TOC training – hand-out[[1]](#footnote-1)

Comment développer une TdC = processus de réflexion (qui conduit à un « produit » spÉcifique : visualisation et presentation descriptive)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Sujets** | **Contenu ?** | **Exploitation du résultat de la réflexion** |
| **Contexte** | Prendre connaissance de l’environnement au sein duquel aura lieu l’intervention. Sans connaissance du contexte, développer une ToC est impossible  **Comment entamer le travail/quelles questions vous poser?[[2]](#footnote-2)**   * L’analyse contextuelle est-elle bonne ? * Aucun élément n’a-t-il été oublié ? (acteurs et interventions diverses, facteurs , risques pour le changement, éléments transversaux (dont l’approche fondée sur les droits, la numérisation), genre, durabilité (Financial, Institutional, Environmental, Technical and Social aspects (= FIETS)), entre autres.   L’analyse des acteurs est-elle complète ?:   * Vue d’ensemble de tous les acteurs pertinents (groupes cibles ou bénéficiaires inclus) * Les relations et les rapports de force dans le cadre du problème à aborder ont-ils fait l’objet d’une analyse? * Dans le cas contraire, recommencer l’exercice au moment de la réflexion sur les acteurs | Cette connaissance alimente la réflexion sur d’autres sujets (condition pour débuter une ToC)  Input pour votre suivi et évaluation (M&E) : quels éléments du contexte doivent faire l’objet d’un suivi |
| **Situation souhaitée**  *Astuce :*  *Prenez l’objectif global/vision du programme comme point de départ* | Déterminer le « Long term sustainable social change »[[3]](#footnote-3) qui donne un aperçu de l’effet escompté et de la contribution potentielle de votre ONG/du secteur des ONG .  **Comment entamer le travail/quelles questions vous poser?**   * Réfléchir au problème à aborder * Définir l’objectif à long terme (sous quel angle aborder le problème?) * Penser aux bénéficiaires finaux * Identifier les éléments du contexte qui étayent votre choix | Utiliser ces éléments comme point de référence pour la détermination des changements nécessaires  Permet de mesurer ou d’étudier l’impact à ce niveau lors d’une phase ultérieure |
| **Changements nécessaires et processus de changement**  *Astuce :*  *Prenez l’objectif spécifiques (ou plusieurs) du programme comme point de départ – chaque Objectif spécifique peut contenir plusieurs pathways’* | Déterminer quels changements permettraient de parvenir à la situation souhaitée et expliciter le processus de changement ainsi que les étapes intermédiaires  **Comment entamer le travail/quelles questions vous poser?**   * Réfléchir aux changements nécessaires pour parvenir à la situation souhaitée * Réaliser pour chaque changement un processus de changement (« pathway for change ») qui consiste en une série de changements interconnectés * Essayer de formuler les changements du point de vue de l’acteur (qui doit changer pour permettre la situation souhaitée ?) * Examiner les liens éventuels entre les différents « pathways » | Vue d’ensemble de tous les changements nécessaires et de leurs interconnexions  Première base d’une présentation visuelle ou schématique |
| **Hypothèses ou suppositions** | La réflexion sur le changement s’appuie souvent sur certaines hypothèses ou suppositions: pourquoi pensons-nous qu’un changement se produira? Il est important d’expliciter et de clarifier ce point.  Nous différencions trois types d’hypothèses:   1. Hypothèses liées à des relations de cause à effet 2. Hypothèses liées à la mise en œuvre, internes à l’organisation et au programme 3. Hypothèses liées à des facteurs externes   **Comment entamer le travail/quelles questions se poser?**  **Pour les hypothèses liées aux relations de cause à effet:**   * Quel raisonnement se cache derrière les flèches/connexions entre les changements indiqués ? * Pourquoi penser que certains changements se produiront? Consigner ce point comme hypothèse. * Étayer votre hypothèse:   + Sur quelles valeurs et convictions repose-t-elle?   + Sur quelles études/preuves repose-t-elle?   + Sur quelle expérience repose-t-elle?   + Sur quelles théories repose-t-elle?   + Peut-être n’est-ce pas vraiment clair? * Les hypothèses cadrent-elle avec le contexte? (à évaluer en se raccrochant au contexte) * Si ce n’est pas le cas ou si elles ne peuvent être étayées:   + Changer de « pathway of change » et/ou   + Ajouter les changements nécessaires   + La faire suivre d’un point d’interrogation (et formuler une question d’étude)   **Pour les hypothèses liées à la mise en œuvre, internes à l’organisation et au programme**   * Il est possible que cette réflexion n’intervienne que lorsque vous aurez déterminé quel problème précis vous allez aborder. * Penser aux facteurs internes * Penser à l’expertise et à la capacité de votre organisation * Penser aux relations avec les partenaires/tiers   **Pour les hypothèses liées à des facteurs externes**   * Se référer à l’analyse contextuelle * Penser aux facteurs sur lesquels vous n’avez aucun contrôle * Lesquels joueront un rôle important? | Réfléchir aux hypothèses peut permettre de découvrir d’autres changements nécessaires  Utiliser ces hypothèses dans le cadre d’une réflexion sur la faisabilité du programme et l’adapter si nécessaire  La clarté des hypothèses et de leur fondement est une condition pour la détermination des possibilités de synergie et de complémentarité/collaboration  Cette réflexion génère des questions utiles pour l’apprentissage et le M&E  Cette réflexion génère des questions utiles pour l’identification des risques (utilisez les hypothèses sur les facteurs externes). |
| **Acteurs** | Préciser quel acteur est impliqué au sein de quel changement.  **Comment entamer le travail/quelles questions vous poser?**   * Extraire l’information de votre analyse contextuelle et réaliser éventuellement une analyse complémentaire si nécessaire * Commencer par les acteurs qui ont une responsabilité vis-à-vis des changements que vous avez déjà définis (réflexion importante dans le cadre d’une approche fondée sur les droits) * Quels sont ces acteurs? * De quels changements sont-ils responsables? * Endossent-ils cette responsabilité? * En ont-ils la capacité ?(dans le cas contraire, réfléchir à ce qui doit changer) * Poursuivre avec les acteurs qui jouent un rôle dans le changement (acteurs locaux et autres, dont les ONG/autres programmes, institutions, pouvoir publics):   + Au niveau de quel changement ces acteurs jouent-ils un rôle? | Cela peut aider à reformuler les changements retenus selon une approche centrée sur les acteurs  Utiliser l’inventaire des acteurs comme contribution à la réflexion sur la complémentarité, les synergies et les risques |
| **Votre contribution au changement** | Définir votre stratégie : définir à quels changements votre ONG contribuera, poser des choix, les expliciter et réfléchir à la contribution à fournir  **Comment entamer le travail/quelles questions vous poser?**   * Examiner tous les « pathways » * Définir les changements possibles à court et à moyen terme ? Quels éléments sont réalisables ? * Délimiter les aspects sur lesquels vous pouvez exercer une influence. Réfléchir aux « spheres of control/influence/interest ». Quels éléments sont réalisables ? * Définir votre expertise * Définir votre groupe cible * Choisir les changements auxquels vous allez contribuer * Réfléchir à l’input à fournir : Quelle sera votre contribution au changement ? | Permet de clarifier ce qui est faisable ou non à court et moyen terme et ce qui nécessite une collaboration avec d’autres acteurs.  Utiliser votre positionnement pour examiner avec qui il est possible/indispensable de collaborer  À utiliser comme base pour opérationnaliser le programme (et le formuler dans un cadre logique ou via une cartographie des incidences) |
| **Collaboration multi-acteurs** | Le changement se réalise à travers et avec d’autres organisations (pas seulement belgo-belge)  **Comment entamer le travail/quelles questions vous poser?**   * Déterminer les changements qu’on ne peut pas réaliser toute seule mais qui sont indispensables pour atteindre la situation souhaitée * À quels niveaux et avec quels acteurs collaborer pour permettre le changement? * Quelles pourraient être les modalités concrètes de cette collaboration? | Cette analyse aide à concevoir des synergies et des complémentarités |
| **Risques** | Réfléchir aux facteurs incertains qui peuvent influencer (en bien ou en mal) le processus de changement  **Comment entamer le travail/quelles questions vous poser?**   * Repenser au contexte: de quels risques devez-vous tenir compte? * Quels risques déduire de votre réflexion ou de vos hypothèses? * Evaluer la probabilité de voir ces risques se matérialiser. Le cas échéant, avec quelles conséquences (pour la réalisation du changement)? | Cette réflexion alimente votre gestion des risques |
| **Présentation schématique et descriptive** | Synthèse du résultat des réflexions et explicitation de la vision du changement  **Comment entamer le travail/quelles questions vous poser?**   * Poursuivre le travail sur la base du résultat des réflexions * Choisir la manière qui illustre au mieux ce que vous voulez expliciter (vous y avez peut-être déjà pensé au moment de la réflexion sur le pathway of change)   + Réfléchir à ce que vous souhaitez présenter de manière visuelle * Utiliser la présentation descriptive pour clarifier, détailler et compléter lorsque c’est nécessaire tout en étant concis * Vérifier si la visualisation et la présentation descriptive sont cohérentes/se complètent/se renforcent * Analyser la qualité de votre processus de réflexion: est-ce à présent crédible, logique et réalisable? * Réfléchir à l’utilisation ultérieure de la ToC : comment poursuivre le travail? | Cette synthèse fournit des informations utiles à l’élaboration de votre programme (via un cadre logique ou une cartographie des incidences)  La ToC définitive vous permettra d’élaborer une approche M&E pertinente à un niveau stratégique (quel suivi exercer, à quel niveau situer l’ apprentissage ?)  Réitérer la réflexion à intervalles réguliers et adapter la ToC lorsque c’est nécessaire!! |

1. Développé en collaboration avec MDF (Juin 2016) [↑](#footnote-ref-1)
2. Le principe d’une ToC consiste en une réflexion/représentation de divers acteurs découlant d’un exercice de réflexion critique portant sur la manière d’envisager le changement. Lorsque nous utilisons le pronom personnel « ‘vous »’, nous désignons un groupe/une entité/une organisation ou un groupe d’organisations. [↑](#footnote-ref-2)
3. Référence: Keystone: Developing a Theory of Change. [↑](#footnote-ref-3)