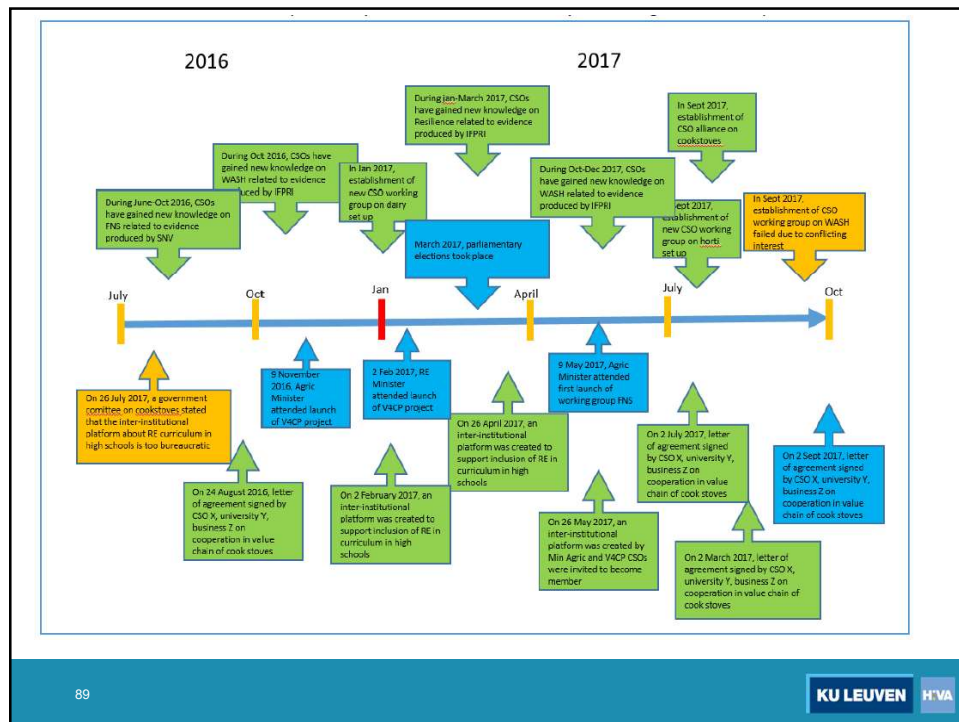


KU LEUVEN HVA



Démarche

- Session 1: identification des changements sur une ligne de temps ("outcome harvesting")
- Session 2: Discussion sur la contribution du programme (lien interventions-changements)
- Session 3: reprendre la ToC et situer les changements un par un sur la ToC
- Session 4: faire une analyse rétrospective des acteurs
- **Clé:** articuler les changements avec la ToC pour apprécier si le programme va dans la bonne direction, revoir les stratégies...



Lien entre les changements observés et la ToC

- Regrouper les changements collectés
- Faire la meilleure adéquation possible avec les résultats de la ToC
- Analysez l'image qui s'en dégage:
 - Qu'est-ce qui est intéressant et/ou suprenant?
 - Pour quels types de changements dans la ToC observe-t-on le plus d'avancées?
 - Y a-t-il des lacunes dans la ToC ? (changements qui ne peuvent pas être localisés et changements pour lesquels aucune correspondance ne peut être trouvée dans la ToC)
 - Qu'est-ce que cela nous dit en termes d'efficacité?
 - Est-ce que cela confirme les chemins de changements (*certaines changements intermédiaires ont-il été ignorés*)?
 - Est-il réaliste de réaliser la vision à long terme ?
 - Les activités en cours et prévues contribueront-elles à l'atteinte des changements de la ToC

Exemple de méthode 2

91

KU LEUVEN H'VA

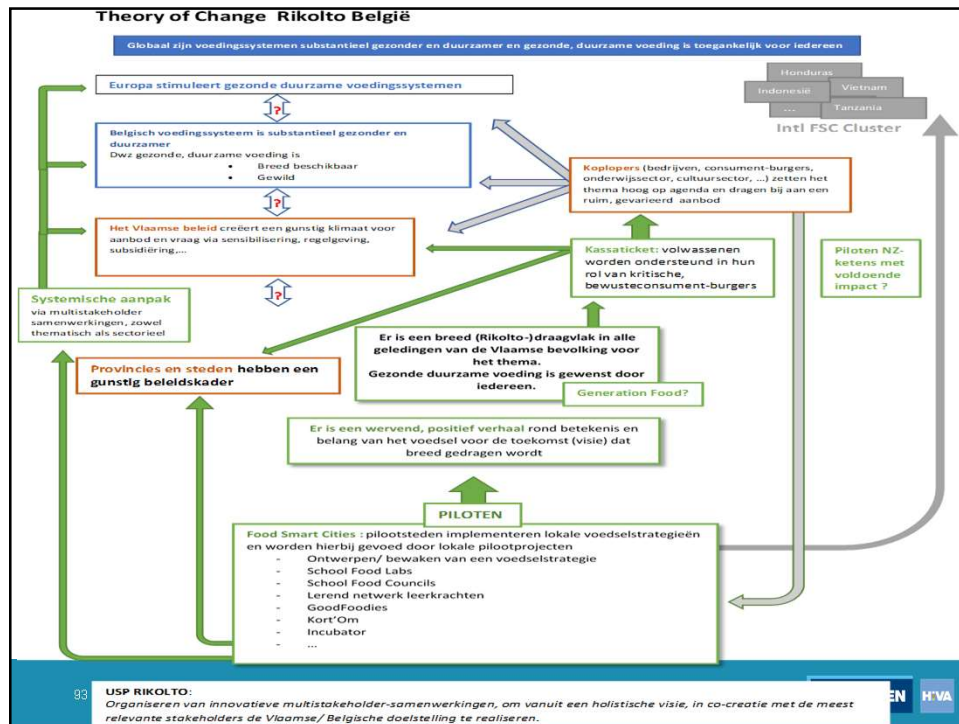
Cas d'auto-évaluation de Rikolto

- Approche similaire
- Auto-évaluation accompagnée
- Choix de “cas” spécifiques
- Chaque cas est préalablement déconstruit pour préciser/réviser ou reconstruire la ToC



92

KU LEUVEN H'VA



Exemple de cas



“Initiative de créer un mouvement de citoyens/consommateurs mouvement des consommateurs/citoyens qui veulent faire des aliments durables dans les supermarchés la chose la plus naturelle au monde ».



Trois stratégies/Chemins de changements

- Construire l'action à travers la société civile
- Favoriser le dialogue entre consommateurs, opérateurs et commerçants
- Création du mouvement citoyen



Démarche d'auto-évaluation

1. (Re)clarifier la logique d'intervention (inputs-outputs-outcomes)

Inputs :

- Consultation et collaborations avec des organisations de la société civile
- Développer l'enthousiasme et les connaissances avec 1 personne ou 1 équipe

Outputs :

- L'alimentation durable est à l'ordre du jour des organisations de la société civile
- Les organisations de la société civile ont des connaissances sur l'alimentation durable et sont prêtes à aider à réfléchir aux actions qui peuvent être entreprises pour informer et convaincre leurs propres partisans.

Résultats :

- L'alimentation durable est intégrée dans le programme et les activités des organisations de la société civile.
- Les membres/consommateurs obtiennent plus d'informations et d'outils pour consommer de façon durable.
- Les membres/consommateurs consommeront effectivement de façon plus durable.
- Les membres/consommateurs envoient un signal aux détaillants pour les rendre plus durables.

95



Démarche d'auto-évaluation

2. Faire le point sur les indicateurs suivis

- *Implication des partenaires de la société civile (échelle de 0 à 4)*
- *Niveau d'efforts de communications des partenaires de la société civile vis-à-vis de leurs bases sociales*

96



Démarche d'auto-évaluation

• 3. Réviser les hypothèses/risques :

- *Il y a un effet d'entraînement interne aux organisations de la société civile : les dirigeants parviennent à convaincre leurs collègues et les administrations.-*
- *Les outils et propositions d'action proposés sont pertinents (réalistes, réalisables et adaptés au profil et aux attentes des membres) pour les organisations de la société civile.*
- *Il y a des points de convergence entre la vision de l'intervention et celles des organisations de la société civile impliquées.*
- *L'acquisition de connaissances, de suggestions concrètes et de perspectives d'action encourage les membres à changer leurs propres habitudes de consommation.*
- *Grâce au partenariat avec des organisations de la société civile dans le cadre de la campagne " Je suis plus que mon ticket de caisse ", le thème de la consommation durable est à l'ordre du jour de ces organisations et elles intègrent ce thème dans leurs propres activités.*
 - Hypothèse sur laquelle repose la stratégie !



97

KU LEUVEN HVA

Démarche d'auto-évaluation

- 4. Autres facteurs (hors programme) qui peuvent avoir une influence sur les changements attendus
- *Collaboration de la société civile avec d'autres organisations travaillant déjà sur ce thème*
- *Rôle de la direction et du leadership (engagements personnels)*



98

KU LEUVEN HVA

Démarche d'auto-évaluation

- 5. Déterminer ce sur quoi on a besoin de données complémentaires et développer des outils de collecte de données
 - *Conduite d'entretiens semi-structurés avec 7 organisations de la société civile partenaires de la campagne*
- 6. Collecter les données et les analyser



99

KU LEUVEN HVA

Potentiel de la ToC pour la réflexion stratégique

KU LEUVEN HVA

Révision de la ToC dans le cas du projet Voice4Change : cas de SNV

- Session d'auto-évaluation avec les partenaires se tient avant la planification
- Lecture critique de la ToC: chemins de changements, hypothèses, valider ce qui fonctionne (stratégies)

101

KU LEUVEN HVA

Jeux de rôle

102

KU LEUVEN HVA

ToC = injustice cognitive par rapport aux partenaires Nord et aux partenaire Sud !?

103

KU LEUVEN H'VA

Réflexions finales

- Quelle utilisation de la ToC vous semble prioritaire dans votre organisation et pourquoi?
- Qu'est-ce qui serait nécessaire à votre organisation pour mieux utiliser la ToC (*means, motives, opportunities*)?

104

KU LEUVEN H'VA

Evaluation de la formation

105

KU LEUVEN HVA

Détails sur quelques méthodes pertinentes par rapport à la ToC

1. Analyse de la contribution
2. Outcome Harvesting
3. Changement le plus Significatif

106

KU LEUVEN HVA

Analyse de la contribution

- Définition

- L'analyse de contribution est une interprétation contradictoire de tous les indices confirmant ou réfutant les hypothèses causales de la logique d'une intervention publique.

L'analyse de contribution en 6 étapes

1. Circonscrire la question causale	• Déterminer le problème de causalité posée : 'telle intervention doit aboutir à tel impact final'
2. Décrire le modèle explicatif	• Expliciter la chaîne d'hypothèses causales sur laquelle repose la logique d'intervention de la politique évaluée et envisager les explications liées à d'autres facteurs que l'intervention
3. Recueillir et analyser les indices	• Recenser l'ensemble des éléments de preuves confirmant ou infirmant les différentes hypothèses formulées
4. Rédiger un récit de contribution provisoire	• Expliciter l'interprétation des faits et développer une argumentation logique concluant sur l'existence et l'importance des différents effets recherchés
5. Compléter et ré-analyser les indices	• Soumettre le raisonnement à une critique systématique et contradictoire, collecter et analyser l'information complémentaire nécessaire à la solidité du raisonnement
6. Finaliser le récit de contribution	• Réviser le récit de contribution au regard de ces nouveaux éléments

Sources: fiche technique
Euréal© 2009

Analyse de la contribution

- La contribution d'une intervention est démontrée
 - si des liens clairs peuvent être faits avec la théorie de changement de l'intervention
 - Si les hypothèses sous jacentes aux effets qu'une intervention sont crédibles et argumentées
 - Si les activités de l'intervention ont été mises en oeuvre conformément à la théorie de changement
 - Si d'autres facteurs pouvant influencer les changements ont été pris en compte et qu'il a pu être démontré que soit:
 - Ils n'ont pas eu d'influences significative sur les changements attendus
 - Ils ont joué un rôle (complémentaire et circonscrit) par rapport à l'intervention évaluée

Outcome Harvesting

- Méthode d'évaluation qui complète la cartographie des incidences
 - **Méthode d'évaluation (formative, analytique, à mi-parcours ou finale)**
- Mêmes principes que la cartographie des incidences
 - **Focus sur les résultats/changements plutôt que sur les activités**
 - **Méthode adaptée aux programmes complexes**

Outcome Harvesting

- **Concevoir la récolte**
 - Identifier les usagers et l'usage espérés de l'évaluation (=récolte)
 - Définir ce que l'évaluation devrait permettre de savoir et rédiger des questions concrètes pour guider la récolte
 - *Exemple : Quel a été l'effet collectif de l'octroi de subventions publiques à des associations pour aider les chômeurs à trouver un emploi ?*
- **Faire une analyse documentaire et rédiger un brouillon de la description des changements**
 - Analyse de rapports, évaluations antérieures, articles
 - Description des résultats/changements potentiels auprès des acteurs sociaux (y compris les bénéficiaires) et ce que l'intervention aura fait pour y contribuer (inspiration, encouragement, facilitation et soutien, persuasion ou pression)

www.betterevaluation.org

KU LEUVEN HVA

Outcome Harvesting

- **Collaborer avec informateurs pour décrire les changements/résultats:**
 - Les collecteurs collaborent avec des informateurs (= acteurs sociaux, bénéficiaires, observateurs) pour examiner l'analyse faite sur base de la documentation afin d'identifier d'autres changements/résultats potentiels
- **Substantier les données récoltées**
 - Les usagers de l'évaluation et les collecteurs passent ensemble en revue les résultats/changements et sélectionnent ceux qui devraient être vérifiés pour accroître la précision et la validité et la crédibilité des résultats de l'évaluation
 - Les collecteurs interrogent des personnes tierces (=pas impliqués dans le processus de l'intervention ou de l'évaluation) mais qui peuvent avoir des connaissances sur l'un ou l'autre des changements et/ou de la contribution de l'intervention à ces changements

www.betterevaluation.org

KU LEUVEN HVA

Outcome Harvesting

- Analyser et interpréter
 - Les récolteurs (avec les informateurs) classent les changements/résultats en fonction des questions identifiées préalablement
 - Peut être complété par une classification par rapport aux objectifs et aux stratégies des organisations en charge de la mise en oeuvre de l'intervention et/ou des financeurs
- Appuyer l'utilisation des résultats :
 - Les récolteurs proposent des sujets de discussion à l'intention des utilisateurs de la récolte en s'appuyant sur les réponses fondées sur des données probantes aux questions relatives à la récolte.
 - Ils facilitent les discussions avec les utilisateurs, ce qui peut inclure la façon dont ils peuvent utiliser les résultats.

www.betterevaluation.org

KU LEUVEN HVA

Outcome Harvesting

- **Atouts de la méthode**
 - Change la posture des "évaluateurs"
 - Facilitation, collecte d'informations
 - ~~Expertise externe~~
 - Permet de capter des changements/résultats inattendus
 - Génère des données vérifiables
 - Basée sur le bon sens, approche accessible permettant la participation des "informants" (utilisateurs de l'évaluation, personnes/organisations impliquées dans l'intervention, y compris les bénéficiaires)
 - Utilise différents type de méthode de collecte de données (interview, ateliers, étude documentaire, etc.)
 - Fournit des éléments de réponses aux questions posées
 - Eléments de réponse basée sur des preuves concrètes

www.betterevaluation.org

KU LEUVEN HVA

Outcome Harvesting

- **Limites de la méthode:**

- Méthode qui demande des compétences particulières et du temps (notamment en raison de sa dimension participative)
- Seuls les changements/résultats dont les informateurs ont conscience seront captés
- La participation de ceux qui ont influencé les résultats est cruciale (exemple: financeurs, organisations en charge de la mise en œuvre, autres acteurs déterminants pour que les changements puissent se produire) ;
- Pour certains participants, le fait de commencer par les résultats et de travailler à rebours représente une nouvelle façon d'envisager le changement.

www.betterevaluation.org

KU LEUVEN HVA

Changement le plus significatif

- Méthode basée sur le recueil de récits personnels,
- Utilisée dans une démarche d'apprentissage,
- Aide à capter le changement et à appréhender les effets d'un programme.
- Méthode qualitative et participative.
- Méthode sans indicateurs
- Evaluation basée sur des témoignages récoltés auprès de différents acteurs.
 - Ces « histoires de changements » (ne sont retenues que celles qui sont les plus « significatives ») s'appuient sur des données simples et vérifiables et permettent une représentation concrète de la réalité sans qu'il soit nécessaire de mettre en place des outils complexes ou des données sophistiquées.

Davis & Dart, 2005

KU LEUVEN HVA

Changement le plus significatif

1. Définition des domaines de changement
2. Décision sur la période de compte rendu (la fréquence)
3. Collecte des histoires
4. Sélection des histoires les plus significatives
5. Rétroaction des résultats du processus de sélection
6. Vérification des histoires
7. Quantification
8. Suivi du système
9. Révision du système

Davis & Dart, 2005

KU LEUVEN HVA

Changement le plus significatif

- Etape 1 - Définition des domaines de changement
 - Les domaines de changement : catégories larges et souvent floues d'histoires potentielles de changement significatifs.
 - Aide les organisations à trier un grand nombre d'histoires CPS
 - Permet d'orienter les personnes chargées de recueillir les histoires sur les types de changement à creuser sont pour autant être trop "prescriptif".
 - Permet de vérifier si les organisations progressent dans le sens de leurs objectifs.
 - Prévoir une catégorie : "tout autre type de changements"
 - Identifier les domaines inattendus de changements

Davis & Dart, 2005

KU LEUVEN HVA

Changement le plus significatif

- Etape 3 - collecte des histoires
 - « Durant les derniers mois, quels ont été les changements les plus significatifs selon vous? ».
 - Méthode:
 - Entretiens individuels, discussions de groupe,
 - Les bénéficiaires écrivent/racontent leurs histoires (1p. Max ou 15mn max).
 - Informations sur l'identité de la personne ayant recueilli l'histoire ainsi que le moment de la collecte.
 - Description de l'histoire elle-même - ce qui s'est passé.
 - L'importance (aux yeux du narrateur) des événements décrits dans l'histoire.

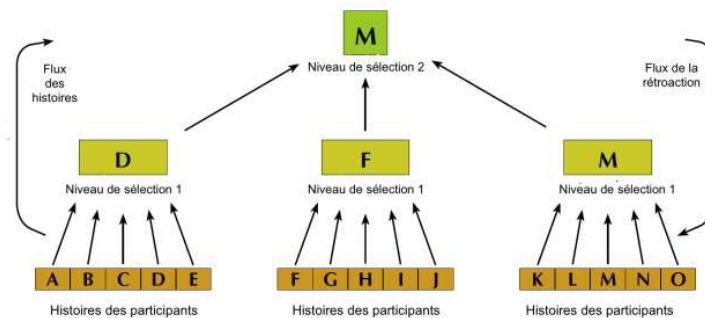
Changement le plus significatif

- Etape 4 - sélection des histoires les plus significatives
 - Processus itératif de sélection.
 - Groupes de personnes à différents niveaux de la hiérarchie du projet désignent les plus significatives et argumentent leur préférence.
 - Les choix de sélection se font en fonction de critères qui peuvent être identifiés avant ou après lecture des histoires de changement.
 - Les critères utilisés pour sélectionner les récits les plus significatifs sont enregistrés et transmis à toutes les parties prenantes afin que chacun des niveaux soit tenu au courant des choix opérés et des critères utilisés pour ce faire

Changement le plus significatif

- Etape 5 - Rétroaction des résultats du processus de sélection
 - Le feedback est un élément important dans tout processus de suivi-évaluation,
 - Il permet d'expliquer quelles histoires ont été sélectionnées, pourquoi et comment le processus de sélection a été organisé.
 - Cela peut se faire verbalement, via le mail, newsletter ou rapport formel. Le processus est de la sorte rendu plus transparent.

Figure 2. Flux des histoires et des retours d'information dans le CPS



Davis & Dart, 2005

Changement le plus significatif

- Etape 6 - Vérification des histoires
 - Des rencontres peuvent être organisées sur les lieux où des changements sont intervenus de manière à contrôler l'exactitude des faits. Ce sont les aspects de description et d'interprétation qui font l'objet de vérification par le truchement d'enquêtes de terrain qui permettent de confronter les témoignages retenus avec la réalité.
 - La vérification peut être confiée à un membre de l'équipe de suivi-évaluation ou à un évaluateur externe.

Davis & Dart, 2005



Changement le plus significatif

- Atouts
 - Bon moyen d'identifier des changements inattendus.
 - Permet d'identifier clairement les valeurs qui prédominent au sein d'une organisation et d'engager une discussion afin de déterminer lesquelles sont les plus importantes. Cela se produit lorsque plusieurs personnes discutent et réfléchissent en vue de déterminer quel changement leur semble le plus significatif. F
 - Forme participative qui ne nécessite pas de compétence professionnelle particulière.
 - Favorise l'analyse et le recueil de données car les participants doivent justifier pourquoi ils pensent qu'un changement donné est plus important qu'un autre.
 - Permettre de renforcer la capacité du personnel à analyser des données et à conceptualiser un impact.
 - Peut offrir un tableau très détaillé de ce qui se passe, plutôt qu'une image excessivement simplifiée dans laquelle les évolutions organisationnelles, sociales et économiques sont réduites à un simple chiffre.
 - Peut être utilisé pour suivre et évaluer des initiatives partant de la base, en l'absence de résultats prédéfinis, sans analyse possible des écarts



Changement le plus significatif

- Limites

- Nécessite un temps significatif et la participation de tous les niveaux au sein d'une organisation/projet.
- Risque de se concentrer sur les témoignages positifs à l'exclusion des autres.
- Le traitement de l'information peut se révéler malaisé.
- La méthode suppose une relation de confiance entre enquêteur et enquêté en raison de l'aspect parfois privé des informations.
- Questions éthiques

Inspiré de Davis & Dart, 2005