

Formation avancée en théorie de changement

Bénédicte Fonteneau & Corina Dhaene,
ACODEV, Bruxelles, 10 et 11 octobre 2019

Utilisation de la ToC dans notre organisation: le potentiel?



Formation de deux jours

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

3

KU LEUVEN HVA

Jour 1

4

KU LEUVEN HVA

Notre vision sur la ToC

- S'inscrit dans la pensée sur les systèmes complexes
- Permet d'approfondir, au fur et à mesure, la compréhension du contexte et des dynamiques d'acteurs
- Incite à développer une vision sur les changements sociaux souhaités
- Aide à se décentrer comme ONG pour se centrer sur les acteurs/partenaires
- Aide à être plus réaliste sur sa contribution comme ONG

5



KU LEUVEN H'VA

Notre vision sur la ToC

- Ne remplace pas le cycle de projet ou les cadres logiques
 - leur donne plus de fondement et de crédibilité
- Rend la complexité des changements sociaux abordables dans le cadre d'un programme et de son suivi-évaluation
- Favorise l'apprentissage et l'adaptation
- Invite à expliciter pourquoi l'ONG pense que les changements vont se produire d'une certaine manière (intérêt des hypothèses)

6



KU LEUVEN H'VA

ToC de qualité ?

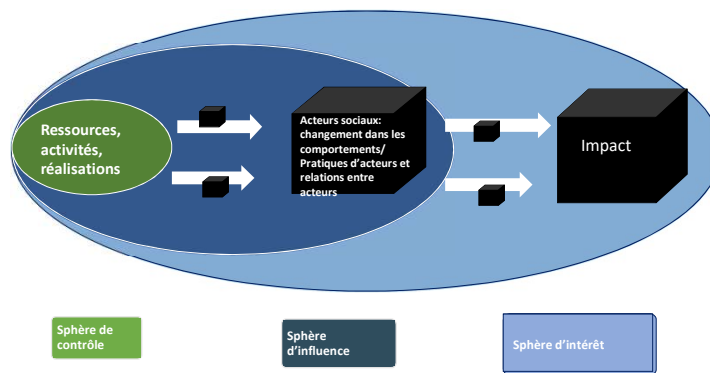
Une théorie de changement qui aide à suivre les processus de changement, à les comprendre et à pouvoir, de manière pertinente, s'y adapter.

7

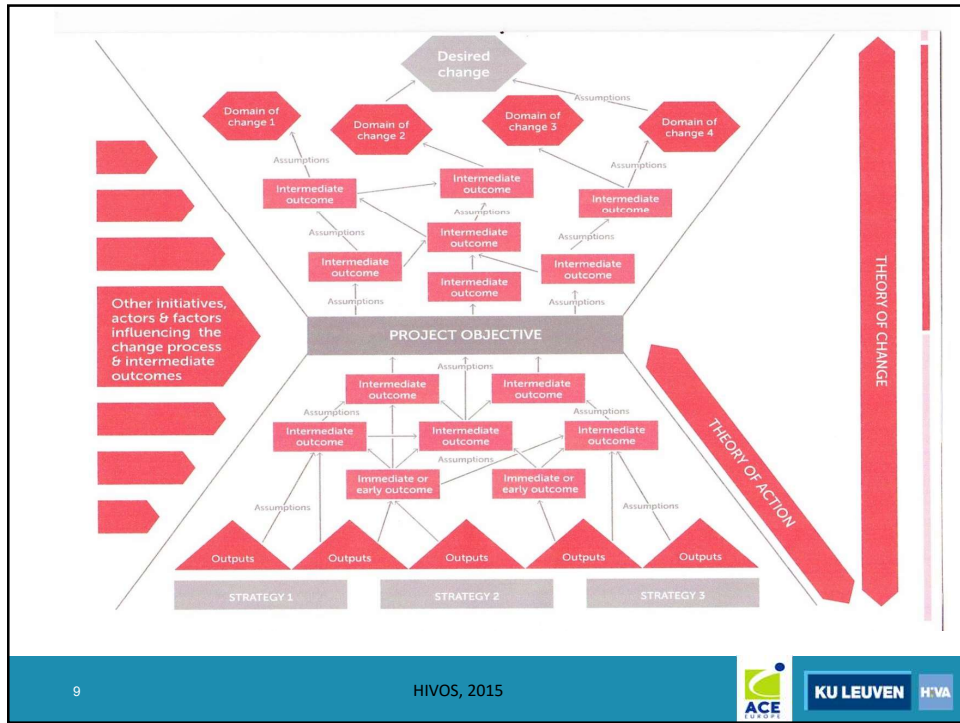


KU LEUVEN HVA

Théorie de changement: ouvrir les boîtes noires du changement social



KU LEUVEN HVA



9

HIVOS, 2015



KU LEUVEN HVA

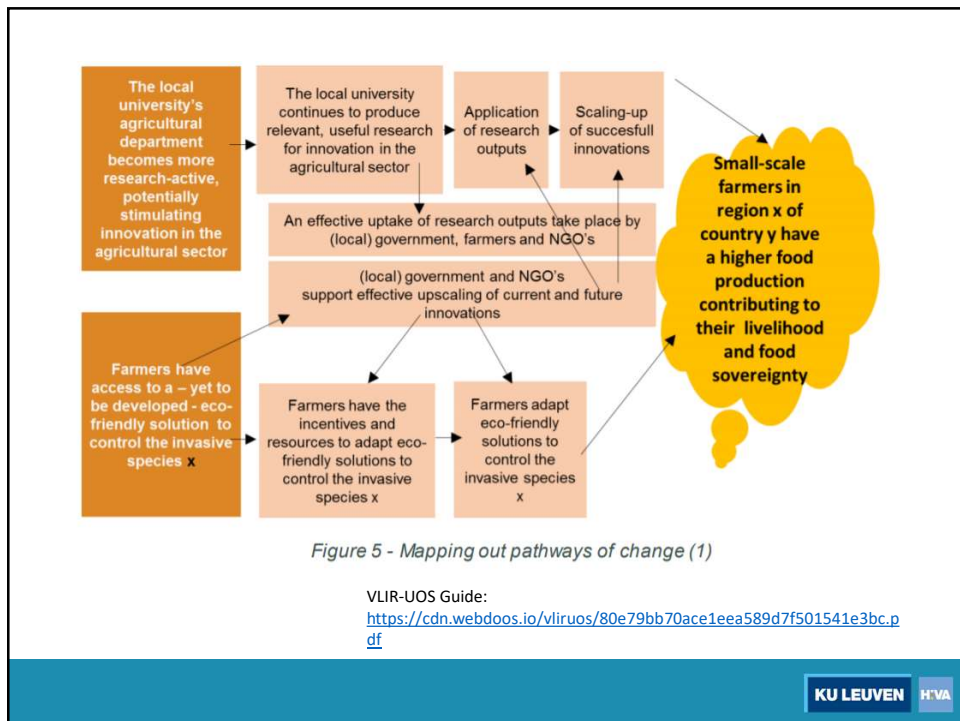


Figure 5 - Mapping out pathways of change (1)

VLIR-UOS Guide:
<https://cdn.webdoos.io/vliruos/80e79bb70ace1eea589d7f501541e3bc.pdf>

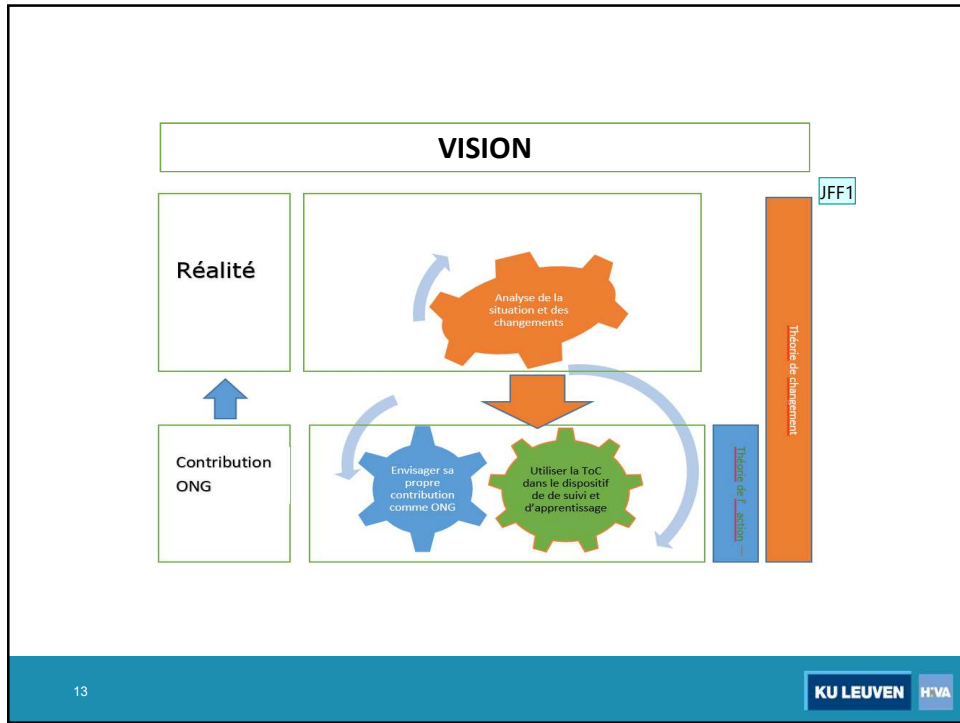
KU LEUVEN HVA

- Différents niveaux:
 - Programme ONG
 - Programme consortium
 - Volet de programme
 - Organisation
 - Pays!
- La perfection n'est pas un objectif : faire comprendre et gérer des processus de changements dans des contextes complexes
- Zoom in/Zoom out

11

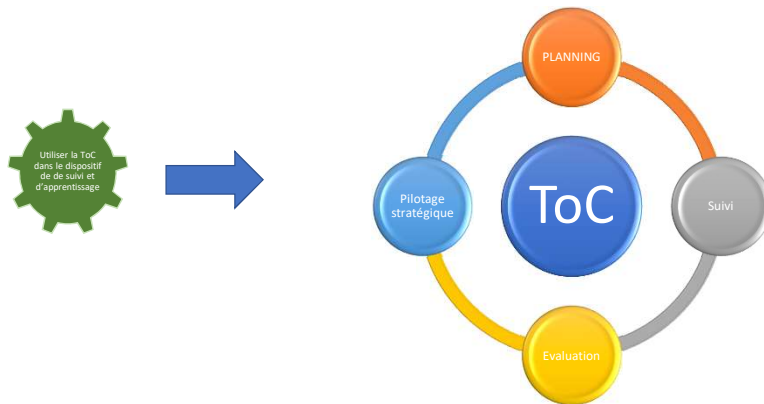
Eléments d'une ToC

12



13

Utilisation de la ToC



Slide 13

JFF1 réalité/projection de changements
Julie Fueyo Fernandez; 07/10/2019

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

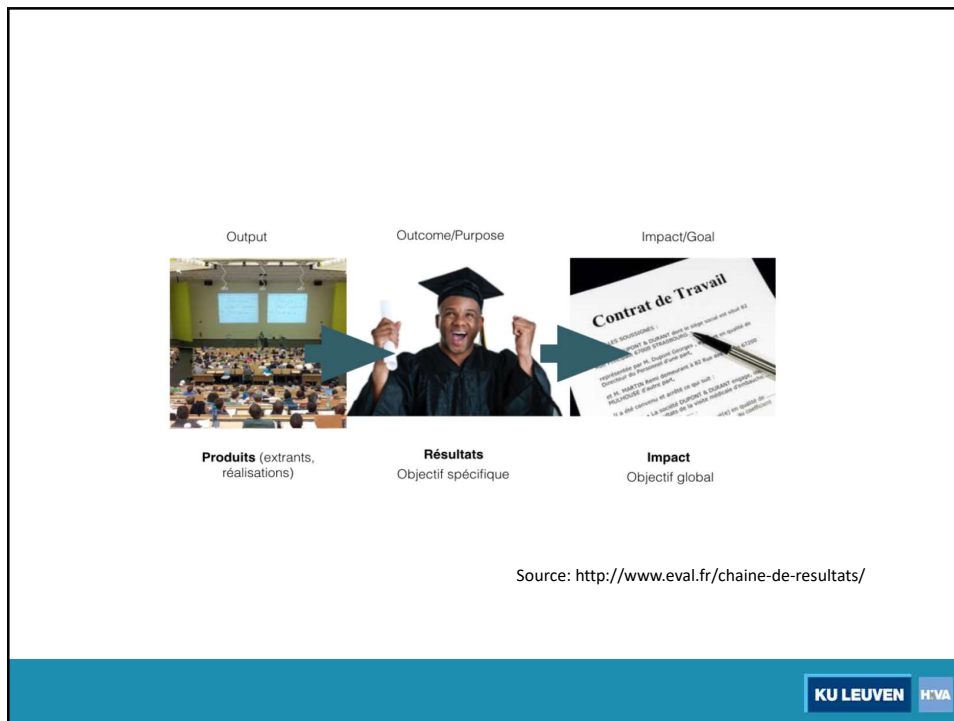
La ToC comme source de planification

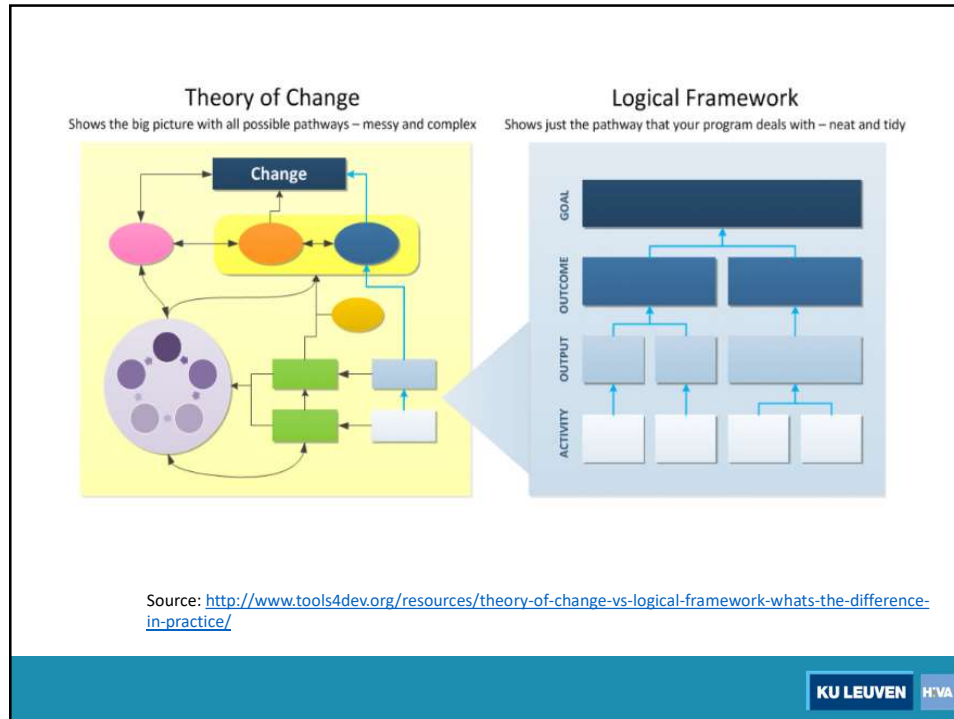
- La ToC = projection de changements souhaités et imaginable + identification des stratégies appropriées
- Les stratégies permettent d'identifier, de budgétiser et de planifier des activités en relation avec les changements voulus
- Les sphères d'influence peuvent aider
- Un cadre logique, c'est le résultat de cette planification

TOC = OUTIL D'
ANALYSE/PROJECTION

Cadre Logique = OUTIL
DE PLANIFICATION

Cadre logique	Théorie de changement
Représentation linéaire des changements (= simplification de la réalité)	Réflexion critique, prise en considération de la complexité et questionnements en profondeur
Démarche descriptive: ce que l'on pense qui va se passer (= on n'en sait rien)	Démarche explicative: Qui ? Comment ? Quoi?
Trois niveaux de résultats: activités, résultats attendus, impact attendu	Chemins de changements, chaînes de résultats illimitées et parallèles, mécanismes de feedback (changements ↔ changements)
Suggère des relations causales entre niveau de résultats sans expliquer ou analyser ces derniers	Plus grande attention à la crédibilité des hypothèses = pourquoi on pense que ce que l'on fait va pouvoir induire des changements et comment
Hypothèses = conditions et risques externes	Hypothèses = comment on pense que telles actions (et à quelles conditions) ont induire tels changements chez quels acteurs Inspiré de HIVOS, 2015

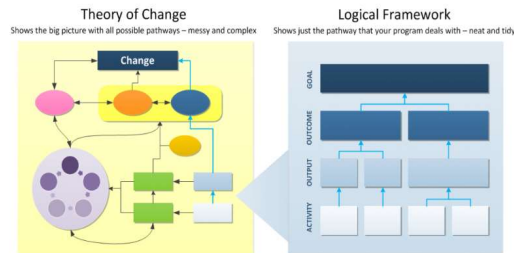




Entre ToC et Calo

- Question 1: 'Quels changements auprès de quels acteurs pouvons-nous influencer considérant la durée de notre programme, *notre expertise, notre mandat/légitimité de notre ONG et de nos partenaires et les éventuels contre-forces?*'
- Question 2 : *Est-ce suffisant compte tenu de la vision et des chemins de changements ? Si non, sur quoi doit-on travailler (expertise, mandat, contre-pouvoirs, pour travailler aux différentes étapes du chemin)?*
- Question 3: *quels types d'activités sont les plus adaptés par rapport aux stratégie (par objectif spécifique)*

Entre une ToC et un cadre logique



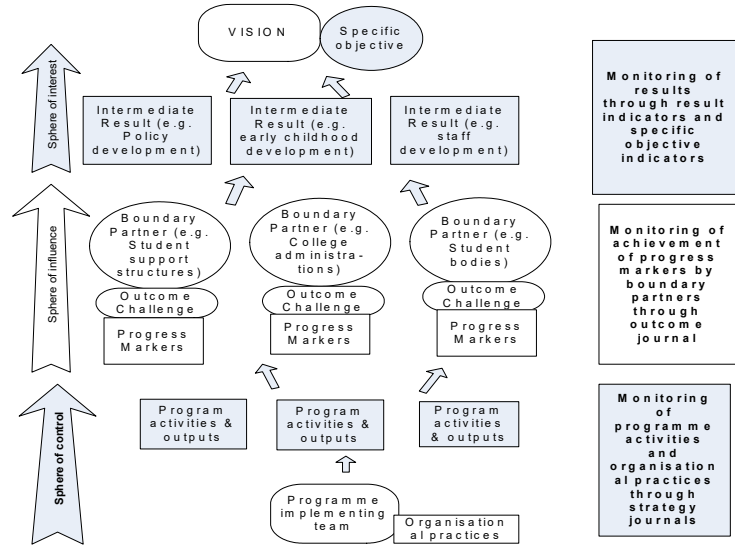
3 questions:

- (i) Que peut-on influencer?
- (ii) Est-ce suffisant?
- (iii) Quelles activités appropriées à identifier dans les stratégies choisies?

Entre ToC et Cadre Logique

- Ce qui détermine les sphères de contrôle, d'influence et d'intérêt: temps, expertise, mandat, contre-pouvoirs (voir analyse des acteurs)
- Traduction des sphères en cadre logique
 - Résultats : sphère d'influence directe
 - Objectifs spécifiques: sphère d'influence indirecte
 - Objectifs généraux: visions
- Probablement indispensable de regrouper les changements intermédiaires dans une traduction vers un cadre logique

Fusion OM-Cadre logique VVOB Zimbabwe



Ultimate change statement	Sphere of interest	Changing conditions for development	Overall objective (impact)
changes	Sphere of indirect influence	Behavioural change	Specific objective (outcome)
changes	Sphere of direct influence	Using input	Results (outputs)
changes	Sphere of control	Being part/execution and production	
Activities and products			

Observations des pratiques de traduction ToC et cadre logique

- La plupart des ONG utilisent le cadre logique pour planifier les interventions
- Utilisation des sphères d'influence afin de simplifier la ToC (le rendre plus lisible) et non comme étape entre ToC et cadre logique
- Il y a souvent confusion entre stratégies, activités et changements
- Le cadre logique est souvent très détaillé en termes d'activités (>< complexité et besoins des partenaires)
 - Une batterie d'activités rend difficile pour les organisations/partenaires la réalisation des objectifs avec l'appui du programme

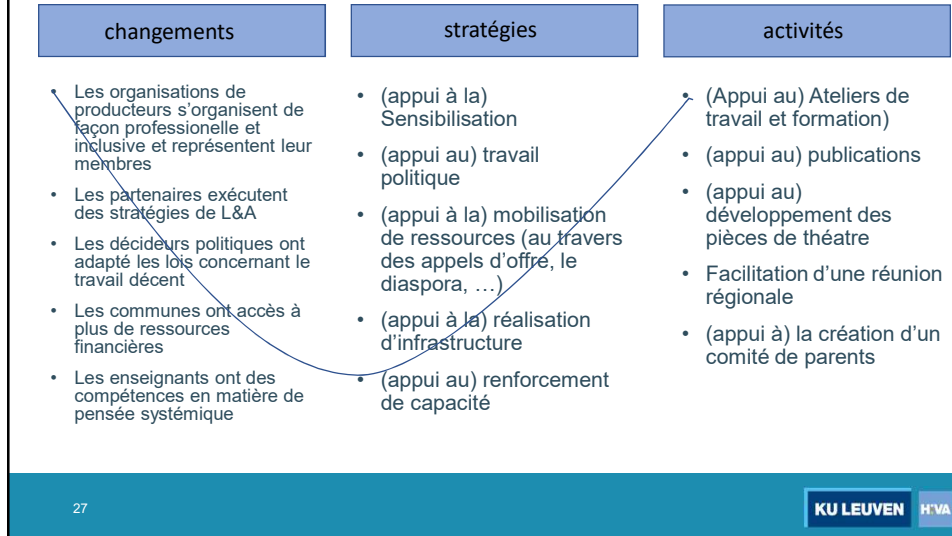
25

Exercice: identifiez changements, stratégies, activités

changements	stratégies	activités
<ul style="list-style-type: none"> • Les organisations de producteurs s'organisent de façon professionnelle et inclusive et représentent leur membres • Les partenaires exécutent des stratégies de L&A • Les décideurs politiques ont adapté les lois concernant le travail décent • Les communes ont accès à plus de ressources financières • Les enseignants ont des compétences en matière de pensée systémique 	<ul style="list-style-type: none"> • (appui à la) Sensibilisation • (appui au) travail politique • (appui à la) mobilisation de ressources (au travers des appels d'offre, la diaspora, ...) • (appui à la) réalisation d'infrastructure • (appui au) renforcement de capacités 	<ul style="list-style-type: none"> • (Appui au) Ateliers de travail et formation) • (appui au) publications • (appui au) développement des pièces de théâtre • Facilitation d'une réunion régionale • (appui à) la création d'un comité de parents

26

Exercice: identifiez changements, stratégies, activités



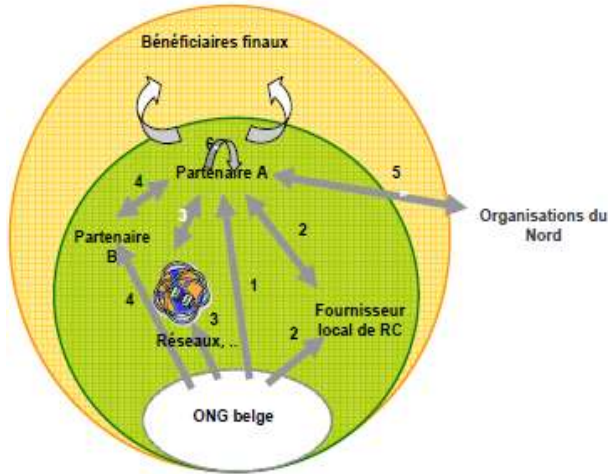
Potentiel d'une ToC pour la planification

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

28

KU LEUVEN HVA

Six routes de renforcement de capacités

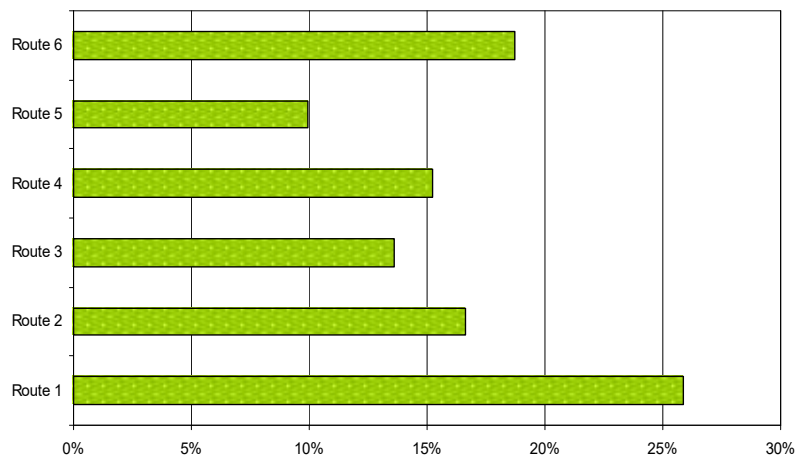


- **Route 1** : ONG du Nord.
- **Route 2** : prestataire local
- **Route 3** : réseaux thématiques ou sectoriels, alliances, plate-formes et conférences.
- **Route 4** : Entre pairs: avec des organisations partenaires ou avec d'autres organisations du Sud.
- **Route 5** : organisations similaires du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

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



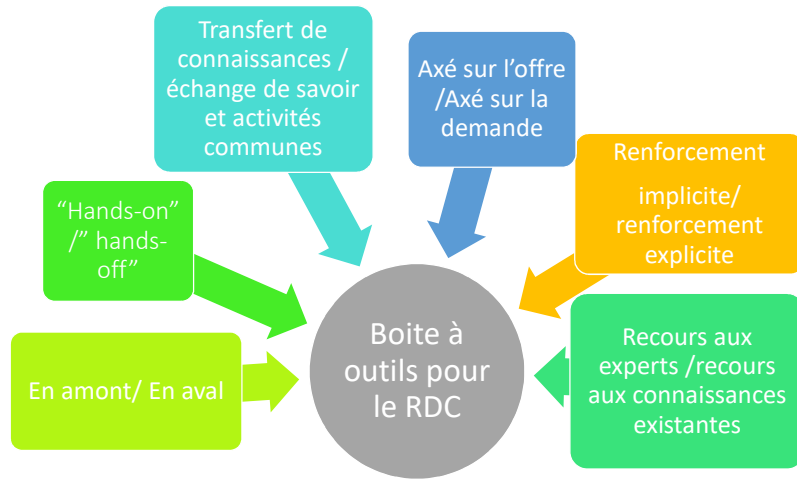
Expérience belge - Fréquence des 6 routes



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



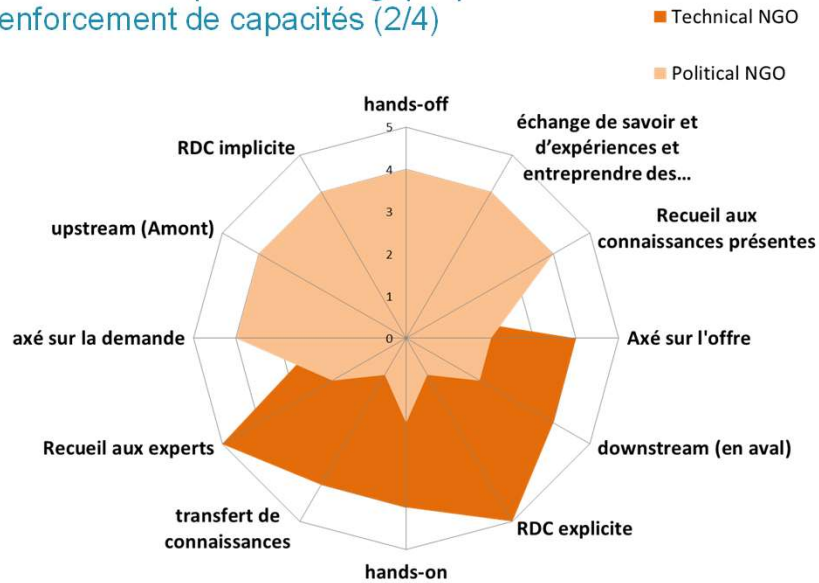
Six options stratégiques pour le renforcement de capacités (sous-stratégies)



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



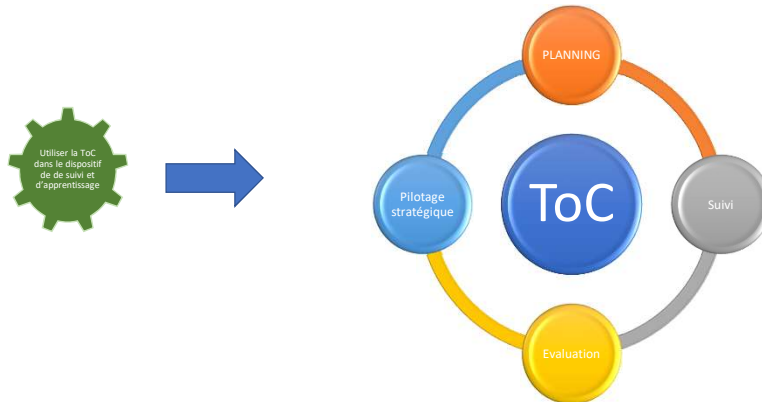
Exercice: six options stratégique pour le renforcement de capacités (2/4)



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



Utilisation de la ToC



KU LEUVEN HVA

Suivi

Exercice introductif (en sous-groupes)

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

KU LEUVEN HVA

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

1. Aller au-delà des indicateurs
2. Permet de centrer le suivi sur les changements auprès des acteurs
3. Permet de suivre ce que l'on n'a pas prévu (changements non planifiés, non prévisibles)
Faire un plan de suivi
4. Permettre de déterminer des priorités de suivi
5. Interpréter les données de suivi
6. Permettre de suivre les hypothèses

Au-delà des indicateurs:

- Indicateurs: mesurer de façon quantitative
- Mais:
 - Peu adapté pour capter des processus de changement et des changements au niveau des acteurs
 - Risque de ne regarder que les indicateurs
 - Risque de ne pas capter des changements inattendus
 - Faible mesure et analyse des hypothèses et changement dans le contexte

Observations des pratiques

- Accent est surtout mis sur le suivi des indicateurs
- Choix des indicateurs est déterminé par :
 - La faisabilité du suivi
 - La possibilité d'agrégation au niveau du programme
- Pas encore beaucoup d'expérience entre les marqueurs de progrès (en combinaison avec les indicateurs)

37

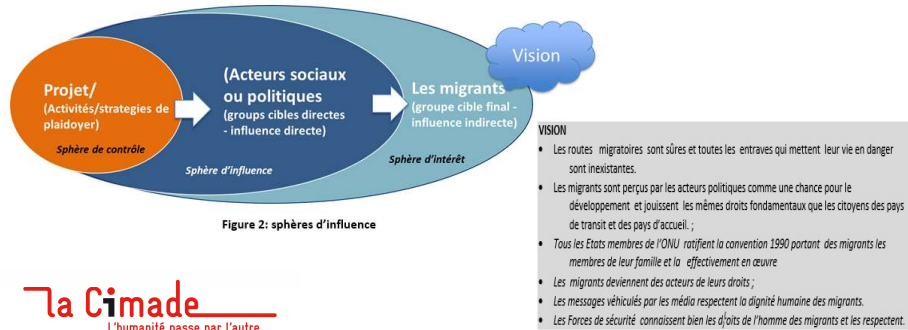
Exemple d'un dispositif de suivi des changements à partir d'une ToC

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

Appui à un collectif d'Associations Nationales de Droits Humains



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



La Cimade
L'humanité passe par l'autre

KU LEUVEN HVA

Exemple ToC de l'Association Mauritanienne des Droits Humains

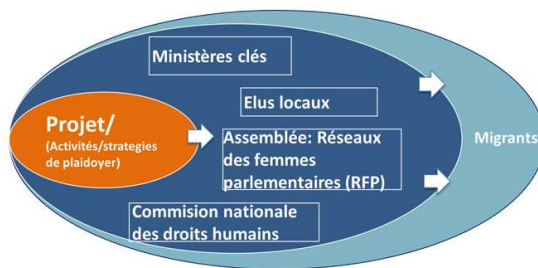



Figure 4: cartographie des groupes cibles directs de l'association AMDH (Mauritanie)

La Cimade
L'humanité passe par l'autre

KU LEUVEN HVA




Caractéristiques des marqueurs de progrès:


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

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

- **On rêverait voir** que le gouvernement nigérien élabore un projet de loi de politique nationale migratoire assurant une meilleure protection des droits des migrants;
- **On aimerait voir** que le comité interministériel consulte au moins une fois le comité de plaidoyer du collectif Loujna dans la définition de l'agenda national de la gestion des migrations ;
- **On s'attend à voir** que le comité interministériel reçoive le comité de plaidoyer de Loujna pour discuter des violations des droits des migrants sur les routes de la CEDEAO



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

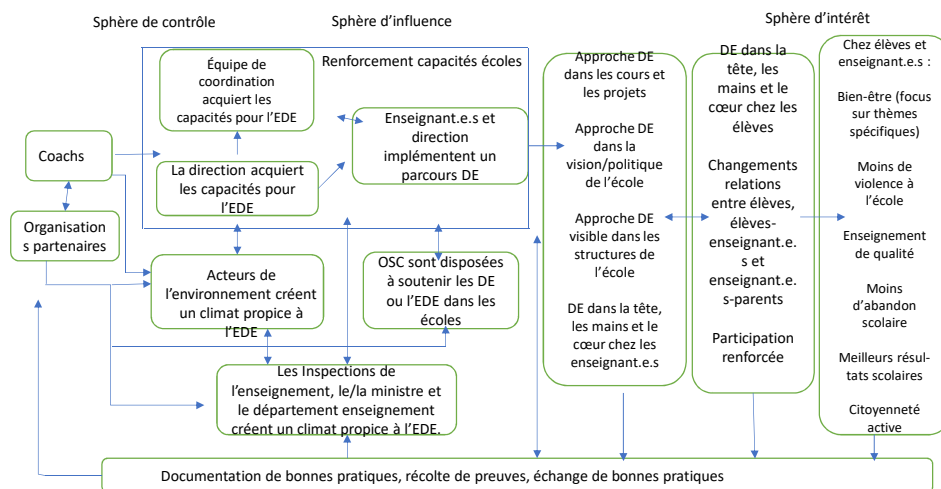


Trois principales sources d'information

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



La ToC pour déterminer des priorités dans le suivi



La ToC pour déterminer des priorités dans le suivi

> Consignes du manuel de suivi-évaluation de Plan Belgique

- Formulation de questions stratégiques d'apprentissage

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

La ToC pour déterminer des priorités dans le suivi

- Exemples de questions de suivi/apprentissage :

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

- Analyse des rapports sur base des questions de suivi/apprentissage

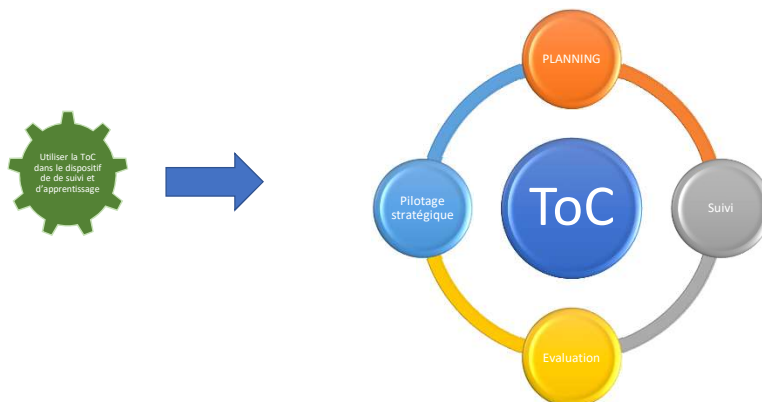
Exercice

- Identifier dans vos ToC/cadre logique les 'zones très sensibles (changements, lien entre changements, hypothèses)
- Essayer de formuler des questions d'apprentissage et de suivi qui vous semblent pertinentes

47

KU LEUVEN HVA

Utilisation de la ToC



KU LEUVEN HVA

Etablir un plan de suivi

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



Information de suivi	Qui a besoin de cette information et pourquoi	Quand collecter	Comment collecter les données? Qui collecte les données?	Comment assurer l'analyse, l'apprentissage et l'utilisation pour la planification?
Changements au niveau des groupes cibles directes (marqueurs de progrès)	<ul style="list-style-type: none"> Les associations: pour analyser et améliorer l'efficacité des stratégies de plaidoyer. Cette information leur permettra de faire un suivi en temps réel (c.à.d. régulière) le collectif Loujna-Toungaranké: pour mettre en commun les leçons sur ce qui marche et ce qui ne marche pas. Il y aura différents temps de remontées des informations entre les associations et le collectif néanmoins. Pour les associations, il faut donner les informations très régulièrement, pour le collectif, seulement au moment des rapports, et pendant la réunion annuelle. Les bénéficiaires finaux (les migrants): pour leur informer sur les changements politiques qui auront un impact sur leur situation. Cela implique que le projet devra mettre en œuvre des systèmes pour diffuser ces informations aux migrants. Les journaux des incidences n'offrent pas un outil approprié pour cela. Les bailleurs: pour leur informer sur les résultats auxquelles les activités financées ont contribué et sur les leçons apprises vis-à-vis l'efficacité de l'approche du projet. le COPIEL et la coordination: pour permettre un suivi intermédiaire entre les réunions annuelles du collectif. 	<p>Pour les associations: Ce sont aux associations de définir quand faire ce travail de suivi et de déterminer qui va le faire et qui sera responsable.</p> <p>Pour le COPIEL/Coordination/Collective: Les associations envoient les outils de suivi remplis (c.à.d. le journal des incidences) au moins avant chaque réunion annuelle 2 fois par an.</p>	<p>Journal des incidences</p> <p>Ce sont aux associations de déterminer qui va le faire et qui sera responsable</p> <p>Exemples des méthodes de collecte de données pertinentes pour le contexte du Project: observations participatives, interviews et focus groupes, media tracking, ...</p>	<p>4 niveaux d'analyse et d'apprentissage et planification sur base des résultats du suivi (voir fig. 12):</p> <ul style="list-style-type: none"> Associations, Coordination Copil Collectif (réunion annuelle) <p>Outils/processus d'analyse et d'apprentissage:</p> <ul style="list-style-type: none"> Questions d'apprentissage dans le journal des incidences Matrice contribution-importance Matrice alignement-intérêt Changement les plus significatives Réunion de suivi avec associations

Interpréter les données de suivi

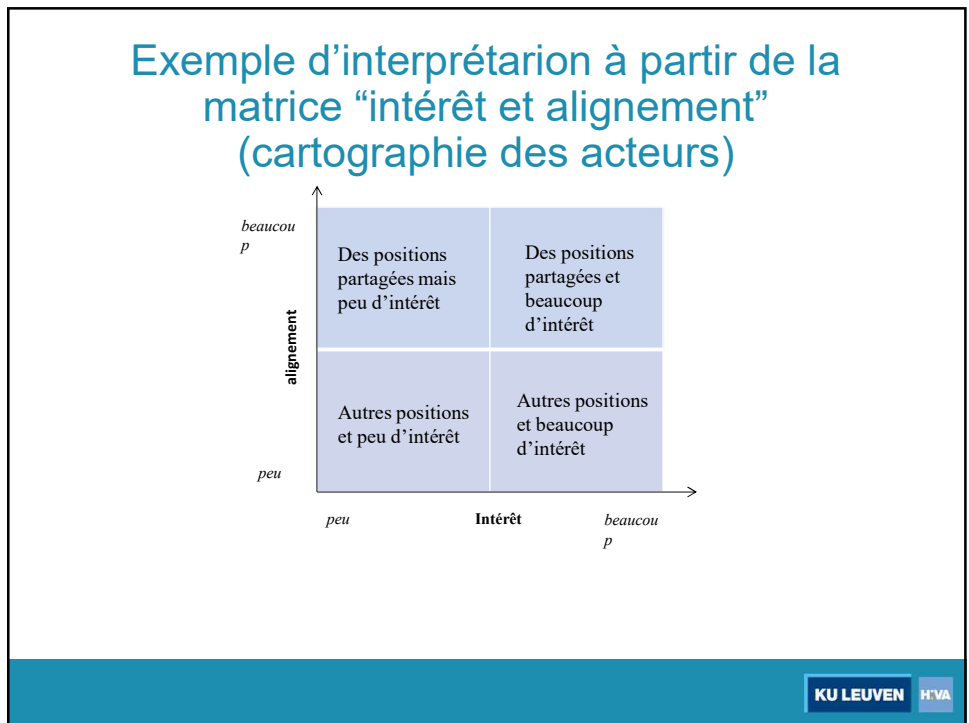
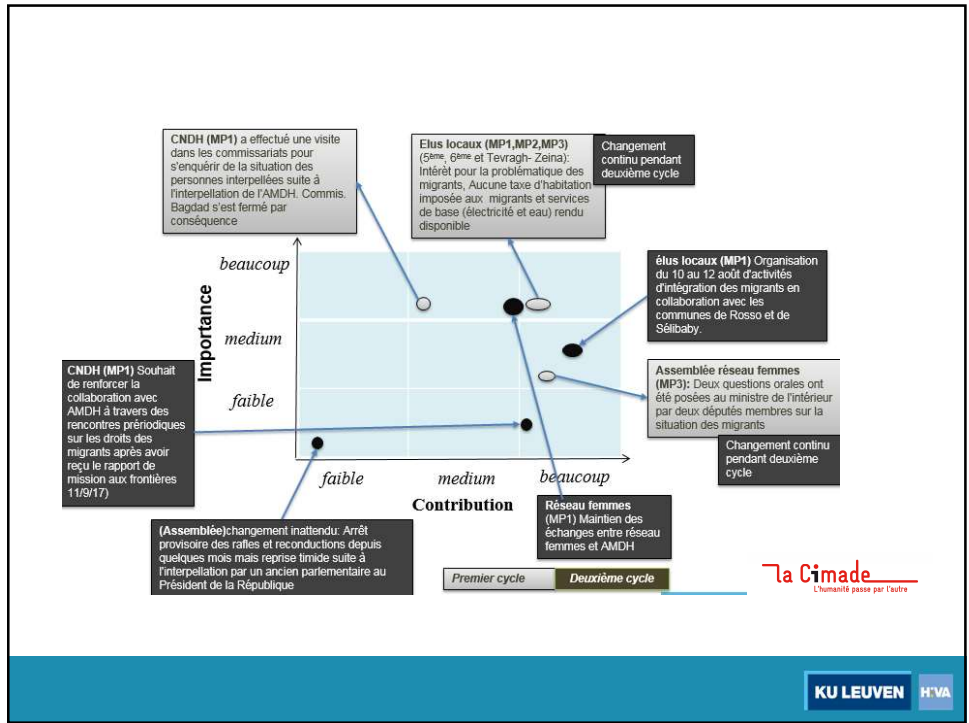
Matrice “Importance et Contribution”

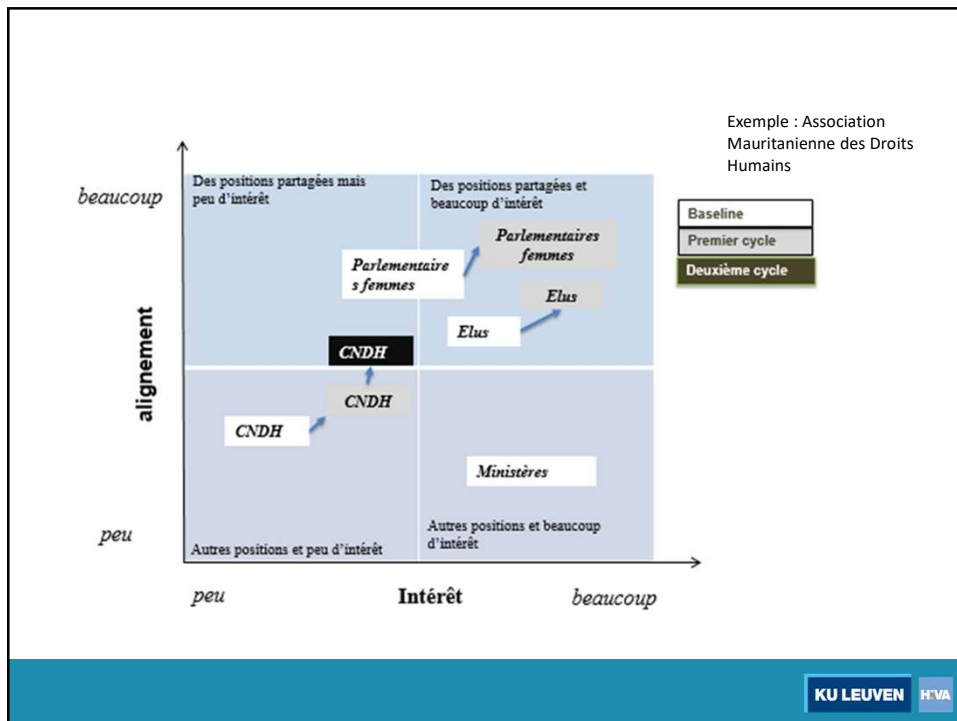
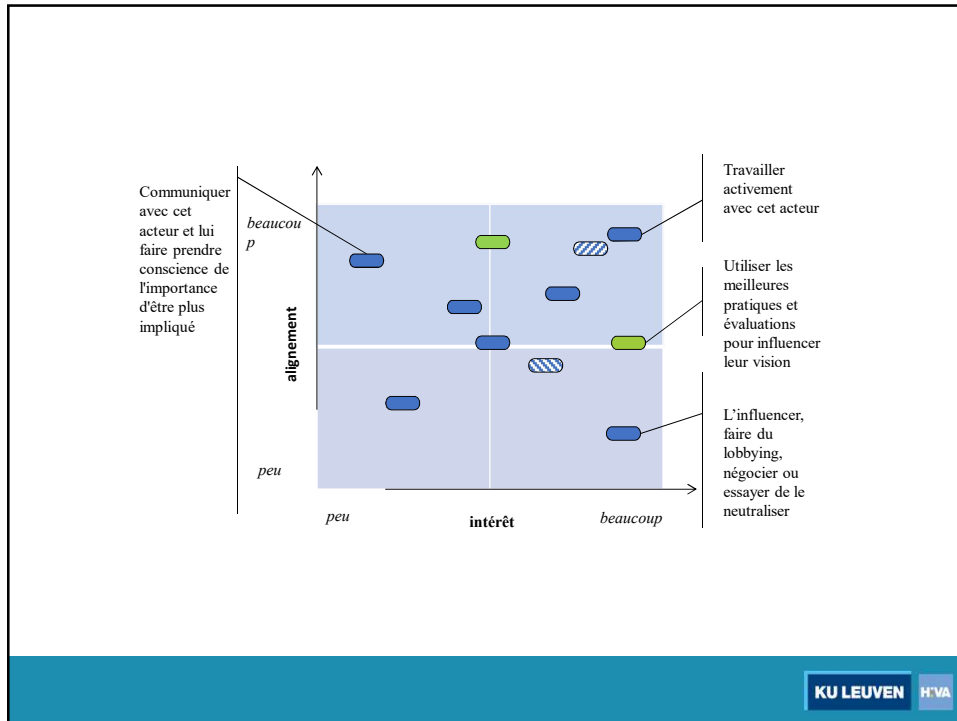


Figure 4: cartographie des groupes cibles directs de l'association AMDH (Mauritanie)



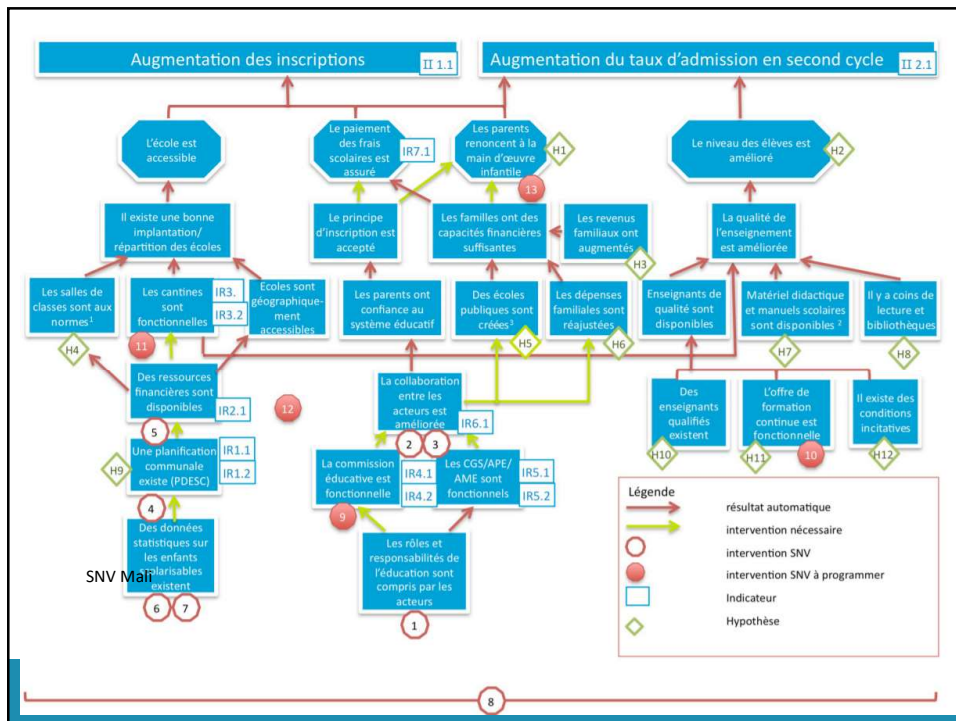
Acteur clé: Commission Nationale des Droits Humains (CNDH)				
Période de travail (de/à): Avril 2017 à 31/08/2017				
Nom des personnes qui remplissent le journal:				
Marqueurs de progrès	Faits remarquables, qu'est-ce qui s'est passé ? (qui, comment, quoi, où, quand)	contribution de votre association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





Permet de suivre les hypothèses

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



Les hypothèses

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

Exercice en sous-groupes

- Regardez à nouveau votre ToC et votre cadre logique
- Qu'est-ce que vous devriez faire autrement (en en plus) pour mieux pouvoir suivre les processus de changements ?
- Notez et échangez en sous-groupes

Plénière

Potentiel d'une ToC pour la suivi

- Identifier des zones sensibles
- Regarder au-delà des indicateurs
- Utiliser changements intermédiaires pour identifier des avancées ou changements

Jour 2

63



Notre vision sur suivi-évaluation dans une perspective d'apprentissage et complexité

- Monitoring et évaluation se fondent l'un dans l'autre!
- Approche plurielle (versus technique): : permet de prendre en compte différentes perspectives dans l'évaluation
- Participation et feed-back des acteurs est essentiel
- Attention pour les résultats inattendus
- Attention pour le genre et Aandacht voor gender en diversiteit
- Collecter des informations pertinentes (valides, fiables et pertinentes)
- Les principales questions d'évaluation sont déterminées dès le départ et leur évaluabilité est analysée (et vérifiée).
- Le suivi-évaluation va au-delà du suivi des indicateurs
- Simplificité et efficience (en ayant recours à des logiciels au besoin)
- Doit contribuer à l'apprentissage et à une gestion adaptative

64



Utilisation la ToC pour l'évaluation

Utiliser la ToC pour formuler des questions d'évaluation pertinentes

Méthodes appropriées pour évaluer une ToC et apprécier le changement social

Critères CAD/OCDE	Questions d'évaluation inspirées par la ToC
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que nos stratégies sont bien choisies pour influencer les changements en fonction du contexte? • Est-ce que l'on peut valider la ToC (ou certaines parties)? • Dans quelle mesure est-ce que la séparation entre Volet Nord et Volet Sud est encore pertinente? • Dans quelle mesure, la ToC reflète la pertinence stratégique de l'intervention et des stratégies en fonction du contexte (local/global), des acteurs et des chemins de changements. • Cette appréciation peut se faire par rapport à la ToC initiale et par rapport à la ToC révisée au début du processus d'évaluation.

Critères CAD/OCDE	Questions d'évaluation inspirées par la ToC
Efficience	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que nos intervention sont adaptées pour induire une dynamique de changement? Est-ce que les changements induits en valent la peine par rapport aux ressources déployées (proportion du budget consacré à quelles stratégies)? Ou est-ce que les leviers de changements utilisés étaient les bons ? • Est-ce que l'on s'est adapté à de nouvelles réalités? • Est-ce que la plupart des ressources/temps (de l'ONG, des partenaires) sont investis dans les stratégies porteuses de changements ? • Quel est le coût des strategies/actions qui semblent le plus porteuses de changements ? • Est-ce que certains processus de changement sont plus coûteux que d'autres ? • Quid des changements sur l'égalité H/F et les charges portées par les femmes ?

67

KU LEUVEN HVA

Critères CAD/OCDE	Questions d'évaluation inspirées par la ToC
Efficacité	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les changements se déroulent comme on l'avait envisagé? • Quelle a été notre contribution? Quelle est l'influence perçue (par les acteurs) • Quel a été notre rôle (déclencheur, facilitateur, accélérateur, soutien), • Quelles sont les forces contraires et les autres facteurs (facteurs causals rivaux) ?

68

KU LEUVEN HVA

Critères CAD/OCDE	Questions d'évaluation inspirées par la ToC
Durabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure l'intervention a-t-elle été conçue dans une perspective de durabilité ? • Dans quelles mesure les changements observés sont (uniquement) dues aux stratégies/activités mises en place et/ou à d'autres changements au niveau des partenaires) • Dans quelle mesure peut-on s'attendre à ce que ces changements puissent perdurer au delà de l'intervention ? • Prendre en consideration certains facteurs (accès aux terres) pour apprécier la durabilité des changements (en termes d'égalité H/F)

69

KU LEUVEN HVA

Critères d'évaluation CAD/OCDE	Questions d'évaluation inspirées par la ToC
Impact	<ul style="list-style-type: none"> • Est-ce que les changements observés sont suffisants pour pouvoir contribuer à la vision à la long terme? Ou Y-a-t-il des changements observables ? Et pour chaque changements, quel lien peut-on faire avec la vision ? <ul style="list-style-type: none"> • <i>Les permanences syndicales mises en place font elles un travail d'éducation syndicale? Quelle contribution ce travail d'éducation syndicale a-t-elle sur les politiques liés au marché du travail ?</i> • Dans quelle mesure et à quelles conditions les changements intermédiaires pourraient conduire à contribuer à l'impact ? • Vérification de l'existence de ces conditions (exemple : changements de pratiques des partenaires) • Apprécier quels changements intermédiaires ont le plus de poids pour contribuer à l'impact ? • Quels indices d'impact (au niveau des groupes/populations appuyées) peut-on trouver ?

70

KU LEUVEN HVA

Exercice en sous-groupes

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

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

71



Clés pour une auto-évaluation: cas du programme Voice4Change - SNV

- Programme Voice4Change
- Leadership et Plaidoyer
- Auto-évaluation avec partenaires
- 3 jours, plusieurs sessions
- Beaucoup d'attention pour le genre
- Manuel de facilitateur
- Expérimentation (résultats pas encore appréciés par SNV – blog Burkina)

• Source: SNV, FACILITATOR GUIDE Capacity Development Trajectory Voice for Change Partnership Learning event 2017

72



Exemple de méthode

Outcome Harvesting dans le cadre du programme Voice4Change (SNV)

73

KU LEUVEN HVA

Outcome Harvesting

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

74

KU LEUVEN HVA

In a nutshell

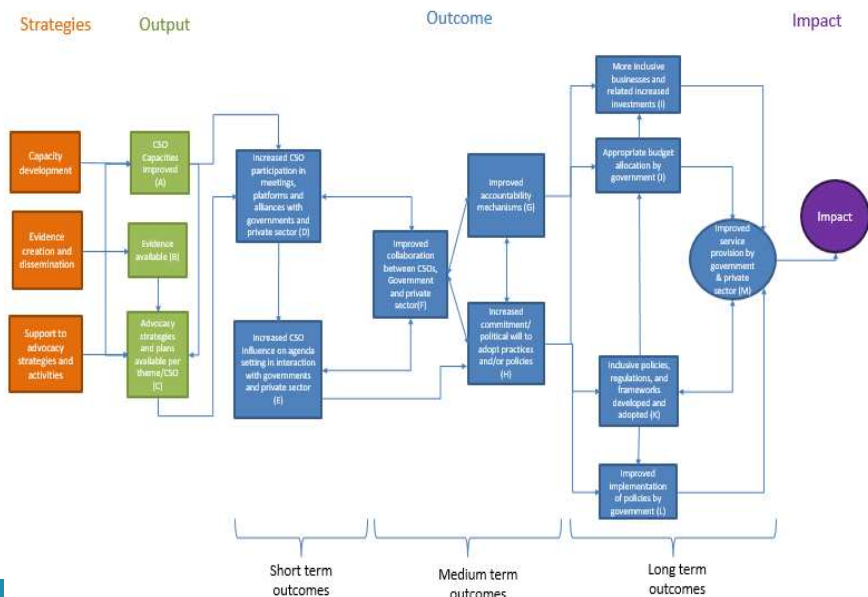


- Evidence-based Advocacy -> Enabling Environment
- 4 themes: Food and Nutrition Security, Renewable Energy, WASH & Resilience
- €35 million for 2016 - 2020
- 6 countries: Burkina Faso, Ghana, Kenya, Rwanda, Indonesia and Honduras

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

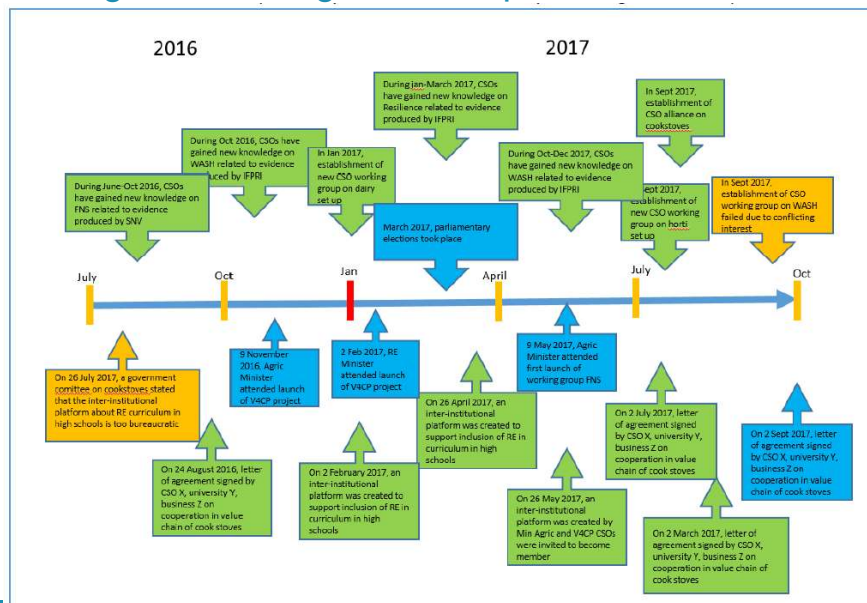


Theory of Change SNV



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

Changements et ligne de temps



Liens entre les changements observés et la ToC

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

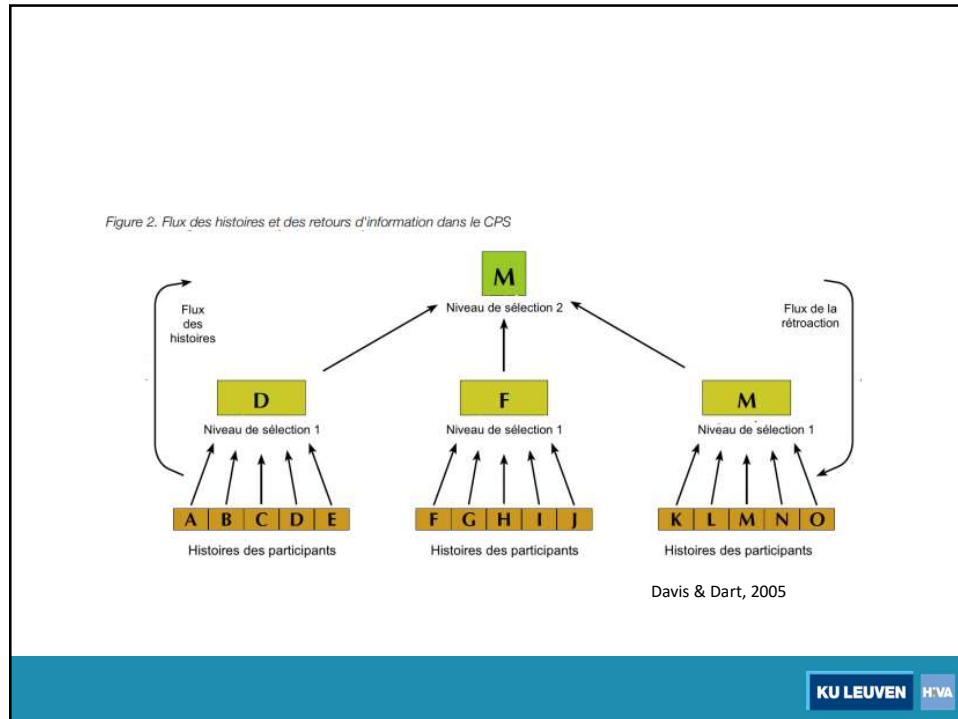
79

Exemple de méthode

Changement le plus significatif

- Collecte et analyse d'histoires décrivant les changements/résultats les plus importants du projet
- Perspectives de différents groupes sont explicites et pris en compte pour déterminer les changements significatifs
- Capte une large gamme de résultats/changement (inattendus, attendus, négatifs, positifs)

80



Exercice

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

Potentiel de la ToC en matière d'évaluation

- ToC comme base pour formuler des questions d'évaluation (plus pertinentes) par rapport aux critères d'évaluation CAD/OCDE
- ToC comme test d'auto-évaluation: de la SNV/Mali
- Adaptation de méthodes plus adaptés pour capter les changements sociaux : MSC en outcome harvesting

83

KU LEUVEN HVA

Détails sur quelques méthodes pertinentes par rapport à la ToC

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

84

KU LEUVEN HVA

Analyse de la contribution

- Définition

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

L'analyse de contribution en 6 étapes

1. Circonscrire la question causale	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer le problème de causalité posée : 'telle intervention doit aboutir à tel impact final'
2. Décrire le modèle explicatif	<ul style="list-style-type: none"> • Expliciter la chaîne d'hypothèses causales sur laquelle repose la logique d'intervention de la politique évaluée et envisager les explications liées à d'autres facteurs que l'intervention
3. Recueillir et analyser les indices	<ul style="list-style-type: none"> • Recenser l'ensemble des éléments de preuves confirmant ou infirmant les différentes hypothèses formulées
4. Rédiger un récit de contribution provisoire	<ul style="list-style-type: none"> • Expliciter l'interprétation des faits et développer une argumentation logique concluant sur l'existence et l'importance des différents effets recherchés
5. Compléter et ré-analyser les indices	<ul style="list-style-type: none"> • Soumettre le raisonnement à une critique systématique et contradictoire, collecter et analyser l'information complémentaire nécessaire à la solidité du raisonnement
6. Finaliser le récit de contribution	<ul style="list-style-type: none"> • Réviser le récit de contribution au regard de ces nouveaux éléments

Sources: fiche technique
Euréval© 2009

Analyse de la contribution

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

Outcome Harvesting

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

www.betterevaluation.org

Outcome Harvesting

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

www.betterevaluation.org

KU LEUVEN HVA

Outcome Harvesting

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

www.betterevaluation.org

KU LEUVEN HVA

Outcome Harvesting

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

www.betterevaluation.org

KU LEUVEN HVA

Outcome Harvesting

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

www.betterevaluation.org

KU LEUVEN HVA

Outcome Harvesting

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

www.betterevaluation.org

KU LEUVEN HVA

Changement le plus significatif

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

Davis & Dart, 2005

KU LEUVEN HVA

Changement le plus significatif

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

Davis & Dart, 2005

Changement le plus significatif

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

Davis & Dart, 2005

Changement le plus significatif

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

Davis & Dart, 2005



Changement le plus significatif

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

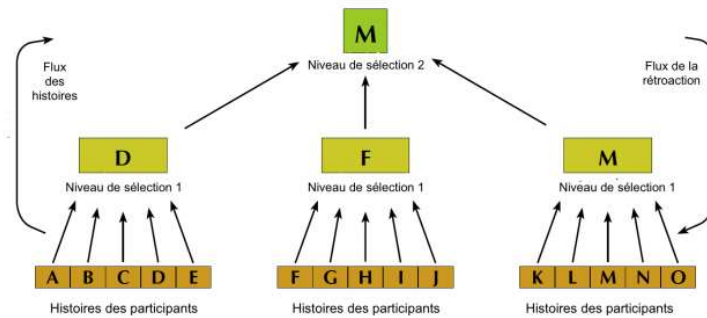
Davis & Dart, 2005



Changement le plus significatif

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

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



Davis & Dart, 2005

Changement le plus significatif

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

Davis & Dart, 2005



Changement le plus significatif

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



Changement le plus significatif

- Limites

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

Inspiré de Davis & Dart, 2005

KU LEUVEN HVA

Potentiel de la ToC pour la réflexion stratégique et un dialogue renforcé avec les partenaires

KU LEUVEN HVA

Révision de la ToC

- A intervalle régulier
- Après analyse des données de suivi et/ou (d'auto-)évaluation
- Implications évidentes pour la planification

→ A articuler avec des moments stratégiques de concertation

105

KU LEUVEN HVA

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

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

106

KU LEUVEN HVA

Jeu de rôles

107

ToC = injustice cognitive par rapport aux partenaires !?

108

Espace pour les partenaires

- Où situez-vous vos partenaires Sud dans les sphères ?
- Qu'est-ce que cela vous dit sur leur autonomie dans votre programme ?
- Qu'avez-vous appris des exemples sur l'implication des partenaires dans l'utilisation de la ToC ?

Réflexions finales

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

Evaluation de la formation