



Des ressources
pour l'évaluation
Des repères pour
l'action

Repères sur les théories du changement

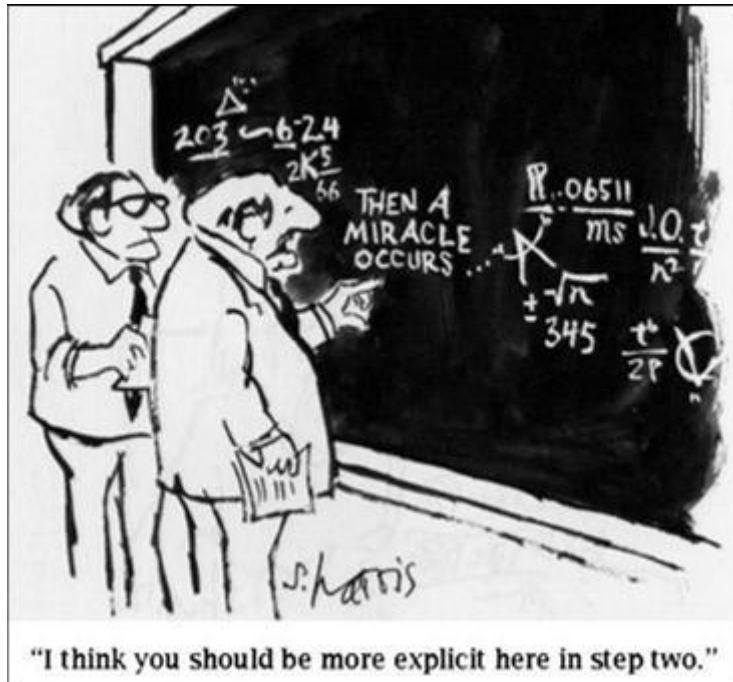
Synthèse bibliographique réalisée dans le cadre du groupe
de travail F3E – COTA « Agir pour le changement »

(document de travail - mai 2012)

Synthèse et traductions par Bruno de Reviers, F3E

Sommaire :

1. La théorie du changement.....	2
1.1. Qu'est-ce que la ToC ?	2
1.2. Éléments de comparaison entre le cadre logique et la théorie du changement :	5
1.3. Méthode proposée pour appliquer la ToC :	7
1.4. Éléments d'analyse sur la ToC.....	10
2. Tour d'horizon de plusieurs méthodologies	11
A) Kellogg Foundation	12
B) The International Network on Strategic Philanthropy (INSP).....	13
C) The Aspen Institute	15
D) Organizational Research Services (ORS)	17
E) Keystone	20
F) HIVOS.....	23
G) Rick Davies (the social framework)	31
H) CRDI (cartographie des incidences).....	34
Bibliographie sélective	35



(www.hivos.nl)

1. La théorie du changement

ToC : theory of change (théorie du changement)

1.1. Qu'est-ce que la ToC ?

De quoi s'agit-il ?

Les changements dans la vie des gens, des organisations, des sociétés... constituent souvent des processus complexes. Ils sont le fruit de multiples forces et acteurs qui agissent et interagissent dans des directions différentes. Les acteurs qui veulent contribuer au changement social doivent appréhender cette complexité. Ils doivent se doter de cadres pour les aider à comprendre comment ils peuvent contribuer significativement à ces changements.

C'est l'objet des théories du changement : aider les acteurs à comprendre comment eux et leurs parties prenantes peuvent contribuer à ces changements complexes de long terme.

Une théorie du changement explicite la compréhension qu'une organisation ou un groupe peut avoir d'un processus de changement donné. Elle précise **comment** le changement doit se produire selon ce groupe, et **pourquoi**. Ce faisant, elle doit permettre de prendre en compte la **complexité** d'un processus de changement dans son contexte spécifique. Il doit s'agir d'un **processus de réflexion continu**.

Une ToC doit aussi aider les acteurs à **préciser leur contribution** à ce processus de changement. Ainsi, elle doit les aider à planifier, suivre et évaluer leurs actions en la matière. Elle est souvent schématisée sous forme graphique. Elle peut proposer une sorte de feuille de route vers le changement, mais s'écarte en principe des approches linéaires type cadre logique.

« Une théorie du changement (ToC) est une vision explicitement documentée (et donc évaluable) de la façon dont on pense que le changement doit se produire. Une ToC peut être définie de différentes façons, allant des plus générales aux plus précises. Les plus précises impliquent la définition de multiples étapes ; elles ont plus de valeur en tant que guide pour la mise en œuvre de projets et sont plus faciles à évaluer. Mais les plus génériques peuvent aussi avoir des implications très utiles. »

(Rick Davies, Monitoring the KCPP, 2008)

NB : le terme « théorie » dérange certains qui y voient une connotation trop théorique, justement, éloignée des préoccupations des praticiens. Aussi d'autres utilisent-ils plutôt les termes de « chemin de changement » (change pathway) ou de « chemin des résultats/effets » (outcome pathway).

Une revue sur la ToC, réalisée par ComiC Relief¹ définit la ToC de la façon suivante :

Un processus continu de réflexion visant à étudier le changement en profondeur et comment il se produit – et ce que cela signifie pour ce à quoi contribuent les organisations dans un contexte, un secteur particulier et/ou un groupe de personnes.

- *Elle situe un programme ou un projet au sein d'une analyse plus large sur la façon dont le changement se produit ;*
- *elle s'appuie sur l'apprentissage externe sur le développement ;*
- *elle articule les compréhensions que les organisations ont du changement – mais les stimule aussi à explorer cela davantage ;*
- *elle reconnaît la complexité du changement : les systèmes plus larges et les acteurs qui l'influencent ;*
- *elle est souvent présentée sous une forme schématique accompagnée par un résumé narratif.*

¹ Theory of change review. A report commissioned by ComiC Relief, Cathy James, sept. 2011.

Ce que la ToC n'est pas²

- Une vérité absolue sur la façon dont le changement doit (ou va) se produire, ou encore sur la façon dont nous voulons qu'il se produise ;
- une recette miracle qui permet d'éliminer l'incertitude relative aux processus sociaux complexes ;
- un substitut au cadre logique comme outil de planification rigide.

Les grands éléments d'une ToC

Avec des ordres et des approches qui divergent parfois, les différentes méthodologies développées autour de la ToC se retrouvent généralement plus ou moins sur les quatre étapes suivantes :

- définir le **changement ultime** visé, à long terme ;
- préciser les **différents changements qui doivent se produire au préalable** pour que le changement ultime devienne possible ? (= conditions préalables)
- expliciter les **hypothèses et valeurs** qui sous-tendent le raisonnement
- préciser **l'articulation entre ce raisonnement et l'intervention**.

A quoi sert la ToC ?³

- à planifier (un projet, un programme, une stratégie...) ;
- à suivre et à évaluer ;
- à susciter l'innovation.

Selon des utilisateurs de la ToC, susciter l'innovation serait le potentiel le plus remarquable de la ToC.

Différentes approches de la ToC

Différentes méthodologies ont été développées autour de la ToC (voir [§ 2](#)). Ces différentes méthodologies reflètent différentes approches de la ToC. En particulier :

- *Quels types de changement analyser ?*
 - Certaines se focalisent sur les acteurs : changements de comportement ou de pratique chez un acteur, de relations entre acteurs... (ex.: CRDI, R. Davis... +/- Keystone aussi)
 - D'autres abordent tous types de changements : conditions dans lesquelles évoluent les acteurs mais aussi changements chez et entre les acteurs,... (ex.: Aspen I., Keystone, HIVOS, ...).
- *Quelle approche de la ToC ?*
 - appréhender la complexité et son inconfort, (ex.: Keystone, HIVOS, CRDI, R. Davis...)
 - ou retomber sur une logique causale linéaire rassurante mais réductrice ? (ex.: Aspen I., ORS...)

NB : cela se retrouve dans les représentations graphiques du chemin de changement, entre organigrammes linéaires relativement classiques (type « arbre à solutions ») et schémas plus originaux, mais aussi plus difficiles à utiliser.

² D'après HIVOS, 2011.

³ D'après Isabel Vogel, Ontrac n°51, mai 2012.

■ *Quel lien entre l'intervention et la ToC⁴ ?*

- La ToC peut viser à :
 - préciser comment l'intervention peut contribuer au changement – voire le « provoquer » (on retombe généralement dans des modèles logiques plus ou moins linéaire étoffés par le raisonnement qui sous-tend le programme) ;
 - explorer plus largement comment le changement se produit dans un contexte spécifique (meilleure compréhension des processus) – et voir quel rôle on peut jouer là. (la ToC se situe alors dans une pensée plus complexe).
- En termes de déroulement méthodologique :
 - La ToC est-elle définie en fonction de l'intervention ? Alors, c'est l'intervention qui conditionne le « chemin de changement » dès l'amont, via des domaines stratégiques qui précisent le changement final. (ex.: ORS, HIVOS, CRDI,...)
 - ou l'intervention n'est-elle que l'étape ultime de développement de la ToC ? Alors, elle est définie en aval, une fois le chemin de changement explicité. (ex.: Aspen I., Keystone,...)
- En termes de niveau d'utilisation :
 - la ToC peut être utilisée au niveau du projet ou du programme ;
 - ou bien à celui de la stratégie.

Une autre façon d'aborder la diversité des approches se retrouve dans une note sur le suivi-évaluation des politiques d'influence où ODI décrit trois types de ToC :

- *les chaînes causales* : (les plus connues) qui décrivent une succession d'éléments liés entre eux par une chaîne causale ou logique.
- *les dimensions d'influence* : cette approche se penche sur les différentes dimensions du changement. Il s'agit d'un ensemble de domaines de changements (outcomes), dont chacun est présumé être important en termes de contribution à l'influence politique. On a ainsi différents domaines de changements qui, pris ensemble, aident à créer les conditions du changement.
- *les théories centrées sur les acteurs* : certains cadres mettent l'accent sur les changements de comportement des différents acteurs. Les acteurs et leurs interrelations sont vus comme les forces clé qui conduisent au changement. Ex. : la cartographie des incidences.

Il est possible de combiner ces différentes approches. Le « social framework » combine les chaînes causales et l'approche centrée sur les acteurs.

⁴ D'après Cathy James, Comic Relief, 2011.

1.2. Éléments de comparaison entre le cadre logique et la théorie du changement :

Pour aider à clarifier les termes du débat, certains distinguent (d'après HIVOS, 2011) :

- une *théorie du changement* (theory of change, **ToC**) qui :
 - met l'accent sur un processus de changement dans un contexte spécifique et sur les moteurs de ce changement ;
 - explicite les valeurs qui sous-tendent la vision du changement, ainsi que les hypothèses sur le processus de changement et ses moteurs.
- d'une *théorie de l'action* (theory of action, **ToA**) qui:
 - constitue l'opérationnalisation d'une ToC pour un programme ou une intervention spécifique. (une ToC est donc plus large qu'une ToA)
 - explique comment un programme ou une intervention est construit pour stimuler la ToC.

Ainsi, la combinaison d'une ToC et d'une ToA fournit la théorie du programme.

- du **cadre logique (CL)** qui est un exemple de ToA qui – s'il est bien fait – reflète la ToC sous-jacente (cf. zig-zag entre colonne des hypothèses et logique d'intervention).

On peut constater de profondes divergences entre les deux approches (ToC et CL), notamment :

- Le CL est un modèle logique et un outil de planification qui assume des relations de cause à effet linéaires.
ToC (et ToA) incluent aussi un raisonnement sur les possibles liens de cause à effets (pensée logique). C'est une projection dans le futur des changements espérés. Mais ce n'est pas un plan rigide à suivre. Cela aide à suivre le processus et le contexte en contrôlant la validité des hypothèses et en apprenant du changement. Ainsi, on peut avoir une planification souple, régulièrement revue et modifiée.
- 4 étapes logiques dans le CL : activités ⇔ résultats ⇔ effets ⇔ impact.
Dans la réalité (cf. ToC), les voies qui mènent au changement comportent beaucoup plus d'étapes, qui s'interconnectent, progressent puis reculent (et vice-versa)...
- En général, dans le cadre logique :
 - les hypothèses sont traitées très superficiellement et ne reflètent pas les valeurs sous-jacentes ;
 - bien qu'il ait été initialement conçu pour permettre l'implication des parties prenantes dans la réflexion, il est en général édulcoré et utilisé dans une optique de redevabilité.

En résumé :

le cadre logique :	la ToC :
<ul style="list-style-type: none"> ■ outil de planification rigide ■ s'appuie sur une analyse des problèmes ■ assume des relations de cause à effet linéaires. ■ 4 étapes logiques : activités ⇔ résultats ⇔ effets ⇔ impact. ■ En général, les hypothèses sont traitées très superficiellement et ne reflètent pas les valeurs sous-jacentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ support pour une planification souple, régulièrement revue et modifiée ■ part d'une vision positive du changement ■ propose une pensée logique, mais non linéaire ■ autant d'étapes que nécessaire, qui s'interconnectent, progressent ou reculent... ■ place importante laissée aux hypothèses qui sous-tendent la ToC

Keystone donne ces autres éléments de différenciation :

	Cadre logique	ToC
Processus de changement à long terme ou projets à court terme ?	Parfaitement adapté aux projets à court terme limités, avec des objectifs, des indicateurs et des résultats clairement définis. Fonctionne mieux là où il y a une logique linéaire simple – les activités entraînent le résultat. Plutôt rigide – pas très flexible ; n'a pas une grande capacité d'adaptation – peu sensible aux changements qui pourraient ne devenir visibles qu'au fil du temps.	Reflète et rend explicite une compréhension plus approfondie du contexte qui influe sur les stratégies et les relations. Elle contribue à éclairer des stratégies flexibles et diversifiées, et peut être utilisée pour mesurer la contribution aux processus de changement complexes. Elle fournit des indicateurs pour mesurer la contribution d'une organisation au changement social à long terme, au fil du temps. C'est dans des situations complexes qu'elle peut le mieux aider des stratégies flexibles et dotée d'une bonne grande capacité d'adaptation.
Résultats et indicateurs de réussite (qualitatifs ou quantitatifs)	A tendance à mieux fonctionner avec des indicateurs quantitatifs fondés sur les résultats spécifiques (par exemple les résultats d'une activité particulière) et effets à court terme. Approprié pour prouver plutôt que pour améliorer.	Fait usage d'indicateurs, de long terme et de court terme, quantitatifs et qualitatifs, dans le cadre d'un chemin de changement. Suit des modifications dans le comportement, les attitudes, les relations et les capacités qui contribuent au succès.
Dans quelle mesure cela favorise-t-il la collaboration ?	Se concentre vraiment sur les réalisations spécifiques d'une seule organisation. Pas vraiment utile pour identifier les effets communs et évaluer la contribution de relations de collaboration à l'atteinte d'effets partagés à long terme.	Favorise l'identification des effets communs, et permet aux différents acteurs de planifier et de suivre leurs contributions collaboratives à des effets partagés.
Dans quelle mesure cela favorise-t-il la responsabilisation ?	Fonctionne mieux comme un outil pour le <i>reporting</i> aux bailleurs – et pour déterminer si une organisation a réalisé les activités qu'il a été prévu de faire. Le plus souvent créés à l'interne. Pas vraiment utile pour rapporter à toutes les parties prenantes.	Fermement ancrée dans un dialogue inclusif entre parties prenantes y compris autour des effets partagés. Autorise un rapport public qui reflète l'apprentissage partagé.
Cela permet-il d'obtenir des données comparatives?	A tendance à mieux fonctionner pour des organisations individuelles avec des activités très spécifiques. Les réalisations et les effets ont tendance à être très précis aussi. Il est difficile de comparer la performance des organisations avec ce genre de données.	Permet aux organisations de surveiller l'évolution de leur capacité à influencer le changement. Peut fournir des données qui nous permettent de comparer l'efficacité de différentes approches et organisations.

1.3. Méthode proposée pour appliquer la ToC :

Un certain nombre de méthodes ont été développées pour appliquer la théorie du changement. Chacune reflète une approche donnée de la théorie (voir pages suivantes).

En faisant une synthèse de ces différentes méthodes et en les interprétant un peu, on peut suggérer les étapes suivantes pour construire sa propre théorie du changement – c'est-à-dire sa propre vision d'un chemin vers le changement. C'est là aussi une approche spécifique qui ne prétend pas constituer LA méthode idéale.

NB : la réflexion doit être itérative. Chaque étape peut être l'occasion de revenir sur les précédentes pour les affiner.

Quelques jalons méthodologiques complémentaires sont proposés dans l'[encadré 1](#) (p. 8), pour guider la démarche.

0. Préciser la perspective d'acteur : préciser selon quelle(s) perspective cette théorie sera construite (notamment entre l'organisation et le programme).

1. Définir le changement ultime, à long terme – et relativement circonscrit – auquel les acteurs de l'intervention (ceux précisés à l'étape précédente) aimeraient contribuer. (C'est le processus qui devrait y mener – selon la perspective d'acteur retenue – que la ToC cherchera à mieux faire comprendre)

« Comment » le changement devrait-il se faire ?

2. Identifier les différents changements qui doivent se produire au préalable pour que le changement ultime devienne possible. En d'autres termes, identifier les conditions préalables nécessaires pour atteindre le changement ultime (en partant de celui-ci : réflexion rétroactive, mais sans forcément rechercher de déroulement chronologique).

Puis, essayer de :

- **regrouper** ces conditions préalables par paquets homogènes ;
- analyser les **liens de causalité** entre ces différentes conditions.

⇒ Commencer une première ébauche de cartographie / chemin du changement sur cette base. Plusieurs options possibles : purement narratif, chaîne « de sorte que » (ex. : § D), diagramme logique (ex. : § C et § D), diagramme en étoile (cf. § E et § D), ou autre (ex. : § A, B, D, F, G).

3. Identifier les facteurs externes (acteurs et forces) susceptibles d'influer sur ces changements et conditions préalables, ainsi que la nature de cette influence (analyse de contexte). Analyser les relations entre ces facteurs. Compléter les conditions préalables si nécessaire.

« Pourquoi » le changement devrait-il se faire ?

4. Expliciter les hypothèses et valeurs qui sous-tendent l'ensemble du raisonnement et expliquent pourquoi et comment chaque changement attendu devrait contribuer au changement ultime.

⇒ Préciser le chemin du changement sur la base des points 3 et 4.

Faire un premier bilan de la théorie, pour en tester la pertinence et la logique.

Quelle place pour l'intervention dans cette théorie ?

5. Identifier les changements et/ou les facteurs externes sur lesquels les acteurs de l'intervention estiment pouvoir influencer (ou interagir) de façon « satisfaisante » (significative ??), compte tenu de leur mission et de leurs compétences, **et préciser les stratégies d'intervention**

à mettre en œuvre à cet effet.

6. Compléter les hypothèses pour prendre en compte ces stratégies d'intervention et expliquer pourquoi elles devraient pouvoir influencer « de façon satisfaisante » sur les changements visés.

Faire un deuxième bilan de la théorie, pour en tester la pertinence et la logique, ainsi que la cohérence avec les missions et valeurs des acteurs de l'intervention.

7. Définir des indicateurs de changement ou des questions évaluatives pour caractériser les différents processus de changement à l'œuvre.

Puis : élaborer la planification en tant que telle de l'intervention.

NB : Lorsqu'il s'agit d'une théorie centrée sur les acteurs (voir R. Davies, § G et CRDI, § H), le changement ultime est attendu via les acteurs externes à l'intervention. Ainsi, les changements intermédiaires attendus sont identifiés à partir de ces acteurs. L'ordre des étapes suggéré ci-dessus est alors un peu modifié :

2. **Identifier les acteurs** susceptibles d'exercer une influence sur le changement final, ainsi que les liens entre eux.
3. **Identifier les changements attendus** de chacun de ces acteurs.
4. **Préciser les indicateurs** ou marqueurs de progrès permettant de caractériser ces changements.
5. **Identifier les différentes stratégies** par lesquelles l'intervention compte influencer sur les changements attendus des acteurs.

Au-delà de l'ordre des étapes, c'est l'approche globale et sa logique qui s'en trouve différente.

Encadré 1 : compléments méthodologiques pour faciliter la mise en œuvre de la méthode

1. Changement ultime visé

Une façon de procéder est de se concentrer sur l'idée majeure que l'on souhaiterait que l'on retienne de votre programme, plusieurs années après sa fin : le changement fondamental, la « trace » que l'on aimerait laisser à l'avenir, si tout se passait pour le mieux dans le meilleur des mondes.

Identifier les personnes et structures qui composent le changement final espéré ainsi que leurs changements de comportement énoncés comme des résultats. Réfléchir aussi aux changements de condition sociale et physique des habitants, aux interactions entre acteurs, aux attitudes et valeurs, aux politiques publiques, aux capacités des acteurs, aux nouvelles opportunités, à l'empowerment...

Faites en sorte que ce changement soit relativement circonscrit.

2. Changements intermédiaires / conditions préalables

Ces conditions se déduisent du changement ultime visé. Pour chaque élément de ce changement ultime : identifier les conditions nécessaires pour que cela se produise : changements dans les institutions, les relations, les attitudes et les comportements, les capacités, etc. Ces conditions peuvent concerner les changements au sein de chaque acteur et entre les différents acteurs.

Questions clé :

- i. « Que doit-il advenir dans notre contexte pour que le changement final se réalise ? ». Penser aux conditions à court, moyen et long terme
- ii. Comment ces conditions affectent-elles notre processus et ses acteurs ?

La réflexion doit être systématique, en partant du changement final et en remontant progressivement, dans une réflexion rétroactive, mais sans forcément rechercher de déroulement chronologique.

Regroupements :

Regrouper les idées qui pourraient constituer une seule condition essentielle.

Liens de causalité :

Évitez de tomber dans le travers d'une réflexion trop linéaire du changement, qui serait réductrice.

Les liens ne se limitent pas à « si A se produit, alors B peut arriver ». On peut aussi avoir des liens plus complexes : « C ne peut pas se produire sans que A et B se soient produits conjointement au préalable », ou des liens encore plus flous : « D peut se produire du fait d'une interaction indéterminée entre A, B et C ».

3. Hypothèses et valeurs qui sous-tendent votre raisonnement

Il faut expliciter les hypothèses – souvent implicites – qui ont influencé votre raisonnement (principes, convictions...). Souvent, ces hypothèses émergent des raisonnements liés aux points précédents ; il faut alors les noter quelque part.

L'idée est de passer en revue les conditions préalables (cf. point précédent), puis d'identifier les hypothèses qui sous-tendent chacune d'elle.

Les hypothèses doivent expliquer les éventuels liens de causalité entre conditions préalables. Elles doivent aussi justifier pourquoi tel regroupement de conditions contribuera au changement ultime ; ou encore pourquoi ces ensembles de conditions nous semblent suffisants pour que le changement ultime se produise.

4. Organisation de votre intervention

Sur beaucoup de changements identifiés, vous n'aurez aucune prise. Sur d'autres, vous pourrez essayer d'exercer une influence : soit directement, soit indirectement.

Comment envisagez-vous d'influencer cette théorie du changement ? Avec qui ? À quels niveaux ?

1.4. Éléments d'analyse sur la ToC

Quelques critiques faites à la ToC⁵

- Les définitions de la TOC sont souvent **vagues** (qu'est-ce que la ToC ? Qu'est-ce qu'elle n'est pas ? Ce n'est pas clair...). Comment en apprécier la qualité ?
- Il s'agit d'un concept un peu **fourre-tout**, diversement interprété par des méthodologies faisant parfois appel à des approches qui s'opposent. Quelle serait alors la « bonne » approche ?
- Au fond, la ToC n'apporte **rien de nouveau**. Ne serait-ce pas juste un cadre logique vaguement amélioré ? Par ailleurs, la plupart des acteurs ont des ToC implicites forgées à travers leur expérience... Enfin, les documents de projets contiennent déjà la même information que dans une ToC.

NB : On peut être d'accord avec cela quand on se réfère à certaines approches de la ToC. Pour d'autres en revanche, cela apparaît un peu injuste.

- **Affichage trop théorique.** Ceci renvoie ici au terme de « théorie » qui rebute certains praticiens, lesquels lui préfère celui de « chemin de changement », plus approprié (voir plus haut, [§ 1.1](#)).
- **Trop compliquée.** Les exemples d'application de la ToC peuvent souvent être décourageants pour ceux qui n'ont pas été impliqués dans leur élaboration.
- S'astreindre à des **obligations contreproductives**. Vouloir expliciter la ToC à tout prix, selon un format prédéfini, peut amener à rentrer dans un exercice bureaucratique qui dénature le processus de réflexion sur la clarification de notre conception du changement social et nous enferme dans un cadre contraignant.
- Un **détournement de la réflexion et de l'apprentissage**. On peut être tenté d'élaborer une ToC avant tout comme une « histoire » destinée à « convaincre » un bailleur, au détriment de réflexions et d'apprentissages plus fins sur les hypothèses, les valeurs et les choix stratégiques.

En guise de conclusion

La ToC peut aider d'une part à essayer d'appréhender la complexité du changement de façon un peu systématique et structurée, d'autre part à formaliser sa propre vision du changement.

Ainsi, il faut la considérer comme une *approche* (positive) de la complexité, plutôt qu'une méthodologie en tant que telle. Il faut par ailleurs s'approprier cette approche pour mieux analyser les différentes méthodologies qui s'y réfèrent explicitement ou implicitement et se forger ensuite une méthodologie sur-mesure. Enfin, il ne faut pas prendre cette approche comme l'approche idéale : elle a d'indéniables qualités, mais il faut pouvoir la comparer à d'autres approches.

⁵ D'après HIVOS, 2011 et G. Albert Ruesga, 2010.

2. Tour d'horizon de plusieurs méthodologies

La ToC a fait l'objet du développement d'un certain nombre de méthodologies qui s'inspirent plus ou moins d'elle.

Ainsi, parmi celles qui sont décrites plus bas :

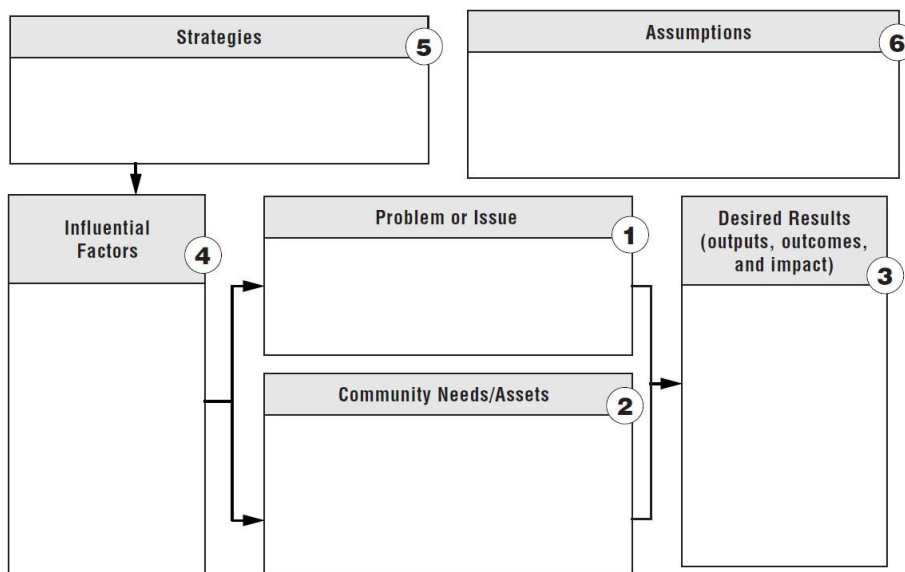
- les deux premières (Kellog Foundation et INSP) renvoient à une approche type cadre logique, un peu développée ;
- les deux suivantes (Aspen, ORS) développent davantage le potentiel d'une ToC mais retombent néanmoins dans une certaine logique linéaire ;
- Keystone et HIVOS sont peut-être les plus fidèles à « l'esprit » de la ToC – HIVOS étant le plus récent et peut-être celui qui fait la meilleure synthèse de ce qui a précédé ;
- les deux dernières (R. Davis et CRDI) sont plus spécifiques dans la mesure où il s'agit de méthodologies centrées sur les acteurs. Celle du CRDI ne correspond pas exactement à une ToC (elle ne s'y réfère d'ailleurs pas) mais participe en partie de la même approche.

Ce tour d'horizon ne se veut pas exhaustif.

A) Kellogg Foundation

(D'après : *Logic Model Development Guide*, W.K. Kellogg Foundation, 2004)

- 1. Problème ou question clé** : définir le(s) problème(s) que notre programme tentera de résoudre ou la (les) question(s) clé qu'il traitera.
- 2. Besoins/atouts** : préciser les besoins et/ou les atouts des « bénéficiaires » qui conduisent le programme à traiter ce problème ou cette question clé.
- 3. Résultats espérés** (réalisations, effets, impacts) : identifier les résultats espérés, ou la vision du futur, en décrivant qu'on espère qui arrivera, à court ou long terme, si le programme est mis en œuvre.
- 4. Facteurs d'influence** : lister les facteurs positifs ou négatifs (liés à l'environnement institutionnel et politique, par ex.) qui pourront influencer les résultats espérés et contribuer au changement.
- 5. Stratégies** : en disant pourquoi on espère que ces stratégies permettront de contribuer à produire ces effets (se référer à des pratiques déjà expérimentées – même si c'est un peu biaisé...)
- 6. Hypothèses** : énoncer les hypothèses qui peuvent expliquer pourquoi et comment les stratégies de changement identifiées devraient réussir.

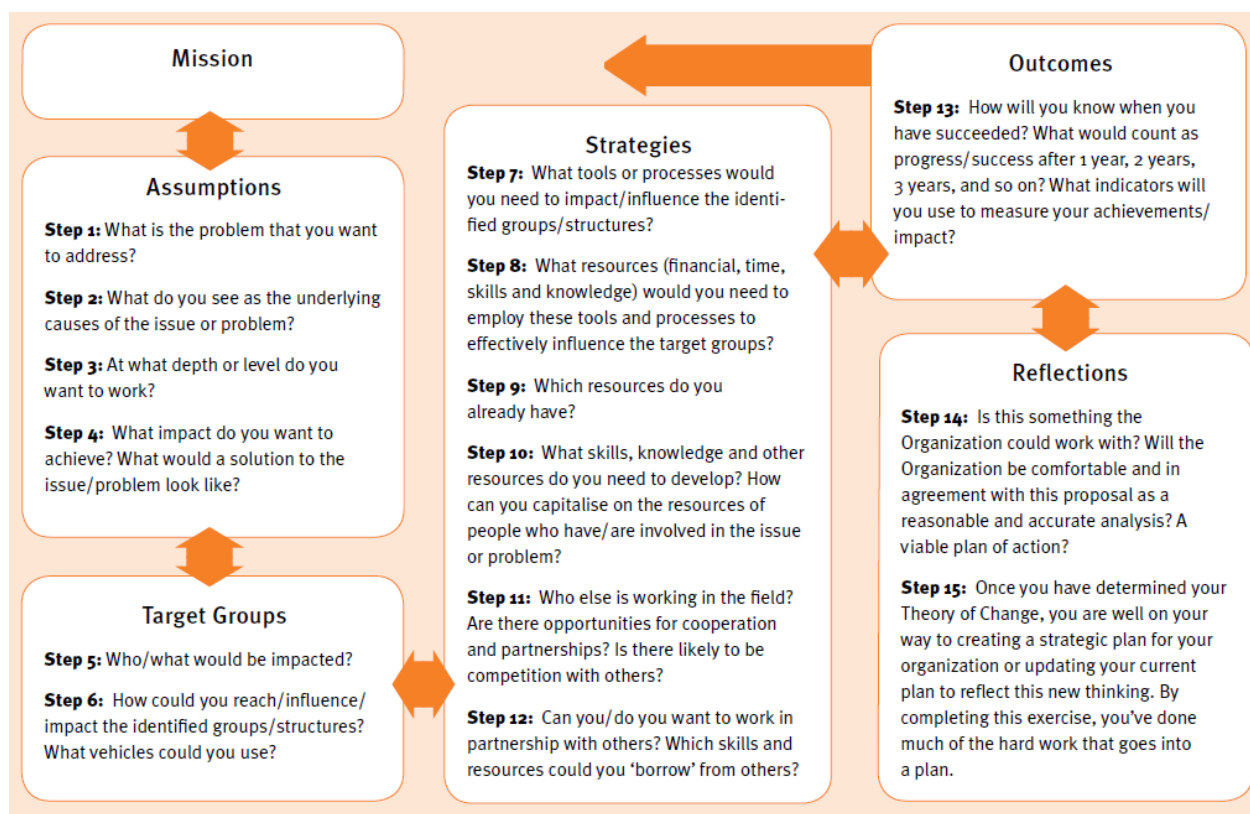


A program is a theory and an evaluation is its test. In order to organize the evaluation to provide a responsible test, the evaluator needs to understand the theoretical premises on which the program is based.
Carol Weiss (1998)

B) The International Network on Strategic Philanthropy (INSP)

(D'après : Theory of Change Tool Manual, INSP, 2005)

Cette approche se matérialise par 15 étapes nécessaires pour créer une théorie du changement : les questions à se poser, et comment l'information (et les relations entre les informations) peuvent être visualisées et représentées.



Hypothèses :

1. Quel est le problème (ou la question) que vous voulez aborder ?
2. Quelles causes sous-jacentes à la question ou au problème voyez-vous ?
3. À quel niveau voulez-vous travailler ?
4. Quel impact vous voulez-vous atteindre ? À quoi ressemblerait une solution à la question / au problème ?

Groupes cibles :

5. Qui (ou qu'est-ce qui) serait touché (impacté) ?
6. Comment pourriez-vous atteindre / influencer / impacter les groupes ou les structures identifiés ? Quels moyens pourriez-vous utiliser ?

Stratégies :

7. De quels outils ou processus auriez-vous besoin pour impacter/ influencer les groupes ou structures identifiés ?

8. De quelles ressources (financières, en temps, en compétences et connaissances) auriez-vous besoin pour utiliser ces outils et processus de façon à influencer efficacement sur les groupes cibles ?
9. De quelles ressources disposez-vous déjà ?
10. Quelles compétences, connaissances et autres ressources avez-vous besoin de développer ? Comment pouvez-vous exploiter les ressources des personnes qui ont été (ou qui sont) impliquées sur la question ou le problème ?
11. Qui d'autre travaille dans ce domaine ? Y a-t-il des possibilités de coopération et de partenariats ? Y en a-t-il qui seraient susceptibles d'être en concurrence avec d'autres ?
12. Pouvez-vous ou voulez-vous travailler en partenariat avec d'autres ? Quelles compétences et ressources pourriez-vous « emprunter » aux autres ?

Résultats :

13. Comment saurez-vous que vous avez réussi ? Qu'est-ce qui pourrait être considéré comme un progrès / succès après 1 an, 2 ans, 3 ans, et ainsi de suite ? Quels indicateurs allez-vous utiliser pour mesurer vos réalisations / impacts ?

Réflexions :

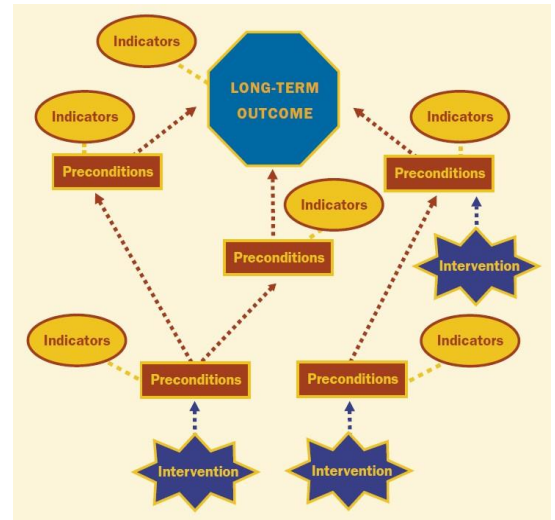
14. Puis, reprendre les réponses apportées à chaque étape et prendre en compte les questions suivantes :
 - Est-ce une chose sur laquelle l'organisation pourrait travailler ?
 - L'organisation serait-elle à l'aise et en accord avec cette proposition comme :
 - une analyse raisonnable des questions ?
 - une analyse précise de l'environnement ?
 - un plan d'action viable pour votre organisation compte tenu de sa mission, de ses moyens, de ses connaissances et d'autres contraintes ?
15. Une fois que vous avez terminé l'exercice et développé votre théorie du changement, vous êtes en bonne voie pour élaborer un plan stratégique pour votre organisation – ou pour mettre à jour le plan actuel – de façon à refléter cette nouvelle façon de penser. En complétant cet exercice, vous avez fait l'essentiel et le plus dur dans la démarche d'élaboration d'un plan stratégique.

C) The Aspen Institute

(D'après: *The Community Builder's Approach to Theory of Change*, Andrea Anderson, *The Aspen Institute Roundtable on Community Change*, 2005)

1. Définir l'effet à long terme, de façon précise.

2. **Ébaucher le chemin de changement** : identifier et trier toutes les préconditions liées à l'effet à long terme, de façon à ébaucher un chemin de changement *linéaire et chronologique* (changements nécessaires et suffisants pour atteindre l'effet à long terme ≠ ce qui doit être fait). Pour cela : partir de l'effet à long terme et procéder de façon rétroactive. Ainsi, pour chaque effet ou précondition, se demander : « quelles sont les préconditions nécessaires et suffisantes pour obtenir [l'effet ou la préconditions en question] ? »

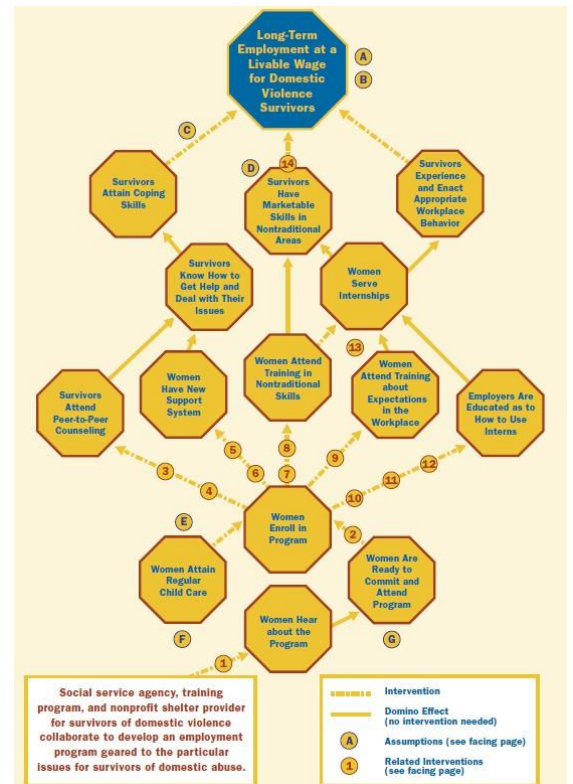


3. **Opérationnaliser les préconditions** (conditions préalables) : pour chaque précondition du chemin de changement, il s'agit de répondre à la question « quelle preuve utiliserons-nous pour montrer que ceci est accompli ? ». La réponse à la question constituera l'indicateur de suivi des progrès réalisés.

Pour chaque précondition, il s'agira de répondre aux questions suivantes :

- Quel *indicateur* allons-nous utiliser pour apprécier le succès de cette précondition ?
- Sur qui ou sur quoi attendons-nous un changement ? (→ *population cible* suivie par l'indicateur)
- Quel est la situation actuelle de cette population cible ? (→ *état de référence*)
- Dans quelle mesure cette population cible doit-elle changer de façon à ce que nous ayons le sentiment que la précondition est satisfaite ? (un petit changement sera-t-il suffisant ?) → *seuil* à atteindre
- Combien de temps estimons-nous nécessaire pour que la population cible atteigne ce seuil ? → *chronologie/délai* nécessaire pour recueillir les données sur l'indicateur.

4. **Définir les interventions** : distinguer les préconditions sur lesquelles le groupe peut exercer une influence de celles sur lesquelles il ne peut agir, puis définir les programmes d'activités et les stratégies nécessaires pour atteindre chacune de ces préconditions (mais ne pas entrer dans le détail des activités). Ne pas chercher à définir un « méga-programme » unique en bas du chemin de changement, qui permettrait d'atteindre toutes les préconditions. Cela dit, certaines préconditions pourront être atteintes par un effet domino.



5. **Expliciter les hypothèses** : le processus de changement ainsi déterminé est basé sur des hypothèses implicites. Il s'agit de les identifier, de les critiquer au sein du groupe et de voir si on les approuve ou pas.

Plusieurs types d'hypothèses sous-tendent une théorie du changement :

- des hypothèses expliquant pourquoi chaque précondition est nécessaire pour atteindre la précondition suivante dans le chemin de changement, et pourquoi l'ensemble des préconditions sont suffisantes pour atteindre l'effet à long terme ;
- des hypothèses qui viennent des sciences sociales ou de la pratique et font le lien entre un programme d'activités et une précondition spécifique, pour une population ou une communauté spécifique ;
- des hypothèses sur le contexte local et l'environnement dans lequel la théorie du changement se situe.

Commentaires :

- | - | + |
|---|---|
| ■ <i>Logique linéaire et chronologique.</i> | ■ <i>Guide pratique bien fait, avec indications pour organiser ateliers de mise en œuvre.</i> |
| ■ <i>Préconditions caractérisées par des indicateurs classiques, pensés de façon plutôt quantitative.</i> | |
| ■ <i>Très centré sur l'intervention ; influence des autres parties prenantes du changement peu abordée.</i> | |

D) Organizational Research Services (ORS)

(D'après : *Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning, ORS for Annie E. Casey Foundation, 2004*)

Une théorie du changement permettra d'aboutir à deux produits :

- une carte des changements, qui reflète votre vision de la façon dont les changements se produisent ;
- une liste d'hypothèses de changement.

Plusieurs sortes de cartes des changements sont envisageables.

Ici, ORS favorise des cartes linéaires, avec des chaînes causales : les chaînes « de sorte que » (même si ORS reconnaît que le changement est plus complexe que de simples relations de cause à effet).

Des cartes non linéaires sont aussi possibles, sous différentes formes, en fonction ce qui semblera le plus approprié à chaque organisation. Ex. : carte de changement sous forme de réseau, d'étoile éclatée, de chemin qui raconte une histoire, de schéma organique...

Chaîne linéaire « de sorte que » :

We provide Vocational ESL (English as a second language) training [Strategy]

So That

Immigrants and refugees increase their vocational English-speaking skills [Outcome]

So That

Immigrants and refugees improve their employment situation [Outcome]

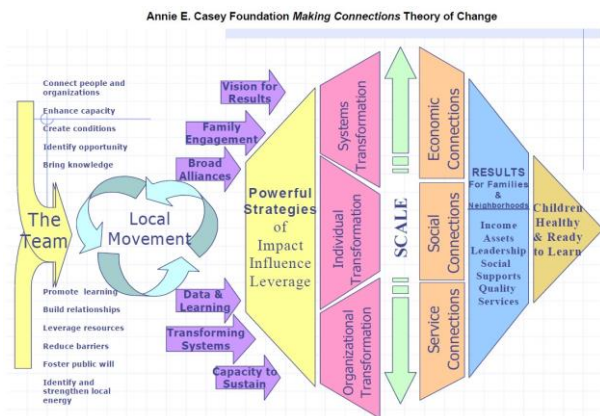
So That

Immigrants and refugees increase their household income and job-related benefits [Outcome]

So That

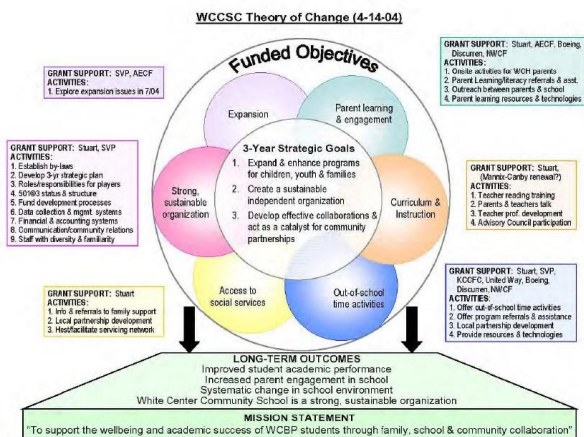
All families and individuals are self-sufficient [Goal]

« Carte » non linéaire :



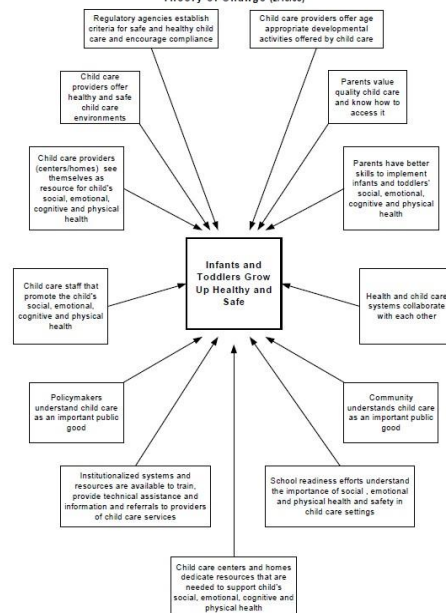
« Carte » non linéaire :

White Center Community School Coalition
Possible Outcome Map (Draft)



« Carte » non linéaire :

Healthy Child Care Washington
Theory of Change (2/13/02)



Étapes :

1. Clarifier les buts : le résultat ultime que l'on veut atteindre.

2. Identifier des stratégies influentes : prendre en considération les stratégies spécifiques ou les programmes (actuellement mis en œuvre) qui permettent d'influer sur le but ultime. (Ex. : plaidoyer, renforcement des capacités...).

Trois catégories de stratégies de changement sont identifiées ici (NB : le guide a été rédigé pour une fondation privée visant à aider des enfants défavorisés et leurs familles), selon le type de changement que ces stratégies affectent :

- *impact* (changements d'état, de bien-être, à un niveau individuel ou collectif, sur des acteurs directement liés à l'intervention) ;
- *influence* (changements dans les politiques, les modalités de régulation, les systèmes, les pratiques ou encore dans l'opinion publique) ;
- effet levier (changements dans les investissements réalisés par d'autres bailleurs de fonds au profit des enfants défavorisés et de leurs familles).

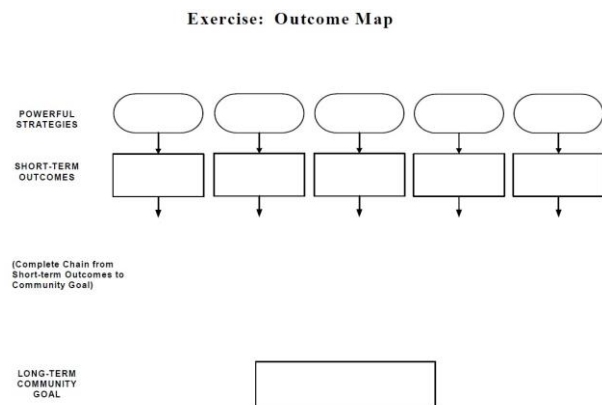
Ces différentes catégories de changement peuvent être matérialisées dans les cartes de changement par des couleurs différentes pour les résultats concernés.

3. Créer des chaînes « de sorte que », à partir de chacune des stratégies retenues. Énoncer le résultat direct attendu de la mise en œuvre de la stratégie, puis le résultat intermédiaire attendu de ce résultat direct, etc. jusqu'à avoir relié chaque stratégie au but ultime.

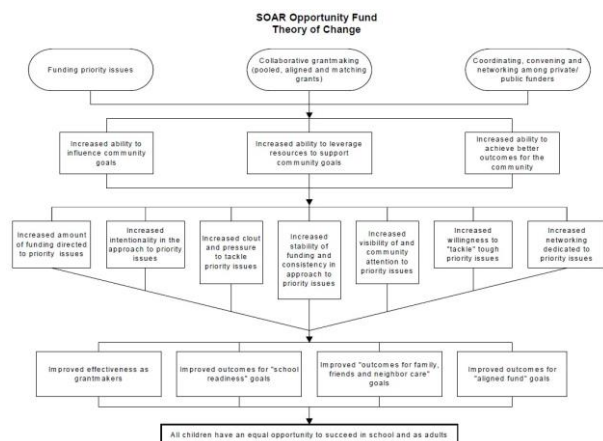
Une stratégie unique est rarement suffisante pour provoquer des changements à l'échelle collective voire sociétale. Plusieurs stratégies doivent donc être lancées en parallèle, avec parfois des résultats intermédiaires communs sur la voie du but ultime.

4. Lier les stratégies avec les résultats et les buts ultimes. Il s'agit d'organiser dans un diagramme les éléments identifiés dans les trois points précédents :

Diagramme type (carte des changements) :



Exemple :



Ceci peut révéler que plusieurs stratégies conduisent à un même résultat, à certains points du diagramme. Ceci est fréquent, car plusieurs stratégies différentes sont souvent nécessaires pour provoquer un changement.

Il peut être utile de prioriser certaines stratégies. Ainsi, pour les stratégies qui devraient se traduire par des changements mesurables à moyen terme (entre un à trois ans), il sera utile de développer une théorie du changement plus détaillée que pour les autres.

5. Tester la logique et la pertinence. Revoir la carte (le diagramme) ainsi complétée et la partager avec d'autres parties prenantes. Éprouver la logique des liens entre stratégies, résultats et impacts

(buts) ; vérifier que les résultats les plus pertinents sont inclus et que les stratégies pertinentes sont incluses aussi. Refaire ces vérifications de façon itérative.

6. Expliciter les hypothèses. La carte des changements offre une esquisse de chemin vers les résultats, mais ce travail est ancré dans un contexte et il faut expliciter les hypothèses qui ont influencé l'élaboration de cette carte (principes, convictions...). Souvent, ces hypothèses émergent des discussions lors de l'élaboration de la carte ; il faut alors les noter quelque part. Il faut les expliciter de façon narrative, sous forme de phrases.

Utilisations de la théorie du changement :

- outil de planification ;
- améliorer et assurer la redevabilité ;
- prendre des décisions d'allocation de ressources ;
- communiquer et faire connaître sa feuille de route pour le changement ;
- relier directement l'action à la théorie du changement (clarifier les choix, etc.).

Commentaires :

-

+

- *Basé sur une logique linéaire, même s'il est reconnu dans le document que cela ne correspond pas à la réalité...*
- *Peu d'attention accordée à l'environnement et aux autres acteurs.*

E) Keystone

(D'après : *Developing a theory of change, Keystone, 2009*)

1. Développer une vision de la réussite

La vision du succès est l'image précise de ce que l'organisation (le programme) aimerait voir advenir, dans le futur, dans le contexte dans lequel il travaille. Cela peut être ambitieux et l'organisation n'a pas l'ambition de réaliser cet avenir lui-même. Il doit s'agir d'un avenir réalisable (changements à l'intérieur et entre les personnes, groupes et institutions que l'organisation peut influencer de manière réaliste), durable et dynamique (il doit s'agir d'un instantané d'un système complexe faisant ressortir les interactions entre les personnes et les institutions en vue d'atteindre un état).

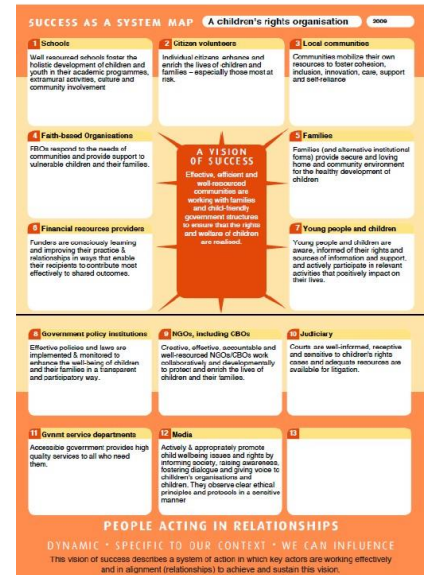
■ *Élaborer une épitaphe pour l'organisation (ou le programme)*

Il s'agit d'une façon de bousculer les réflexions. En répondant à la question « de quoi voudriez-vous que le monde se souvienne au sujet de votre organisation ? », comme s'il s'agissait d'une épitaphe à inscrire sur la tombe de l'organisation après sa « mort », on aboutit aux changements essentiels que l'organisation devrait contribuer à produire de façon plausible, sous une forme très concise.

■ *Dessiner en détail ce à quoi devrait ressembler la réussite*

Préciser l'épitaphe : qu'est-ce qui devrait être vu dans le contexte de l'organisation, si tout ce qui devait être atteint était réellement obtenu ? Ceci doit conduire à identifier les personnes et structures qui composent la vision de la réussite ainsi que leurs changements de comportement énoncés comme des résultats.

Il faut aussi réfléchir aux changements de condition sociale et physique des habitants, aux interactions entre acteurs, aux attitudes et valeurs, aux politiques publiques, aux capacités des acteurs, aux nouvelles opportunités, à l'empowerment...



2. Cartographier les conditions préalables (préconditions) de la réussite

Ce sont tous les changements que l'organisation estime nécessaires dans le contexte de façon à parvenir à la réussite prévue et ce de façon durable.

○ *Faire un brainstorming et regrouper les conditions préalables de la réussite*

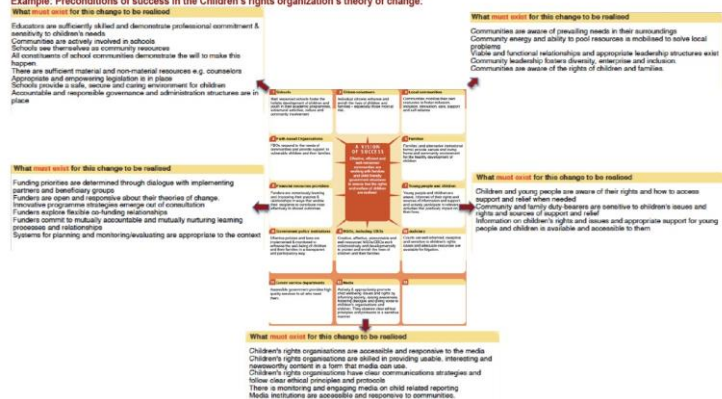
Pour chaque élément de la vision de la réussite, l'organisation cherche à définir les changements dans : les conditions, les institutions, les relations, les capacités, les attitudes et les comportements qui sont considérés comme **indispensables** pour le succès à long terme.

Question clé : « que doit-il advenir dans notre contexte pour que notre vision du succès se réalise ? ».

La réflexion doit être systématique, en partant de la vision du succès et en remontant progressivement. Ces conditions préalables concernent les changements au sein de chaque acteur et entre les différents acteurs. Il faut identifier toutes les conditions préalables considérées comme indispensables.

Chaque changement doit décrire : quel changement ? Pour qui ? A quel point ? Pour quand ?

Example: Preconditions of success in the Children's rights organization's theory of change:



3. Cartographier le système

Il s'agit de considérer l'ensemble du système d'acteurs ou de forces sociales au travail dans le contexte de l'organisation, et qui peuvent avoir une influence positive ou négative sur les changements. Les changements auxquels l'organisation veut contribuer seront plus significatifs et plus durables si l'organisation peut influencer les acteurs dans le système de façon à ce que ceux-ci appuient ce système.

Il s'agit donc tout d'abord d'identifier ces acteurs et les façons par lesquelles ils influencent le système. Puis :

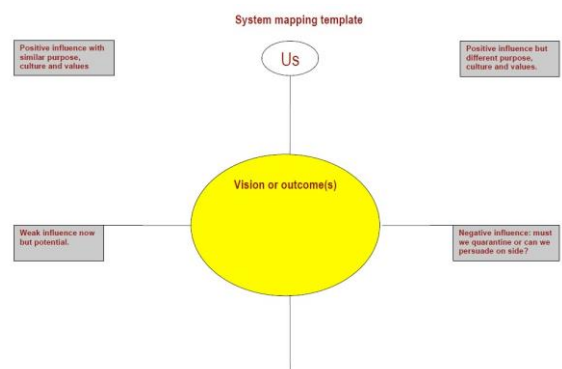
- identifier ceux qui travaillent pour des résultats similaires ;
- planifier des interventions en collaboration avec ces acteurs de façon à obtenir plus que si l'organisation avait été seule ;
- identifier ceux de ces acteurs qui peuvent avoir une influence négative sur le système et planifier des stratégies pour modifier leurs attitudes ou pratiques ou encore pour réduire leur influence négative.

■ Cartographier le système d'activités

Il s'agit de mieux comprendre les voies par lesquelles les différents acteurs peuvent contribuer à l'atteinte de résultats spécifiques et de voir si, au fil du temps, il serait possible d'instaurer une plus grande cohérence et collaboration entre les différents acteurs du système.

4 types d'acteurs peuvent être identifiés :

- ceux qui sont très influents dans le système, qui partagent un fort intérêt pour l'atteinte du résultat, et qui ont une mission, des valeurs et une culture similaires à celle de l'organisation ;
- ceux qui sont très influents dans le système, qui partagent un fort intérêt pour l'atteinte du résultat, mais qui ont une mission et une culture très différentes ;
- ceux qui ne sont actuellement pas très influents, mais qui pourraient devenir des alliés positifs ;
- ceux qui ont une influence négative dans le système et avec qui la collaboration a peu de chance de se faire. Ici, il s'agit de penser aux stratégies pour contrer ou minimiser leur influence.



■ Analyser les dimensions du changement

Il s'agit d'aider l'organisation à analyser ses propres hypothèses et pratiques et identifier les différentes dimensions du changement auxquelles elle s'attaque actuellement. Cela peut aussi aider à analyser les autres acteurs dans le système. Cela peut aider une organisation à identifier les préconditions essentielles à la réussite qu'elle pourrait négliger sans cela ; enfin cela peut constituer un cadre pour développer des relations de collaboration.

Changements individuels	Changements dans les relations
Changements dans les structures, les systèmes (changements institutionnels)	Changements d'ordre culturels (modèles collectifs de pensée et de pratiques)

Chacun, dans le groupe, apprécie quel type de changement caractérise le mieux son approche dans son travail actuel. 4 sous-groupes sont ainsi constitués. Chaque sous-groupe discute des caractéristiques de son travail qui l'a conduit à cibler ce type de changement ; pourquoi ils

pensent que leur approche est efficace pour contribuer au changement social ; et dans quelle mesure elle diffère des approches des trois autres sous-groupes.

■ *Réfléchir sur la collaboration de façon à placer les acteurs sur un « continuum de relation »*

Il s'agit de créer une « carte des relations » ou une « carte d'alignement » sur laquelle on place les acteurs identifiés comme devant faire l'objet d'une attention particulière sur un « continuum de relation » allant de l'alignement au partenariat :



Une fois les acteurs placés sur ce diagramme, il s'agit de discuter du type de relation qui serait le plus approprié avec chacun d'eux. (« Quelles compétences, contacts ou ressources chaque partie devrait-elle apporter dans la relation ? Quels seraient leurs rôles respectifs ? Quels avantages retireraient-ils de cette relation ? Quels problèmes pourraient surgir ? »)

■ *Analyser les acteurs individuels et créer un « profil de collaboration »*

Il s'agit de réfléchir plus concrètement à l'établissement de relations, en créant un « profil potentiel de collaboration » pour chaque partenaire potentiel :

« Sur quel résultat spécifique la collaboration devrait-elle se concentrer ? Quel est l'intérêt de l'organisation dans l'atteinte de ce résultat ? Y a-t-il un alignement direct sur la mission de l'organisation ? Quelles sont les capacités respectives de part et d'autre ? Quelle est la relation actuelle avec cet acteur ? Qu'est-ce que nous aimerions que cette relation devienne dans le futur (alignement, collaboration occasionnelle ou sur une question spécifique, partenariat) ? Quels avantages cette collaboration offrirait aux deux parties ? Quels risques y aurait-il avec cette collaboration ? Comment cette relation devrait-elle être gérée ? Avec quelles modalités de gouvernance ? Quand et comment cette relation devrait-elle être revue et évaluée ?

De la théorie à la stratégie

Une fois munie de cette théorie du changement encore rudimentaire, l'organisation doit faire deux choses :

- l'affiner dans le dialogue avec les autres parties prenantes ;
- engager un processus d'adaptation des stratégies et programmes actuels pour les mettre en phase avec cette théorie du changement.

Beaucoup de préconditions ne pourront pas être atteintes par l'organisation elle-même. Mais si elles sont importantes, alors il faut quand même les prendre en considération. Parfois il pourra s'agir d'organiser d'autres acteurs. D'autres fois il faudra développer de nouvelles capacités. Ou encore, il pourra falloir mobiliser des collaborations et des partenariats.

Il y a en général deux sortes de stratégies à considérer :

- des stratégies pour provoquer des changements en travaillant directement avec les acteurs ;
- des stratégies pour provoquer des changements de façon indirecte, en intervenant de façon latérale dans le système (en influant d'autres acteurs, en nouant des partenariats, etc.).

Commentaires :

- | | |
|--|--|
| - | + |
| ■ 3 ^e étape peut-être moins précise. | ■ Prise en compte de la complexité. |
| ■ En particulier, l'explicitation des hypothèses est peu développée. | ■ Guide pratique bien fait, avec indications pour organiser ateliers de mise en œuvre. |

F) HIVOS

(D'après : *Theory of change. A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes*, Iñigo Retolaza Eguren, HIVOS, 2011)

1. Le changement désiré

a) Identifier le changement que nous souhaiterions à long terme. Il s'agit d'une vision positive, et non d'un problème à résoudre. C'est l'horizon qui doit motiver notre action.

Cette vision doit être *plausible*. Il faut se concentrer sur des changements sur lesquels notre organisation peut réellement exercer une influence. Non seulement on doit pouvoir influencer ces changements, mais en plus il doit y avoir une probabilité suffisante qu'ils se produisent.

Cette vision doit aussi être *dynamique*, comme le film d'un système dynamique et complexe montrant les interactions entre les gens, leurs institutions et leur environnement.

Méthode pour identifier le changement espéré (par exemple en utilisant des représentations graphiques) :

- montrer le **contexte** dans lequel nous évoluons (temporel, géographique, social, culturel, économique, politique, etc.) ;
- identifier les **questions** que nous devons résoudre ;
- représenter les **acteurs** impliqués (publics, privés, de la société civile), leurs relations, valeurs, attitudes, capacités et comportements tels qu'ils pourraient exister dans le nouveau cadre correspondant à la vision espérée ;
- incorporer les **institutions/cadres** formelles et informelles (politiques publiques, cadre juridique, normes, coutumes, habitudes culturelles, valeurs, croyances, normes consensuelles, etc.) qui favorisent le changement souhaité ;
- la **vision du changement espéré** apparaît comme le produit d'une double vision : celle du présent et celle du futur. La vision de l'avenir procède d'une analyse de la réalité actuelle puis d'une projection dans le futur montrant les changements espérés.

Le changement espéré peut être une projection dans 5 à 10 ans, selon les souhaits de ceux qui élaborent la ToC.

b) Une fois le changement espéré défini, il est nécessaire de définir quels **domaines stratégiques** vont être priorisés pour soutenir ce changement. Ce sont eux qui seront au centre de notre action. Essayer de synthétiser 3 à 4 domaines stratégiques pour éviter de se disperser et pour se concentrer sur les éléments vraiment fondamentaux.

Méthode pour ce faire :

- quels sont les principaux facteurs qui émergent de notre conversation quand nous définissons le changement espéré ?
- Peut-on identifier des catégories ? Parmi tous ces facteurs, peut-on trouver des sortes de convergence ? Peut-on les trier et définir des catégories ?
- Parmi ces catégories, quelles sont celles qui – plus que les autres – peuvent faire progresser le système vers notre changement espéré ?
- En fonction de l'expertise de notre organisation, de son rôle et de ses capacités, à quels domaines pourrions-nous mieux contribuer ?
- identifier ces catégories clé (3 ou 4) et les reformuler de façon à ce que leur valeur stratégique soit claire.
- Développer un objectif stratégique pour chacune des catégories sélectionnées.

2. Qui sont les agents de changement ?

Il s'agit d'identifier les acteurs impliqués dans le processus et que nous souhaitons activement influencer. Ce sont les personnes qui, d'une façon ou d'une autre, seront affectées par le changement ou qui font déjà partie de la réalité que nous souhaitons influencer.

Le degré de complexité des interactions entre acteurs (diversité des opinions et des sensibilités d'une part, des priorités d'autre part) induit le niveau de complexité du processus de changement social.

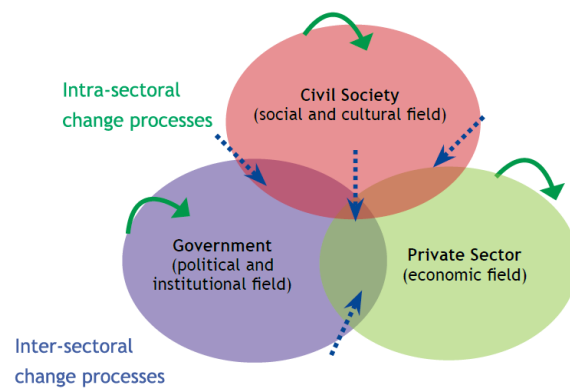
Plusieurs angles de vue sont possibles pour identifier et analyser les acteurs :

- **L'analyse sectorielle.** Cette analyse est utile dans les cas où l'on se concentre sur des groupes d'acteurs qui, à leur échelle, représentent l'ensemble de tous les acteurs sociaux affectés par le processus de changement. L'idée est de travailler avec un groupe d'acteurs représentatif de la société dont il est issu, en se disant que cela nous permettra de mieux comprendre et d'agir sur l'ensemble du champ social que nous voulons changer.

L'identification et l'analyse des acteurs commencent généralement par au moins 3 secteurs fondamentaux dans toute société : le secteur public/gouvernemental ; le secteur privé/économique et le secteur de la société civile. On peut les compléter par exemple par le secteur des partis politiques et par celui de la coopération internationale, en fonction de l'importance qu'on leur accorde.

À l'intersection de ces différents secteurs, on trouve des « acteurs-pont » capables de créer des interactions positives ou négatives entre deux secteurs. La qualité de ces interactions dépendra de l'intérêt de ces « acteurs-pont » pour le changement espéré. Si nécessaire, l'analyse peut être approfondie en intégrant une variable d'échelle territoriale : macro (ex. : national), méso (ex. : régional) et micro (ex. : communal, local, village...).

THE NEED FOR CROSS-SECTORAL DIALOGIC RELATIONSHIPS



Source: After Kahane 2006

SECTOR	MACRO LEVEL	MESO LEVEL	MICRO LEVEL
PUBLIC-GOVERNMENTAL			
PRIVATE-ECONOMIC			
CIVIL SOCIETY-SOCIAL MOVEMENTS			
POLITICAL COMMUNITY			
DONOR COMMUNITY			

- **L'analyse d'influence** (Keystone, 2008 : voir plus haut § C). Cette analyse met l'accent sur la capacité des acteurs à influencer le processus de changement – que ce soit maintenant ou à l'avenir.

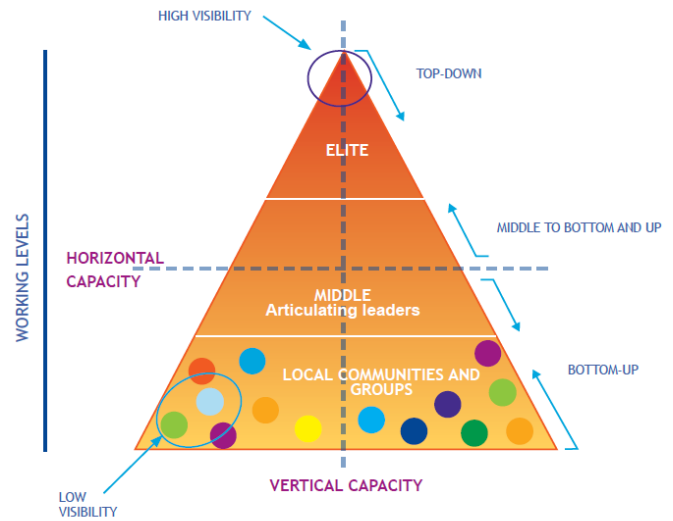
Elle peut être combinée avec la précédente : en identifiant les acteurs selon leur secteur, puis en les positionnant dans les quadrants de la matrice d'influence.



Source: Keystone 2008

- **L'analyse de la capacité d'articulation.** Cette analyse met l'accent sur la capacité des acteurs à s'articuler, à se mettre en réseau, à faire de la médiation, à collaborer et à communiquer avec les autres acteurs. Elle concerne deux formes d'articulation : verticale et horizontale. La capacité à s'articuler *verticalement* renvoie à la capacité des acteurs à créer des ponts en termes de compréhension, à établir des relations de confiance, à faire passer des messages entre deux parties, à faire négocier des acteurs autour de leurs priorités respectives... Elle concerne deux ensembles d'acteurs, entre les décideurs et la base. Au contraire, la communication horizontale met l'accent sur la capacité des acteurs à interagir avec d'autres acteurs de même « rang ».

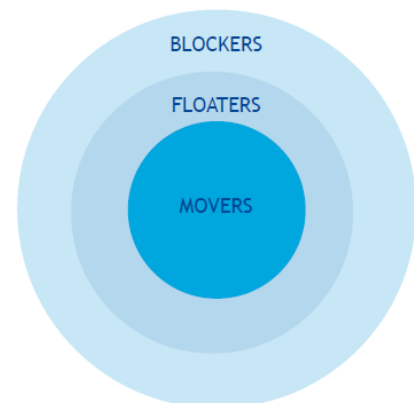
Cette analyse amène à cartographier les acteurs selon leur place dans la pyramide : au sommet les élites, en bas les acteurs « de base » et au milieu les acteurs qui peuvent articuler soit la base et le sommet, soit différents secteurs. Une seconde phase permet alors d'analyser les relations au sein et entre les différents niveaux.



John Paul Lederach, Public Conference, La Paz, 2008

- **L'analyse de la position en termes d'intérêt.** Dans ce cas, le but est d'identifier la position d'une partie prenante sur la base de son intérêt pour le changement espéré. Les acteurs sont identifiés et analysés sur la base de trois catégories : les moteurs, les indécis/flotteurs et les bloqueurs.
 - Les *moteurs* sont les acteurs ou les individus clé qui s'engagent à contribuer au changement espéré. Ils sont dans le cercle le plus au centre. Ils ont des intérêts convergents et il est relativement facile de construire des relations et des alliances stratégiques entre eux.
 - Les *bloqueurs* sont ceux qui sont contre le processus, parce que leurs propres intérêts risquent d'être affectés négativement. Ils peuvent aussi bloquer le processus parce qu'ils n'ont pas les informations leur permettant de comprendre qu'il leur serait possible de ménager leurs intérêt en négociant. Ils peuvent aussi bloquer pour des raisons historiques faisant qu'ils n'ont pas confiance en les « moteurs » ou qu'ils sont rivaux.
 - Les *indécis/flotteurs* sont ceux qui occupent une position entre les deux : ils ne bloquent pas le processus mais ne le soutiennent pas non plus. Ils peuvent aussi changer de position et devenir moteur ou bloqueur, en fonction d'une part de leurs intérêt, d'autre part de l'influence que les moteurs ou les bloqueurs peuvent exercer sur eux.

Une fois les acteurs identifiés et classés en termes de secteurs d'une part, de positionnement au regard du changement espéré d'autre part, il s'agit d'analyser leurs intérêts. On identifie les groupes qui bloquent ou qui poussent le processus de changement. Puis on définit des stratégies possibles pour : (i) une action collective avec les acteurs qui partagent une même vision des choses (des moteurs et quelques indécis), et (ii) un lobby stratégique sur les acteurs clé qui ont des visions différentes (bloqueurs et quelques indécis). Le but est de voir quelles stratégies pourraient aider à entraîner les indécis, à neutraliser ou diviser les bloqueurs et/ou à renforcer des alliances avec les moteurs.



3. Les hypothèses que nous utilisons pour développer notre théorie du changement

Une caractéristique de la ToC réside dans l'accent mis sur l'approfondissement de la réflexion des acteurs. Il s'agit non seulement d'identifier et d'analyser les conditions nécessaires pour définir le chemin à suivre, mais aussi d'expliquer comment nous en arrivons à ces conclusions et le cheminement intellectuel par lequel nous aboutissons à certains arguments et raisonnements. La ToC nous oblige constamment, et de façon itérative, à revoir les hypothèses que nous faisons pour interpréter la réalité et ainsi mieux qualifier notre raisonnement.

Nos positionnements et la perception qu'en ont les autres acteurs ont besoin d'être examinés régulièrement afin d'éviter une pensée non réflexive⁶. Ceci renforce notre processus de réflexion à deux niveaux : la *réflexion* « externe » (réflexion sur ce qui se passe au sein de notre contexte social, historique, politique et économique) et la *réflexion* « interne » (pourquoi pensons-nous ce que nous pensons ? en quoi cela affecte-t-il nos schémas mentaux sur la façon dont nous voyons le monde ? etc.).

Hypothèse

Quelque chose que vous acceptez comme vrai sans vous poser de question ni avoir de preuve. (Cambridge Advanced Learner's Dictionary)

Le fait de prendre pour acquis. Une chose donnée pour acquise ou acceptée comme vraie sans en avoir la preuve. Une supposition. (Webster's New World College Dictionary)

Questions à se poser pour identifier les hypothèses et les reconsidérer de façon à revisiter le chemin du changement, de façon itérative :

- Quelles hypothèses initiales sous-tendent notre changement (ultime) espéré ?
- Avec qui les avons-nous partagées et débattues ?
- Qu'est-ce que nous ne voyons pas et que nous avons besoin de voir ?
- Quelles hypothèses devrions-nous reconsidérer au fil du temps ?
- Comment notre (nos) identité(s) et notre expérience de vie passée influent-elles sur la configuration de nos hypothèses ?
- De quels mécanismes disposons-nous pour expliquer et revoir nos hypothèses ?
- Quelles méthodes (individuelles et entre pairs) sont à notre disposition pour renforcer notre processus de réflexion interne ?
- Comment réagissons-nous sur le plan émotionnel quand quelqu'un questionne nos hypothèses ?

⁶ « Penser mieux implique réfléchir. On connaît la différence entre avoir des convictions profondes sans en connaître les raisons ou les fondements et en les connaissant. Cette seconde manière, plus réflexive, est à long terme la meilleure. La *pensée réflexive* est celle qui est consciente de ce qu'elle affirme et des implications de ses affirmations ; elle est également consciente des raisons et de la justification de ses conclusions. La pensée réflexive tient compte de la méthodologie, des procédures qui lui sont propres, ainsi que de sa perspective et de son propre point de vue. Elle est prête à reconnaître les facteurs qui entraînent partis pris, préjugés et mauvaise compréhension. » (*À l'école de la pensée: Enseigner une pensée holistique*, Matthew Lipman, 2003)

4. Prévoir les faits futurs. Le chemin du changement.

Le chemin du changement (pathway of change) identifie les étapes du processus et les conditions qui doivent être satisfaites afin d'être en mesure d'avancer avec suffisamment de certitude au milieu de la complexité dans laquelle tout le processus de changement social est ancré.

L'atteinte des résultats dans chaque domaine stratégique, et donc la réalisation du changement espéré, dépendent de la survenue d'une série de conditions. Ainsi, nous commençons par identifier quelles conditions sont idéalement nécessaires pour que le changement se produise.

Dans la mesure où l'approche de la ToC repose sur la prise en compte de la complexité (pensée non linéaire, incertitude et émergence sociale), la réalisation de ces conditions pourrait ou ne pourrait pas : (i) se produire dans un avenir proche, (ii) nous aider à contribuer au changement espéré. Nous supposons toutefois qu'elles le pourront et par conséquent, nous devons vérifier périodiquement si ces conditions (i) sont satisfaites, et (ii) contribuent à l'accomplissement du changement désiré. Ceci est nécessaire parce que dans les processus complexes, d'autres conditions peuvent apparaître comme la résultante de nos (inter)actions tout autant que celle d'actions entreprises par d'autres, indépendamment de nos propres actions ou volontés. Par conséquent, nous devons éviter de tomber dans un processus de pensée linéaire dans lequel nous supposerions que la réalité se déroulera comme nous l'avions prévu et seulement comme nous l'avions prévu. C'est pourquoi il est si important : i) de contre-vérifier nos hypothèses avec des parties prenantes qui n'ont pas les mêmes visions que nous, et ii) de réexaminer périodiquement les hypothèses initiales que nous avons utilisées pour la conception de notre ToC.

Un chemin du changement est...

un plan qui illustre les relations entre actions et les effets/changement (outcomes) et qui montre aussi comment les effets sont liés les uns aux autres au cours de la durée de vie de l'initiative.

le plan qui explique comment les effets/changements à long terme sont provoqués, en décrivant les conditions préalables au changement à chaque tâche.

The Aspen Institute

Une séquence pour la définition de notre chemin du changement :

■ *Étape 1 : révision de nos domaines stratégiques*

Après être revenu sur notre changement (ultime) espéré, nous devons réviser les domaines stratégiques que nous avons priorisés :

- i. S'agit-il des bons domaines stratégiques ?
- ii. Avons-nous besoin de revoir leurs objectifs ?
- iii. Notre exercice de cartographie a-t-il pris en considération toutes les principales parties prenantes impliquées dans ces domaines stratégiques ?
- iv. Ces domaines stratégiques sont-ils en relation avec les principales institutions / cadres affectant notre processus de changement ?
- v. Quelles sont les relations et les interactions entre les différents domaines stratégiques ?
- vi. Qu'est-ce qui manque dans notre analyse ?

■ *Étape 2 : brainstorming pour identifier les conditions nécessaires*

Il s'agit d'identifier les conditions nécessaires pour que notre processus de changement se produise : changements dans les institutions, les relations, les comportements, les capacités organisationnelles, etc. À cette étape, nous devons être très attentifs aux hypothèses que nous posons pour déterminer ce qu'est une condition nécessaire.

- iii. Quelles sont les conditions nécessaires pour que ces domaines stratégiques se développent davantage ?
- iv. Quelles sont les conditions nécessaires à court, moyen et long terme ?

- v. Comment ces conditions affectent-elles notre processus et ses acteurs ?
- vi. Comment ces conditions sont-elles liées aux effets (outcomes) à l'arrivée desquels nous souhaitons contribuer ?
- vii. Dans quelle mesure est-ce réaliste de penser que nous pourrions atteindre ou promouvoir ces conditions ?

Après le brainstorming, il s'agit d'analyser la faisabilité de ces conditions dans un avenir proche (en fonction du changement espéré). S'il s'avère que ce n'est pas le cas, alors nous devons revoir l'envergure de notre changement espéré ainsi que des domaines stratégiques. Ce processus itératif de va-et-vient est essentiel.

■ *Étape 3 : regroupements et élaboration du **chemin de changement***

Regrouper les idées qui pourraient constituer une seule condition essentielle et construire chacun de ces regroupements comme un résultat du processus (outcome).

Certains de ces regroupements sont plus proches dans le temps mais aussi dans leur portée (plus plausibles et atteignables que les autres). Certains sont plus faciles à atteindre quand on les regarde au moment présent. Certains sont très complexes et nécessitent d'autres conditions au préalable pour se produire. Certains ont besoin de l'existence et de la complicité d'autres conditions, et ils agissent simultanément. Certains sont presque autonomes et d'autres très fortement dépendant et inter-reliés à d'autres conditions. Ce type d'analyse est nécessaire pour mieux comprendre les dynamiques complexes qui sous-tendent notre ToC.

Compte tenu de la complexité de notre processus, ces conditions peuvent se produire d'au moins trois façons différentes :

- séquentielle : A ne peut pas se produire avant que B se soit passé ;
- simultanée : C ne peut pas se produire sans l'action conjointe de A et de B ;
- émergente : M se produit du fait de l'interaction imprévisible ou pas très bien connue entre D, J, I et Q.

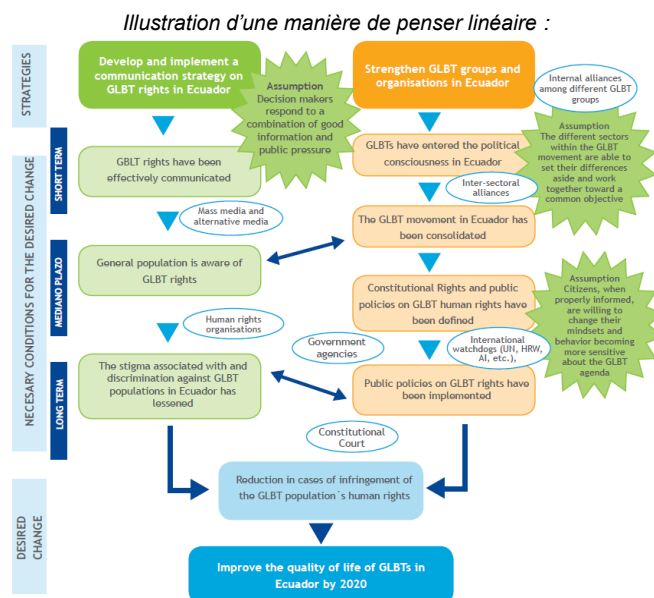
Ces conditions impliquent des changements dans : les institutions, la qualité des relations entre les acteurs, la présence et l'action de certains acteurs, des aptitudes sociales et / ou techniques, des comportements et des attitudes collectifs / organisationnels / individuels, des environnements plus propices (sur le plan juridique, opérationnel, physique, des connaissances, de la technologie, etc.).

Chaque condition doit être élaborée comme un résultat du processus, de façon à ce que nous puissions lier nos actions et interventions à des effets dans le contexte de changement.

Une fois que nous avons appris à mieux connaître ces conditions, nous commençons à développer le chemin du changement. Pour cela, deux options au moins sont possibles. La première option examine les domaines stratégiques dans le détail et développe un chemin du changement pour chaque domaine stratégique. La deuxième option consiste à développer un chemin du changement plus général, basé sur une analyse plus large du changement ultime espéré et de tous les domaines stratégiques dans leur ensemble.

Pour le premier cas, esquisser un chemin du changement pour chaque domaine stratégique, en gardant à l'esprit le fait que les conditions peuvent évoluer de façon séquentielle, simultanée et émergente. Chaque domaine stratégique définira, en termes de temps, les conditions clés (étapes) pour atteindre ses objectifs. Par conséquent, les liens séquentiels et simultanés entre conditions constitueront le chemin du changement pour ce domaine stratégique particulier. Nous ferons la même chose pour chaque domaine stratégique et identifierons les possibles connexions systémiques entre les conditions de plusieurs domaines stratégiques. Dans le deuxième cas, notre chemin du changement comprendra une analyse plus générale et globale/holistique de façon à identifier les conditions générales pour que le changement ultime espéré se produise.

Attention : il y a une tendance naturelle à représenter le chemin du changement de façon linéaire. **Nous ne sommes pas obligés de représenter le chemin du changement par un organigramme linéaire.** Il y a bien d'autres façons de « raconter l'histoire » et de refléter plus fidèlement la richesse des conversations que les gens ont eues lors de l'élaboration de leur chemin du changement. Au final, le plus important n'est pas tellement la façon dont nous avons représenté notre cheminement intellectuel : c'est plutôt de savoir dans quelle mesure l'histoire que nous racontons à propos de notre ToC est complète et pédagogique.



Autres idées plus systémiques et complexes :



Une fois que nous avons visualisé notre cheminement intellectuel et construit une histoire autour, nous pouvons facilement saisir et expliquer la complexité de notre ToC dans un document écrit.

■ **Étape 4 : identifier les hypothèses initiales (simultanément et à plusieurs reprises)**

Identifier les hypothèses qui sous-tendent et soutiennent notre logique de changement. Il s'agit de passer en revue les conditions du changement formulées précédemment, puis d'identifier les

hypothèses qui soutiennent chacune de ces conditions comme étant nécessaire à la réalisation du changement ultime espéré.

Nos hypothèses doivent expliquer ce que sont les relations entre les résultats/effets (outcomes) que nous avons identifiés comme conditions de notre chemin du changement. Ils doivent aussi justifier pourquoi tel ensemble de résultats contribuera au changement espéré que nous recherchons.

Au cas où il ne serait pas possible de maintenir nos hypothèses ou qu'il n'y aurait pas de preuve pour absolument aucune d'entre elles d'être réaliste, alors nous devrions revoir notre ToC et reconsidérer certains résultats à atteindre.

5. Comment saurons-nous que les choses changent ? Les indicateurs de changement.

Il ne s'agit pas là d'indicateurs de performance comme dans les cadres logiques. Les indicateurs de changement doivent nous aider à mieux comprendre comment lire le contexte de façon à voir quels effets de notre action nous pouvons percevoir dans ce contexte. Ces indicateurs nous permettent de mieux comprendre comment le changement se produit réellement (ou pas) et quelle est notre contribution à ce changement.

Il s'agit de développer des indicateurs pour chacune des conditions de façon à être en mesure de comprendre si cette condition se développe et quel effet cela a sur le contexte du changement. Ainsi, les indicateurs de changement se rapportent à l'observation des conditions identifiées dans notre ToC, et devrait nous aider à comprendre dans quelle mesure et de quelle manière ces conditions se produisent dans l'environnement. On pourra prioriser certains de ces indicateurs pour davantage suivre et surveiller.

Il s'agit d'être prudent lors de la conception des indicateurs, car ils diffèrent des autres indicateurs (tels ceux du cadre logique). Nous devrions nous demander : qu'avons-nous besoin de voir dans notre contexte pour comprendre dans quelle mesure nos actions contribuent (i) au changement souhaité, (ii) à la réalisation de nos résultats/effets (outcomes). Nous voulons connaître l'effet de nos actions dans le contexte du changement, et pas seulement de savoir si nous avons mis en œuvre l'action pour le fait de mettre en œuvre l'action.

La révision régulière de ces indicateurs doit nous aider à ajuster notre ToC à la fois au niveau politique/stratégique (action sur les conditions du changement) et au niveau du savoir (hypothèses soutenant notre logique de changement).

Questions à considérer lors de l'élaboration de la ToC :

- Qui prend part à notre processus de suivi ?
- Qui détermine ce qui doit être observé en vue de décider si on a atteint les résultats escomptés ?
- Qui recueille et analyse les données issues de notre suivi ?
- Quels signes de changements peuvent être vus par les observateurs dans l'environnement et qui nous permettent de déterminer que les conditions identifiées au départ sont actuellement en train de se produire ?
- Comment les observateurs pourront-ils recueillir des preuves indiquant le changement ?
- Avec qui, comment, et dans quel but les observateurs vont-ils partager ces preuves ?
- Comment cette preuve nous permettra-t-elle d'apprendre individuellement et en tant qu'organisation, et à être mutuellement responsable de nos actions ?

G) Rick Davies (the social framework)

(D'après : *The Social Framework as an alternative to the Logical Framework*, R. Davies, 2008)

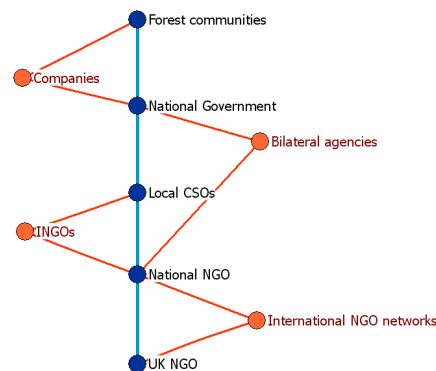
Le « social framework » réunit deux façons très différentes de penser les projets de développement : *le cadre logique* d'une part (vision linéaire du développement, où les événements se déroulent selon une séquence d'étapes, dans une direction donnée), *la vision en réseau du développement* d'autre part (où les changements peuvent se produire simultanément, en différents endroits, dans les relations entre de nombreux acteurs différents).

Principe général :

1. Formaliser et schématiser le réseau d'acteur :

Le « social framework » part d'un ensemble d'acteurs qui interagissent entre eux. Cela forme un réseau d'acteurs que l'on peut représenter sous forme de diagramme (voir ci-contre).

La ligne bleue montre un chemin particulier dans le réseau, qui présente un intérêt particulier. Ce qu'on pense qui devrait se passer le long de ce chemin peut être décrit en détail dans le « social framework ».



2. Élaborer le « social framework » :

Le « social framework » consiste en une matrice, volontairement très proche, dans sa forme, de celle du cadre logique – mais très différente sur le fond.

Chaque ligne correspond à l'un des acteurs situé sur le chemin bleu du diagramme.

La première colonne permet de décrire en détail les changements attendus dans les comportements de cet acteur. Les trois autres colonnes renvoient à des rubriques qui se rapprochent d'une certaine façon de celles du cadre logique.

Expected changes (objectives)	Objectively Verifiable Indicators (OVIs)	Means of Verification (MOV)	Assumptions
Local Forest communities will...			
National government will			
Local CSOs will			
The National NGOs will			
The UK NGO will...			

Différences avec le cadre logique :

- la logique verticale est ici celle d'une chaîne d'acteurs connectés par leurs relations (alors que celle du cadre logique est une logique temporelle) :
Ex. : **Si** l'ONG nationale est en capacité de fournir une assistance technique sur des stratégies de plaidoyer à l'OSC locale... **Et que** l'ONG internationale continue à financer cette OSC locale pour au moins 3 ans... **Alors** l'OSC locale sera capable de s'engager plus efficacement avec le gouvernement national.
- on peut avoir autant de lignes que nécessaire, en fonction du nombre d'acteurs situés sur le chemin bleu ;
- les 4 colonnes :
 - 1) Changements attendus chez les acteurs (et leurs relations avec les autres) : rédaction sous forme de « scénario » communiquant (alors que dans le cadre logique, elle est dépersonnalisée, à la voie passive)
 - 2) IOV
 - 3) Moyens de vérification : le CL s'attache à préciser *où* se trouve l'information nécessaire ; ici il s'agit surtout de préciser *qui* saura que ces changements se sont produits.
 - 4) Hypothèses : décrire en quoi les autres relations sont aussi importantes, parce que leurs actions (ou inactions) peuvent affecter ce qui arrive à l'acteur de cette ligne, dans la mesure où les acteurs situés sur le chemin bleu sont inclus dans un réseau plus large et plus complexe.

- Responsabilité partagée : dans la mesure il y a des changements attendus pour chacun des acteurs du « chemin bleu », la responsabilité du bon fonctionnement de l'ensemble de la chaîne se répartit entre tous ces acteurs. (alors que dans le cadre logique, elle semble souvent reposer sur un acteur principal).

NB : on peut aussi élaborer des « social framework » plus détaillés qui – au-delà de la chaîne des acteurs du « chemin bleu » (lignes bleues ci-contre) – décrivent aussi les relations connectés à chacun des acteurs (lignes jaunes ci-contre).

Description of expected changes in	Observable indicators	Who will have this information	Assumptions about other actors
Actor 4			
their relationship			
Actor 3			
their relationship			
Actor 2			
their relationship			
Actor 1			

Application du « social framework » pour le mettre en cohérence avec la cartographie des incidences (d'après Delta Partnership) :

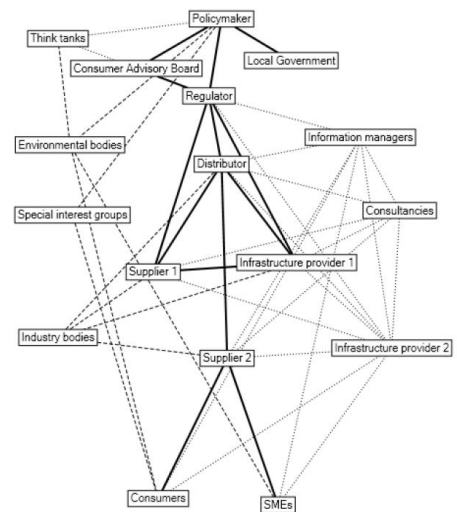
1. **Représenter un réseau social sous forme graphique.** Pour identifier les acteurs, on pourra lire les documents pertinents, faire des entretiens avec des personnes ressources, organiser une réflexion collective...

2. **Opérer une distinction entre les différents types de relations.** Chaque type de relation pourra être matérialisé par des lignes différentes (couleur, pointillés...) dans le diagramme.

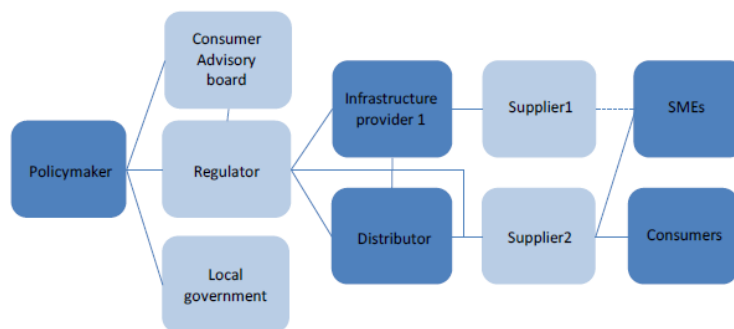
Exemple :

- des relations impliquant une *responsabilité* dans la chaîne d'acteurs, qui sont partie prenante de cette chaîne ;
- des relations ayant une *influence* sur la chaîne, mais pas de vraie responsabilité ;
- des relations qui renvoient à des prestations de service (fourniture d'information par exemple).

Le diagramme pourra être aménagé de façon à rendre plus lisible l'ébauche de chemin de changement (par ex. en mettant en exergue les relations renvoyant à une « responsabilité »).



3. **Établir la chaîne causale « orientée acteurs ».** Il s'agit de clarifier la théorie du changement et d'aboutir à un cadre plus structurant pour les acteurs, permettant l'organisation du suivi-évaluation et la définition de marqueurs de progrès. Il faut alors se poser des questions pour démêler le réseau de relations en quelque chose de plus gérable.



4. Utiliser cette chaîne causale pour développer le social framework. Les marqueurs de progrès type « cartographie des incidences » peuvent être utilisés pour décrire les changements attendus tout au long du principal chemin de relations.

Outcome challenges by actor	Progress markers	Means of verification	Assumptions and risks
Consumers and SMEs will change their behaviours but only...			...if these things happen...
...and if suppliers act in a certain way...		etc	
Which means infrastructure provider 1 will have to...			
...and at the same time the distributor will need to...			
So the consumer advisory board must ensure that..			
Which means the regulator must...			
And so the policymaker will have to...			

Look for indicators of behaviour change at each level: identify the evidence that needs to be collected to monitor progress along the causal chain

How do the service provision and voice relationships affect behaviour change along the chain?

What are the external risks to delivering the outcome?

H) CRDI (cartographie des incidences)

(D'après : La cartographie des incidences, Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo, CRDI, 2002)

(+ Voir fiche de synthèse COTA)

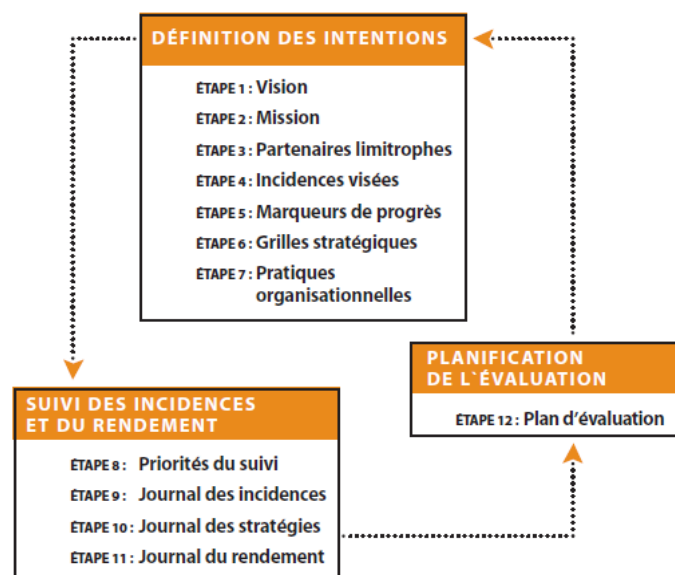
Comme indiqué plus haut, la cartographie des incidences ne correspond pas exactement à une ToC (elle ne s'y réfère d'ailleurs pas). Elle participe toutefois en partie de la même approche.

Stade 1 : Définition des intentions

- Étape 1. Description de la vision d'avenir
- Étape 2. Identification de la mission
- Étape 3. Identification des partenaires limitrophes
- Étape 4. Identification des incidences visées
- Étape 5. Élaboration de marqueurs de progrès graduels
- Étape 6. Préparation d'une grille stratégique pour chacune des incidences visées
- Étape 7. Articulation des pratiques organisationnelles

EXEMPLE PROGRESS MARKERS	
Incidence visée : Le programme souhaite voir les collectivités locales reconnaître l'importance de planifier les activités de gestion des ressources en partenariat avec les autres utilisateurs des ressources de leur région, et participer à cette planification avec eux. Ces collectivités ont su gagner la confiance des autres membres du partenariat et l'acceptation des fonctionnaires gouvernementaux, ce qui leur permet de contribuer de manière constructive aux débats et aux processus décisionnels. Elles sont capables de planifier et de formuler clairement leur vision pour leurs activités et leurs buts en matière de gestion forestière, vision qui concorde avec leur situation et leurs besoins. Le cas échéant, elles font appel à des techniciens et des experts de l'extérieur. Elles sont les champions des concepts de forêts modèles dans leur collectivité et encouragent les autres membres du partenariat à poursuivre leur collaboration.	
ON S'ATTEND À CE QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :	
1	Participent à des réunions régulières des partenaires de la forêt modèle (FM)
2	Établissent une structure de coopération dans le cadre du partenariat afin de s'assurer que tous les intérêts locaux sont représentés (mécanismes d'établissement de la structure)
3	Acquièrent de nouvelles compétences pour participer à la FM
4	Contribuent aux ressources humaines et financières minimales nécessaires pour que la FM soit opérationnelle
ON SOUHAITE QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :	
5	Formulent une vision de la FM qui est pertinente sur le plan local
6	Promeuvent le concept de FM et fassent valoir leurs expériences dans ce domaine
7	Étendent le partenariat à tous les principaux exploitants de la forêt
8	Le cas échéant, fassent appel à des experts de l'extérieur afin d'obtenir l'information ou l'appui dont elles ont besoin
9	Réclament de nouvelles possibilités de formation et d'extension
10	Produisent et diffusent des exemples concrets des avantages découlant des activités de FM
11	Identifient les possibilités de collaboration avec d'autres institutions et acteurs
12	Identifient les possibilités d'aide financière de sources diverses et l'obtiennent
ON AIMERAIT, DANS L'IDÉAL, QUE LES COLLECTIVITÉS LOCALES :	
13	Jouent un rôle de leader dans la gestion des ressources afin d'en tirer des avantages à moyen et long terme
14	Partagent les leçons et l'expérience acquise avec d'autres collectivités au plan national et international afin d'encourager d'autres FM
15	Influencent les débats et la formulation des politiques en matière d'utilisation et de gestion des ressources à l'échelon national.

⁷ D'après Cathy James, Comic relief (sept. 2011).



Remarques⁷ :

Contrairement à la ToC, la cartographie des incidences n'explique *comment* et *pourquoi* le changement se produit. Une analyse selon la ToC peut donc compléter une Cdl.

En revanche, la Cdl peut apporter à une ToC des outils très utiles pour identifier les acteurs et analyser les interrelations (quels sont ceux qui sont de potentiels partenaires stratégiques, quels sont ceux que le projet peut influencer).

Bibliographie sélective

- *Developing a theory of change*, Keystone, 2009. [Télécharger ici](#).
- *Theory of change. A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes*, Iñigo Retolaza Eguren, HIVOS, 2011. [Télécharger ici](#).
- FAQ sur la théorie du changement et portail vers de nombreuses ressources clé (en anglais) : <http://www.hivos.net/Hivos-Knowledge-Programme/Themes/Theory-of-Change/Resources>