

## Agir pour le changement

↳ Guide méthodologique pour accompagner des processus de changement « complexe » : analyser, planifier, suivre et évaluer.

REPÈRES  
SUR...



### Les auteurs :

- Bruno de Reviere, [F3E](#)
- Hédia Hadjaj-Castro, [COTA](#)
- en lien avec l'ensemble des membres du groupe de travail, voir p.11

### Dessins :

Hamidou Zoetaba  
01 BP 3654 Ouagadougou 01  
Burkina Faso  
[hamidouzoetaba@yahoo.fr](mailto:hamidouzoetaba@yahoo.fr)



Créé en 1994, le F3E est un réseau pluri-acteurs composé d'une centaine d'ONG, de collectivités territoriales et d'établissements publics de santé français. Sa mission consiste à améliorer l'évaluation, l'impact et la qualité des actions de coopération et de solidarité internationale. A cet effet, le F3E développe des activités de renforcement des capacités utiles à l'analyse et au partage des pratiques. Il contribue aussi aux débats stratégiques et politiques au sein du secteur.

[www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr)



Le COTA est une organisation belge de solidarité internationale. Sa mission est de soutenir les acteurs de changement social dans leur réflexion et leurs actions au profit du développement. Le COTA y contribue en facilitant des processus d'apprentissage collectif (travail collaboratif, approches multi-acteurs, ...). Pour ce faire, il mène des activités de recherche, d'accompagnement, de capitalisation, d'évaluation, etc.

[www.cota.be](http://www.cota.be)

# Sommaire

<b>3</b>	<b>À LIRE ABSOLUMENT AVANT D'ABORDER LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE</b>
4	Trois points pour vous convaincre de lire ce guide
13	Qu'est-ce que le changement ?
26	Accompagner le changement : qu'est-ce que cela implique ? (grands principes)
<b>39</b>	<b>REPÈRES MÉTHODOLOGIQUES POUR UNE INTERVENTION ORIENTÉE CHANGEMENT</b>
41	A. Expliciter une vision du changement, puis la façon d'y contribuer
44	1. Définir le changement espéré
48	2. Analyser le contexte dans lequel se produit le changement : acteurs et facteurs
68	3. Expliciter le processus par lequel se produit le changement (projection)
87	4. Planifier une intervention orientée changement
103	B. Faire du suivi-évaluation orienté changement
103	1. Principes d'un suivi-évaluation orienté changement
117	2. Concevoir un dispositif de suivi-évaluation orienté changement
141	3. Mettre en œuvre un dispositif de suivi-évaluation orienté changement
<b>157</b>	<b>CHANGER SOI-MÊME POUR ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT</b>
<b>167</b>	<b>ANNEXES</b>
168	1. Notions de base sur le suivi-évaluation
174	2. Introduction à quelques méthodes (synthèses)
183	3. Quelques outils supplémentaires
195	4. Bibliographie sélective





**À lire absolument  
avant d'aborder  
la démarche  
méthodologique**

# Trois points pour vous convaincre de lire ce guide

Pourquoi ce guide ?  
Et pour qui ?

**Que peut-il vous apporter ?**

**Aborder l'épineuse question de l'impact, de façon réaliste.**

« Nous voudrions savoir quel est l'impact de nos actions. Finalement, nous voudrions savoir en quoi notre action est utile. Le problème, c'est que c'est compliqué. Et cela coûte cher. Nous ne savons pas comment faire ».

**Planifier, suivre et évaluer des dynamiques « soft » (renforcement des capacités, concertation...).**

« Nous avons du mal à planifier nos actions de renforcement des capacités ou d'accompagnement de dynamiques de concertation : les choses ne se passent jamais comme nous l'avions imaginé au départ... Nous peinons aussi à faire le suivi-évaluation de ces processus « soft » : quels indicateurs utiliser ? »

### **Sortir de l'approche projet pour une démarche plus stratégique.**

« Nous planifions nos actions de renforcement des capacités dans le cadre de nos projets, donc sur des périodes de trois ans. Pourtant, nous savons bien que cela se joue sur le long terme. »

« Le cadre logique de notre projet d'appui à la démocratie locale met l'accent sur des résultats tangibles comme la mise en place d'espaces de concertation et de sensibilisation. Pourtant, nous savons bien que l'enjeu réside dans l'évolution des relations de pouvoir et des mentalités... »



Si quelques-unes de ces paroles trouvent un écho chez vous, alors ce guide est fait pour vous.

## A qui s'adresse-t-il ?

### Aux acteurs qui accompagnent directement les processus de changement...

Ce guide s'adresse aux acteurs qui sont en accompagnement direct des processus de changement, sur le plan opérationnel. Concrètement, il s'agira fréquemment d'ONG – qu'elles soient « du Nord » ou « du Sud », peu importe – et c'est avec elles que la réflexion a été menée. Mais le propos pourrait très bien être repris à leur compte par d'autres types d'acteurs : des collectivités territoriales qui accompagnent le développement de leur territoire, des organisations de producteurs qui accompagnent le renforcement de leurs membres, des syndicats, des associations, etc.



#### Exemple

*Prenons l'exemple d'une ONG avec son siège au Sénégal et des équipes terrain dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest. Au Bénin en particulier, elle accompagne des dynamiques de concertation et de renforcement des capacités des artisans de la filière bois. Si l'idée est d'analyser les changements qui interviennent au fil du temps chez ces artisans, alors le guide sera utile avant tout à l'équipe terrain de l'ONG. S'il s'agit plutôt d'analyser les changements auxquels contribue l'ONG en termes de plaidoyer auprès des institutions internationales, alors ce sera plutôt l'équipe plaidoyer du siège qui sera concernée. Pour les changements induits par la stratégie institutionnelle globale de l'ONG, ce pourra être la direction des opérations du siège.*

### **... des praticiens avec une solide connaissance de la gestion de projet.**

Ce guide s'adresse à des personnes un peu averties, disposant déjà d'une certaine expérience de la gestion de projet, notamment en termes de planification et de suivi-évaluation. Quelques principes de base sont parfois rappelés, mais uniquement pour s'assurer que lecteurs et rédacteurs parlent le même langage.

### **... en lien étroit avec les acteurs au cœur des processus de changement.**

Les conseils du guide amèneront les organisations d'appui à impliquer activement les acteurs avec – ou pour – lesquels ils travaillent. Parfois, il pourra même s'agir d'accompagner une réflexion à faire porter par ces derniers.



*Dans l'exemple précédent, l'équipe terrain de l'ONG impliquera activement les artisans de la filière. On peut aussi imaginer que ce soit l'organisation professionnelle regroupant les artisans qui fasse elle-même l'analyse et le suivi-évaluation du changement, avec l'appui de l'ONG.*

### **Pour des actions de « développement »...**

La réflexion a été ciblée sur les actions menées sur des territoires « au Sud ». Beaucoup de choses pourraient être utilisées par les acteurs de l'éducation au développement et à la solidarité internationale, mais un guide<sup>1</sup> spécifique est réalisé par ailleurs en direction de ces acteurs, par le F3E et Educasol.

### **... sans prétendre répondre à tous les enjeux méthodologiques.**

Le guide se concentre sur les approches orientées vers le changement et leurs spécificités. Il n'a pas l'ambition de répondre à toutes les interrogations concernant la planification et le suivi-évaluation au sens large. L'analyse du changement et son intégration dans la gestion d'une intervention s'ajoutent à la gestion de projet classique, centrée sur la mise en œuvre d'activités et le suivi des réalisations directes.

---

<sup>1</sup> Guide F3E-Eucasol « Sur le chemin de l'impact de l'éducation au développement : repères méthodologiques pour apprécier ce qui est en mouvement », Adélie Miguel Sierra, Gilbert Graugnard, Anne Kabore, Audrey Noury, 2014.

## Un groupe de travail à l'origine de cette réflexion

Partant du constat que peu d'ONG et de collectivités territoriales faisaient des études d'impact, le F3E a souhaité investir une réflexion sur le sujet. Sa préoccupation était de doter ces acteurs de repères méthodologiques appropriés à leurs moyens et contraintes.

Au départ, l'idée était de travailler sur la planification d'une intervention de développement et le suivi-évaluation de ses effets. La réflexion a ensuite évolué en direction d'une approche orientée vers le changement.

Pour mettre en œuvre cette réflexion, le F3E a mis sur pied en 2011 un groupe de travail composé de représentants d'ONG. Le COTA a été associé à la démarche du groupe pour l'appuyer et l'enrichir, dans le cadre d'une collaboration avec le F3E.

Dans le cadre de son programme de renforcement des capacités cofinancé par la DGD, le COTA a poursuivi une réflexion sur l'impact et les perspectives d'acteurs. Une communauté de praticiens s'est ainsi régulièrement réunie en Belgique en 2012 et 2013 pour partager des expériences sur les approches du changement (COTA, Iles de Paix, Handicap International, Solsoc, Entraide et Fraternité, WWF Belgium, M3M, Inter-Mondes, ASF, ACODEV...). Certaines d'entre elles ont alimenté le groupe de travail, notamment par des témoignages lors des journées d'études en France. En cours de route, une ONG belge s'est jointe aux dix ONG françaises.

Le groupe se sera réuni régulièrement, à l'occasion de huit journées d'études, entre juin 2011 et novembre 2013.

### Composition du groupe :

ASF	<a href="http://www.asf.be">www.asf.be</a>	Julien Moriceau
CCFD-Terre Solidaire	<a href="http://www.ccfid-terresolidaire.org">www.ccfid-terresolidaire.org</a>	Anne-Sophie Delecroix
CIDR	<a href="http://www.cidr.org">www.cidr.org</a>	Laurent Delcayrou
Enda Europe	<a href="http://www.enda-europe.org">www.enda-europe.org</a>	Michael Ruleta
Gévalor	<a href="http://www.gevalor.org">www.gevalor.org</a>	Jocelyne Delarue
GRAF	<a href="http://www.gref.asso.fr">www.gref.asso.fr</a>	Alain Sauger
Inter Aide	<a href="http://www.interaide.org">www.interaide.org</a>	Anne Carpentier
IRAM	<a href="http://www.iram-fr.org">www.iram-fr.org</a>	Agnès Lambert
Secours Catholique - Caritas	<a href="http://www.secours-catholique.org">www.secours-catholique.org</a>	Fabienne Bathily
Solidarité Laïque	<a href="http://www.solidarite-laique.asso.fr">www.solidarite-laique.asso.fr</a>	Guilhem Arnal
UNMFREO	<a href="http://www.mfr.asso.fr">www.mfr.asso.fr</a>	Benjamin Duriez et Olivier Gineste
<b>Animation :</b>		
COTA	<a href="http://www.cota.be">www.cota.be</a>	Hédia Hadjaj-Castro
F3E	<a href="http://www.f3e.asso.fr">www.f3e.asso.fr</a>	Bruno de Reviers

Sur la base d'un travail bibliographique effectué en amont par l'équipe d'animation d'une part et de présentation d'expériences d'autre part, le groupe s'est attaché à passer en revue et analyser un certain nombre d'approches et de méthodologies encore peu mises en œuvre en France et en Belgique (cartographie des incidences, changement le plus significatif, théories du changement...).

Le présent guide méthodologique est le fruit de ces réflexions. Il a été rédigé par l'équipe d'animation, après mises en débat et relectures par les membres du groupe et par quelques personnes ressources<sup>2</sup>. Qu'ils en soient tous remerciés ici.

<sup>2</sup>. Valérie Bertrand (COTA), Charlotte Boisteau (F3E), Marc Botenga (M3M), Mario Bucci (COTA), Catherine Delhaye (Ciedel, administratrice du F3E), Marthe-Valère Feuvrier (F3E), Sébastien Mercado (Illes de Paix asbl), Daniel Neu (Gret), Audrey Noury (F3E), Michel Taymans (COTA), Marc Totté (Inter-Mondes, administrateur du COTA), Jan Van Ongevalle (HIVA).

## Comment utiliser ce guide ?

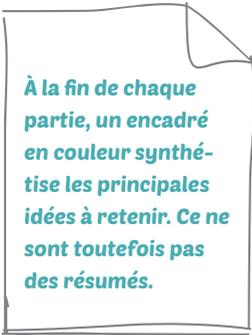
Ce guide ne propose pas de recette toute faite. En revanche, il suggère un ensemble de repères et de réflexions qui doivent aider chacun à construire une démarche sur-mesure, adaptée à ses moyens et à ses contraintes spécifiques. Il s'agit d'une invitation à innover, à sortir des sentiers battus, mais aussi à approfondir – plusieurs méthodes et outils sont introduits ici, mais le présent guide est loin d'épuiser leurs subtilités.

### **Le guide est structuré de la façon suivante :**

- La première section (« à lire absolument... », p. 3) présente des **notions indispensables à lire** avant de poursuivre vers la section suivante. Elle est divisée en trois sous-parties. La sous-partie que vous venez de parcourir, nous l'espérons, vous aura convaincu de lire le guide. La suivante donne des repères sur ce qu'est le changement. La troisième présente les grands principes et l'état d'esprit qui doit guider une démarche orientée vers le changement.

- La deuxième section (« repères méthodologiques... », p. 39) constitue le **cœur méthodologique** du guide. Elle est scindée en deux sous-parties.

La première sous-partie propose des repères pour analyser un processus de changement a priori, en se projetant dans l'avenir. Elle s'achève par la planification d'une intervention de développement destinée à accompagner un tel processus. La seconde sous-partie s'attaque au suivi-évaluation des changements, ainsi qu'à l'analyse de la contribution de l'intervention à ces changements. On est alors dans l'analyse chemin faisant de la réalité du processus de changement. Il s'agit là de **proposer une approche** analytique qui renvoie à diverses méthodologies et/ou outils déjà existants, dont quelques-uns sont présentés en annexe.



**À la fin de chaque partie, un encadré en couleur synthétise les principales idées à retenir. Ce ne sont toutefois pas des résumés.**

- En guise de conclusion (« changer soi-même... », p.157), quelques réflexions sont proposées sur ce que ces approches orientées changement peuvent avoir comme **conséquences en termes d'évolutions chez les acteurs d'accompagnement**.
- Enfin, on trouvera en **annexe** (p.167) des notions complémentaires, ainsi qu'une présentation synthétique de quelques méthodologies et outils utiles pour la mise en œuvre d'une démarche orientée changement. Ces outils n'ont de sens que s'ils sont utilisés en fonction des repères suggérés dans le guide.

Ce document ne prétend pas à l'exhaustivité en termes d'analyse et de valorisation des méthodes et outils existants. Il représente l'état de notre réflexion à une date donnée, avec un recul encore limité sur la mise en œuvre de telles approches. Il a donc vocation à être enrichi ultérieurement, en particulier avec les retours d'expérience. À cet effet, le F3E va mener des expérimentations sur le sujet avec des membres de son réseau. Le COTA poursuivra également la réflexion sur ce chantier important.

Enfin, nous avons essayé d'aborder la question du changement sans verser dans le simplisme, tout en restant accessibles et concrets pour un public de praticiens. Ces deux contraintes étaient difficiles à concilier et nous avons dû faire des choix qui ne pourront pas satisfaire toutes les attentes. En particulier, même si nous sommes conscients que le changement est un processus en perpétuelle évolution, nous nous sommes concentrés sur une approche du changement vu comme un processus ayant un aboutissement. Certains trouveront que nous avons éludé des aspects ; d'autres que le propos reste trop ardu... Nous espérons avoir atteint un juste équilibre, mais vous en jugerez par vous-mêmes... Quoi qu'il en soit, la réflexion va se poursuivre !

# Qu'est-ce que le changement ?

Monsieur de La Palice aurait pu dire : « le changement, c'est ce qui change » ! Ce qui change chez les acteurs, dans un contexte... Il y a des grands changements que l'on remarque (une organisation paysanne qui sort du registre technique et prend des positions politiques affirmées, une loi qui est votée, des relations qui se détériorent entre deux acteurs...), et des changements plus imperceptibles auxquels on ne prête pas forcément attention (des habitants qui prennent l'habitude de se laver les mains avant un repas, l'autorité d'un maire qui s'équilibre progressivement avec celle du chef coutumier...).

Ces changements ne tombent jamais du ciel. Ils résultent d'une combinaison de « petits » – ou grands – changements. C'est la conjugaison de ces derniers dans le temps qui peut expliquer pourquoi un changement se produit à un moment donné, dans un contexte donné. C'est pourquoi on parle de « processus » de changement.

Et ce que l'on appelle « le développement » est constitué d'un ensemble de processus de changement.



Ces processus ont deux caractéristiques qu'il est capital d'avoir en tête : subjectivité et complexité.

## Deux caractéristiques clés : subjectivité et complexité

### **Le changement, une notion éminemment subjective**

Dans un contexte donné, il y a toujours une diversité d'acteurs (individus, groupes d'individus, organisations, institutions...) qui interagissent. Chacun d'eux est porteur d'attentes et d'espéros qui lui sont propres. Chacun d'eux peut alors avoir une perception du changement différente de celle des autres – tant sur la finalité visée que sur la manière d'y parvenir.





Exemple

*Une ONG cherche à augmenter les revenus des femmes. Celles-ci ont des troupeaux de moutons et le projet s'appuie sur l'introduction de mâles reproducteurs. Mais lors des célébrations religieuses, les mâles sont sacrifiés et offerts à la communauté.*

*« Grâce au projet nous avons eu des animaux et pour la première fois nous, les femmes, avons été en mesure d'apporter notre contribution lors de la fête en offrant nos plus belles bêtes. » Pour les femmes, ce sacrifice représente une opportunité de se positionner socialement.*

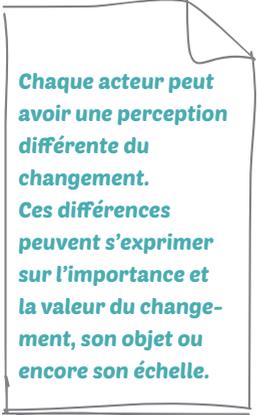
*Pour le projet, la lecture est tout autre « Nous n'avons pas eu de bons résultats et nous n'avons aucun changement sur les revenus. Les femmes n'ont pas compris la valeur des reproducteurs que nous leurs avons fournis ; elles les ont sacrifiés »*

Comme le montrent ces témoignages, la perception des changements significatifs induits par un même projet peut être extrêmement différente selon le point de vue qui s'exprime :

- **Importance et valeur du changement**

Le regard porté sur un changement donné et la valeur qui lui est attribuée (positif/négatif, important/insignifiant...) ne seront pas les mêmes selon les acteurs. Cela dépendra de leur rôle, de leur position, de leurs histoires, de leurs attentes, des valeurs qu'ils portent, etc.

L'identification d'un changement et la valeur qu'on lui attribue sont donc éminemment subjectives.



**Chaque acteur peut avoir une perception différente du changement. Ces différences peuvent s'exprimer sur l'importance et la valeur du changement, son objet ou encore son échelle.**

- **Objet du changement**

L'« objet » sur lequel peut porter le changement – la nature de ce qui change – peut varier. Dans l'exemple, le changement visé par le porteur du projet est économique (augmentation des revenus). Pour les femmes, le changement significatif en lien avec le projet est à lire en termes de statut social.

Le changement peut finalement concerner des objets extrêmement différents : les conditions de vie de populations (accès aux services de base, accès aux infrastructures, revenus...), leur bien-être, les comportements individuels et collectifs des acteurs, les mentalités, les relations entre acteurs...

- **Échelle du changement**

Le changement peut également se manifester à des échelles géographiques et organisationnelles très différentes :

- depuis un niveau très local (quartier, village) à un niveau régional, ou même national et international ;
- depuis l'individu en passant par les ménages, les groupes et organisations, les institutions publiques... Un groupe n'est jamais tout à fait homogène et l'intérêt collectif ne va pas toujours dans le sens de l'intérêt individuel – y compris au sein d'une même organisation. L'analyse d'un processus de changement sera donc différente selon l'échelle à laquelle elle se fait.

## La complexité des processus de changement, patchwork d'interactions diverses et difficilement prévisibles

Un changement est généralement le produit d'une combinaison de plusieurs facteurs : des acteurs qui interagissent, un contexte particulier à un moment donné... Le vote d'une loi, par exemple, peut être le fruit d'une combinaison de plusieurs facteurs : l'évolution progressive des mentalités d'une population, la prise de conscience d'un gouvernement, la volonté d'une personne charismatique qui porte l'idée, la conjoncture internationale qui facilite cette prise de conscience, etc.

La multiplicité de ces interactions fait qu'il est souvent difficile de les identifier toutes.



**Ce qu'on appelle « le changement » est un processus, de nature complexe. Il résulte d'une combinaison de différents changements, petits ou grands, dus à des interactions entre différents acteurs et facteurs. On ne peut pas anticiper avec certitude l'évolution de ces processus.**

Derrière un changement, on trouve toujours des acteurs. C'est parce que ces acteurs évoluent (dans leurs pratiques, leurs mentalités, leurs relations...) que les changements se produisent. Et cela n'est possible que parce que ces évolutions d'acteurs se produisent dans un environnement donné. Ce qui explique un changement dans un contexte précis peut s'avérer erroné dans un autre contexte ou à un autre moment... Une loi pourra être votée parce que le gouvernement bénéficie d'un état de grâce ponctuel auprès de l'opposition ; quelques mois plus tard, ce vote aurait été impossible.

C'est essentiellement ce côté « patchwork », imbroglio d'interactions, qui fait que l'on qualifie les processus de changement de « complexes ».

## Différents types de changement

À noter que l'on peut trouver différents types de changement. En s'inspirant de Doug Reeler<sup>[\*]</sup>, par exemple, on peut identifier un premier type constitué de changements plus ou moins imperceptibles qui se produisent au jour le jour. Un deuxième type passerait par une crise ou une situation d'enlèvement (ex. : crise de leadership dans une organisation, ou de partenariat entre deux acteurs) qui conduirait les acteurs à changer assez radicalement dans leurs valeurs, leurs comportements... afin de faire évoluer la situation. Un troisième type serait constitué de changements relativement prévisibles, inscrits dans des contextes stables et cohérents – mais finalement très rares. Dans la réalité, on est souvent confronté à une combinaison entre ces différents types de changements.

---

<sup>\*</sup> A Three-fold Theory of Social change (Community Development Ressource Association, CDRA, 2007)



Exemple

*L'intervention d'une ONG vise à renforcer les capacités de plaidoyer d'une organisation de producteurs (OP) et à accompagner celle-ci dans sa démarche de plaidoyer auprès du ministère de l'Agriculture. Au final, le travail mené par l'OP a porté ses fruits et le programme national qui va se mettre en place intègrera les revendications de l'OP.*

*Les actions menées par l'ONG ont probablement contribué à renforcer les capacités de l'OP et à faire réussir sa démarche. Mais bien d'autres acteurs interviennent aussi dans cette réussite : l'OP elle-même, d'abord, avec les différentes personnes qui la composent (les élus, les techniciens), mais aussi le ministère de l'Agriculture, l'agence de coopération bilatérale qui cofinance le programme national... Un certain nombre de facteurs entrent également en ligne de compte : les campagnes de plaidoyer menées à l'échelle internationale par des réseaux d'ONG, la participation du directeur de l'Agriculture à un séminaire clé, la parenté à plaisanterie<sup>3</sup> entre ce directeur et le président de l'OP, etc.*

Ainsi, les processus de changement ont une caractéristique importante : ils ne sont pas linéaires. Certains changements peuvent être soudains, discontinus, disparaître au bout d'un certain temps (ex. : un processus de concertation entre un gouvernement et les organisations de la société civile peut connaître des passages à vide ; la situation peut sembler se dégrader avec un changement de majorité politique, puis repartir de plus belle quelques années plus tard...). Et surtout : ils sont très rarement prévisibles. On ne peut pas affirmer avec certitude qu'en combinant tels et tels facteurs, on obtiendra forcément tel changement. À ceci s'ajoute le fait que les changements ne sont pas toujours intentionnels : ils peuvent survenir fortuitement, être le fait de comportements non rationnels...

Une analyse du contexte dans lesquels opère le changement peut aider à mieux cerner le degré de complexité du changement (cf. cadre Cynefin, dans la boîte à outils : p.183).

---

<sup>3</sup>. « La parenté à plaisanterie (...) est une pratique sociale typiquement ouest-africaine, qui autorise, et parfois même oblige, des membres d'une même famille (tels que des cousins éloignés), ou des membres de certaines ethnies entre elles, à se moquer ou s'insulter, et ce sans conséquence ; ces affrontements verbaux étant en réalité des moyens de décrispation sociale. » [source : Wikipedia]

# La place d'une intervention de développement dans le changement

## La contribution versus l'attribution

Une intervention de développement prend place dans ce patchwork d'acteurs et de facteurs qui, combinés entre eux dans un contexte donné, permettent au processus de changement de se produire. Ainsi, l'intervention d'une ONG par exemple peut *contribuer* à un changement : elle en est un des artisans, mais un parmi d'autres. Et elle ne pourra pas maîtriser l'ensemble des autres facteurs.



**Il est souvent irréaliste de chercher à attribuer un changement à une intervention de développement. Celle-ci pourra y avoir contribué, mais dans le cadre d'une alchimie très difficile à démêler totalement.**

Les interventions de développement peuvent insuffler un élan significatif à un processus de changement<sup>4</sup>. Mais en général, le processus a commencé avant l'intervention et se poursuit après elle. Le renforcement des capacités d'un groupement de femmes, par exemple, est un processus endogène, porté avant tout par le groupement. Une ONG pourra appuyer ce renforcement pendant quelque temps, mais tout l'accompagnement qu'elle pourra apporter sera subordonné à ce qu'en fera le groupement. Lequel interagira par ailleurs avec les autres acteurs de son environnement – et c'est bien avant tout en faisant qu'un acteur se renforce.

Il sera possible d'apprécier l'ampleur d'un changement, mais on ne pourra pas l'attribuer exclusivement à l'intervention de développement. C'est en ce sens que *l'attribution* d'un changement à une intervention n'est pas réaliste et que les efforts doivent se concentrer sur l'analyse de la *contribution*.

Ceci constitue un concept clé pour la suite du guide.

### **Acteurs « centraux » et acteurs « contributeurs » dont les acteurs « d'accompagnement »**

Les interventions de développement qui se placent dans une perspective d'accompagnement d'un processus de changement font appel à des configurations d'acteurs<sup>5</sup> très diverses.

Dans tous les cas, on aura des acteurs qui se trouvent au cœur du changement auquel l'intervention de développement s'intéresse – et auquel elle veut contribuer. Par exemple, dans le renforcement des capacités de plaidoyer d'un réseau d'ONG, les acteurs centraux sont les ONG qui composent le réseau et la structure qui anime ce dernier. Dans l'amélioration des conditions de dialogue entre une organisation nationale de producteurs d'oignons et la Direction de l'Agriculture du ministère, ce sont ces deux acteurs qui sont centraux – les producteurs membres de l'OP sont concernés également, mais dans un deuxième cercle. Etc. Par souci de simplification, on les nommera « acteurs centraux » dans ce guide.

---

<sup>4</sup>. Dans certains cas, une intervention pourra contribuer à faire en sorte qu'une situation se maintienne et évite de se dégrader. Car tout changement n'est pas nécessairement positif.

<sup>5</sup>. Un acteur pouvant faire référence à un individu, un groupe informel d'individus, une organisation formelle, une institution, etc.



➡ Interactions, contributions

À côté de ces acteurs au cœur du changement, gravitent un ensemble d'acteurs qui contribuent à ce changement. Ils contribuent en particulier à faire évoluer les acteurs « centraux », directement ou indirectement. Ils peuvent contribuer au processus de façon intentionnelle ou non. Lorsque c'est intentionnel et qu'ils cherchent à favoriser le changement, ce sont des acteurs que l'on qualifiera dans ce guide « d'acteurs d'accompagnement ». Qu'ils soient du Nord ou du Sud importe peu. Les configurations peuvent être très diverses.

**L'analyse des acteurs, des jeux de pouvoirs et autres relations constitue un élément clé de ce guide.**

**L'acteur d'accompagnement n'est pas neutre : il est inclus dans cette analyse. Ceci a des incidences fortes dans les choix méthodologiques à opérer.**

On qualifiera par ailleurs d'« acteurs contributeurs » l'ensemble formé par les « acteurs d'accompagnement », les acteurs qui contribuent au changement de façon non intentionnelle (ex. : le média national qui fait un bon article sur l'OP des producteurs d'oignons) et ceux qui y contribuent intentionnellement mais pour le freiner ou essayer de l'empêcher (ex. : le candidat malheureux au poste de président de l'OP, qui ne veut pas que son ancien concurrent réussisse...).

Le fait d'être acteur « central » ou « contributeur » dépend donc du niveau de changement visé.

Ces trois catégories d'acteurs ont leurs limites, bien entendu, mais elles ont le mérite de simplifier le propos du guide.

À noter que les acteurs « contributeurs » ne sont pas extérieurs au processus de changement. Ils en sont partie prenante, dans la mesure où ils y contribuent. Et ces acteurs peuvent être amenés à changer eux-mêmes. Y compris les acteurs d'accompagnement (voir p.157, « changer soi-même pour accompagner le changement »).

C'est là un état d'esprit qui pourra sembler un peu inédit à ceux qui, parmi les acteurs d'accompagnement, pensent être des acteurs neutres. Or, l'analyse d'un système d'acteurs lié à un processus de changement ne peut pas faire l'économie de l'analyse du rôle joué par l'acteur d'accompagnement – y compris en termes de relations de pouvoir.



### **Voir notamment :**

- p. 32, « des choix à faire » ;
- p. 48, « analyser le contexte... »
- p. 108, « un suivi-évaluation au service des acteurs »
- p. 112, « un centrage sur les acteurs... » ;
- p. 157, « changer soi-même... ».

## **Comment naviguer dans cette complexité ?**

Le changement est donc complexe. Mais que ce constat ne décourage personne ! On peut tout à fait concevoir et mettre en œuvre une intervention de développement pour accompagner un processus de changement complexe. C'est bien l'objet des principes méthodologiques et outils développés dans les chapitres suivants. Ils fournissent quelques repères pour mieux expliciter, suivre et évaluer le changement poursuivi, ainsi que pour analyser la contribution d'une intervention à ce changement.

Ces repères pourront aider les acteurs à s'inscrire dans une démarche d'apprentissage, mais également de redevabilité – non seulement envers les « financeurs » mais aussi envers les acteurs « centraux ». Comprendre les changements et les processus de production de ces changements – donc mieux comprendre les contextes d'intervention, finalement – et prendre position sur une vision politique du changement, permet d'avancer dans ce sens.



## À retenir

- **Idée 1** : Le **changement** est la nouvelle situation résultant d'interactions entre différents acteurs et entre différents facteurs (politiques, infrastructures, ...). Ces changements peuvent être soit éphémères, soit plus structurels. D'autres changements interviendront ensuite : c'est un processus en perpétuelle évolution.
- **Idée 2** : Le processus par lequel se produit le changement est **complexe**, dans la mesure où il est le fruit d'interactions diverses. Il n'est pas linéaire et difficilement prévisible.
- **Idée 3** : L'appréciation du changement est **subjective**. Elle dépend de l'observateur, des lunettes avec lesquelles on regarde le changement et de l'échelle à laquelle on s'intéresse. Le regard porté sur le changement est conditionné par la culture, le vécu des individus (leurs histoires) et des groupes (organisations, institutions), par leurs contraintes et leurs attentes en termes de changement.
- **Idée 4** : Une intervention de développement peut **contribuer** à un processus de changement. La complexité du changement fait que l'on ne peut pas attribuer sa réalisation à un seul facteur – pas plus à l'intervention de développement qu'à un autre facteur.

# Accompagner le changement : qu'est-ce que cela implique ?

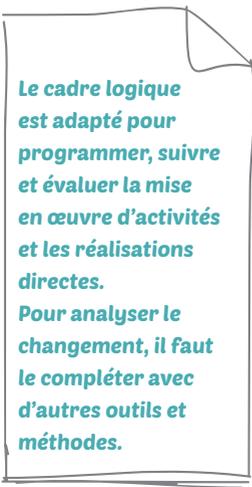
(grands principes)

## Un constat : les outils de gestion de projet sont souvent mal adaptés aux réalités du changement

Les outils de gestion de projet utilisés dans le développement sont généralement basés sur une vision simplifiée et linéaire du changement. Selon cette vision, une cause conduit automatiquement à une conséquence identifiable et prévisible. Ainsi, un ensemble de moyens mis à disposition selon une logique d'activités donnée, doit fournir des résultats uniques et prévisibles. C'est l'approche qui sous-tend le cadre logique et la gestion axée sur les résultats.



Ces outils linéaires sont très utiles lorsqu'il s'agit de programmer, suivre et évaluer la mise en œuvre d'activités et les réalisations directes. Ils peuvent permettre d'élaborer un budget prévisionnel, de communiquer sur une action auprès de partenaires financiers, d'amorcer une réflexion collective autour d'une problématique...



**Le cadre logique est adapté pour programmer, suivre et évaluer la mise en œuvre d'activités et les réalisations directes.**

**Pour analyser le changement, il faut le compléter avec d'autres outils et méthodes.**

Mais les acteurs de développement sont souvent confrontés à des réalités qu'ils n'ont pas prévues et, parfois, qu'ils n'étaient pas en mesure de prévoir. Ces réalités ne traduisent pas pour autant une mauvaise gestion du projet : elles rappellent juste que les acteurs et les facteurs sont multiples ; qu'il n'est guère possible de tout anticiper ni de tout maîtriser.

La plupart des interventions de développement s'inscrivent dans cette perspective complexe. Elles visent à accompagner des processus de changement, même si ce n'est pas toujours explicite. Par exemple, quelle ONG ne cherche pas à renforcer des acteurs, à faire évoluer des mentalités, des rapports entre acteurs, etc. ?

Par ailleurs, la logique projet, largement induite par les contraintes de financement, amène les acteurs à mettre en œuvre un emboîtement de projets successifs afin de pouvoir accompagner des processus longs. Pour conserver une cohérence méthodologique, ces projets ciblent souvent des effets restreints : dans le sens où ils ne constituent que des aspects partiels des changements qu'on souhaite promouvoir. On manque alors d'une mise en perspective plus stratégique, tant pour planifier que pour évaluer.

Pour aider à planifier, suivre et évaluer de telles interventions, il est nécessaire de compléter les modèles linéaires de gestion de projet par d'autres méthodes et outils. On peut alors se tourner vers des approches conçues spécifiquement pour appréhender des environnements complexes et répondre aux enjeux d'un processus de changement.

## Quelques principes pour s'inscrire dans une approche orientée changement

Un certain nombre de principes semblent importants à considérer si l'on veut s'inscrire dans une démarche permettant de tenir compte des caractéristiques d'un processus de changement.

- **S'émanciper du cadre logique.** Lorsque l'on veut aller au-delà de la gestion de projet pour aborder aussi les questions liées au changement, le cadre logique ne suffit plus. Plus globalement, il est alors important de prendre une certaine distance critique avec les outils de planification basés sur une modélisation prédéterminée, afin de pouvoir y intégrer la complexité et l'imprévu observables au quotidien. Il s'agit de pouvoir regarder au-delà de ce que permet d'éclairer la lumière du réverbère : les changements qui se produisent, plutôt que les effets attendus. Le recours à des approches souples et ouvertes aide à dépasser les limites de cette linéarité.

- **Se libérer de l'angoisse de prouver l'attribution des changements.** Les acteurs de développement sont souvent tenus de démontrer que les financements utilisés et les actions menées produisent des changements attendus.

Des méthodes existent, qui cherchent à objectiver et quantifier l'attribution de ces changements. Elles peuvent être intéressantes, mais sont souvent inaccessibles financièrement et techniquement pour la plupart des ONG et collectivités territoriales. Surtout, elles se concentrent généralement sur des questions très circonscrites et nécessitent un contexte stable<sup>6</sup>. Elles ne permettent donc pas d'apprécier tous les types de changements auxquels des interventions de développement de plus en plus complexes cherchent à contribuer.

L'angoisse de la preuve peut conduire à perdre de vue l'essentiel des changements – inattendus – qui se produisent. Rechercher l'attribution absolue des changements à une intervention semble illusoire. En revanche, le guide se penche sur l'analyse de la *contribution* de l'intervention aux changements (cf. p. 20).



<sup>6</sup> D'après Jean-David Naudet (AFD), 9e Conférence AFD / EUDN « Malaise dans l'évaluation : quelles leçons tirer de l'expérience du développement ? », 26 mars 2012, Paris.

- **Se concentrer sur l'apprentissage et le renforcement des capacités.** Une fois libéré de l'anxiété de la preuve, on peut se concentrer sur la compréhension et l'analyse des processus par lesquels se produisent les changements. C'est le principe d'un suivi-évaluation du processus, au-delà du projet (pour plus de détail, se reporter aux principes du suivi-évaluation, p. 108).

S'inscrire dans une démarche d'apprentissage exige alors d'accepter de se remettre en question lorsque c'est nécessaire.

L'analyse du changement est nettement plus riche si les principaux acteurs liés au processus y sont intégrés. Cette forme d'apprentissage partagée entre acteurs, basée sur l'expérience, devient un puissant outil de renforcement de leurs capacités (voir aussi p. 111). En particulier, cela peut favoriser l'« empowerment » des acteurs « centraux »<sup>7</sup> du changement.



## **Renforcement des capacités ? « Empowerment » ?**

Tout au long de ce document, nous considérerons le « renforcement des capacités » dans son acception la plus globale. Celle-ci comprend des dimensions techniques, organisationnelles, financières, politiques, d'interaction avec l'environnement, etc. Elle intègre également la notion d'« empowerment », qui renvoie à des idées de renforcement de l'autonomie et du rôle politique d'un acteur. Si l'on ramène cela au changement, l'« empowerment » fait écho à l'idée d'être acteur de son propre changement, ce qui commence par le fait de prendre conscience de son pouvoir à faire évoluer son propre processus de changement.

Certains opposent parfois les deux notions, mais nous éluderons le débat qui n'est pas l'objet de cette publication.

- **Rechercher une autre forme de redevabilité.** Il ne s'agit pas de remettre en cause le principe de redevabilité, bien sûr, mais de le penser différemment : à qui rendre compte ? Et sur la base de quoi ?

Les acteurs sont et resteront redevables de l'utilisation des deniers publics et l'on doit donc rendre compte aux financeurs. Mais on peut (doit ?) également rendre compte aux acteurs « centraux » du changement *pour* lesquels l'intervention est menée, ainsi qu'aux autres acteurs « contributeurs » avec lesquels on intervient<sup>8</sup>.

La redevabilité classique repose plus ou moins sur le fait de rendre compte de performances réalisées (moyens utilisés, activités exécutées, résultats atteints) en les comparant à des indicateurs prédéfinis. Mais il est possible d'imaginer d'autres formes de redevabilité, basées sur le processus – au-delà du projet. On peut ainsi rendre compte des évolutions de ce processus, de l'apprentissage que les acteurs en tirent, ainsi que des efforts que ceux-ci mettent en œuvre pour s'adapter aux réalités et contribuer au changement.

---

<sup>7</sup>. Voir p. 21.

<sup>8</sup>. Voir p. 21 la définition de ces différentes catégories d'acteurs.

## Des choix à faire

Des questions un peu générales, à se poser au préalable, sont développées ici. Elles renvoient à des orientations méthodologiques mais qui – comme c’est souvent le cas avec la méthodologie – reflètent finalement des choix de nature plus stratégique.

### À quelle(s) échelle(s) interroger le changement ?

Un processus de changement peut se manifester à des échelles différentes (cf. p. 16). Les interactions entre ce processus et une intervention de développement peuvent aussi se produire à des échelles différentes. À quel niveau de changement s’intéresse-t-on en priorité ? Au renforcement de l’ensemble d’une filière agricole ? À celui d’une organisation paysanne en particulier ? A des petits producteurs d’un territoire donné ?

En fonction de l’échelle retenue, les acteurs seront différents. Or, chaque acteur est porteur d’attentes spécifiques (cf. subjectivité du changement, p. 14). C’est aussi vrai au sein d’une même organisation, par exemple entre un animateur de terrain et un cadre dirigeant basé en capitale.

Il importe donc de faire le choix de l’échelle de changement à laquelle on s’intéresse en priorité.

### **Quels acteurs doivent porter la démarche d'analyse du changement, la planification d'une intervention et le suivi-évaluation ?**

Si l'on veut rester cohérent avec les principes du changement, alors la démarche doit nécessairement être portée par les acteurs « centraux » du changement et/ou les acteurs d'accompagnement. Ceci renvoie également à la question suivante sur la place à donner à la participation.

A priori, plus on sera éloigné du processus de changement, moins on sera pertinent pour l'analyser.

La configuration d'acteurs décrite plus haut (cf. p. 21) est générique. Mais dans le paquet « acteurs d'accompagnement », par exemple, on peut trouver toute une chaîne d'accompagnement. Ainsi des petits producteurs peuvent-ils être accompagnés par une organisation professionnelle, elle-même accompagnée par une ONG nationale, elle-même accompagnée par une ONG internationale...

Identifier les acteurs qui doivent porter la démarche dépend donc de l'échelle de changement retenue (cf. question précédente). En tenant compte du fait qu'une organisation n'est pas un tout homogène... Ainsi, au sein d'une organisation considérée comme la plus pertinente dans le système d'acteurs, quelles seront les personnes les plus indiquées pour effectuer le suivi-évaluation du processus de changement ? Le chargé de programme résidant en capitale ? L'animateur de terrain ?

Les implications de ce choix dépassent assez largement la méthodologie, notamment lorsqu'il s'agit de décider des acteurs qui expliciteront leur vision du changement.

## Quelle place pour la participation ?

Les approches orientées changement tentent de tenir compte de la complexité. Un des éléments clés consiste alors à prendre en compte la diversité des acteurs qui interagissent au sein d'un même processus.

Ce principe est bien beau. Mais une fois qu'il a été établi, se pose la question de savoir comment tenir compte de cette diversité.

**Une démarche participative potentiellement riche, mais exigeante.**

**Qui se concrétise autour d'une idée d'acteurs « alliés ».**  
**Il ne s'agit pas forcément d'associer tout le monde .**

Les approches orientées changement – comme d'autres – invitent généralement à mettre en œuvre une démarche participative. C'est potentiellement très riche ; cela peut permettre de développer l'apprentissage et le renforcement des capacités des acteurs. Mais c'est aussi plus compliqué à mettre en œuvre. C'est par ailleurs peu confortable car cela implique de partager le savoir et la prise de décision – donc le pouvoir.

Une autre option serait de considérer le système d'acteurs en présence comme un objet d'étude. Il s'agirait alors d'analyser le rôle de chacun et les interactions des uns avec les autres, mais de l'extérieur. Ou tout au moins, sans les associer à l'analyse et à l'utilisation de ses résultats.

Mais on le devinera, c'est vers les démarches participatives que penchent les auteurs du guide car le jeu en vaut la chandelle... Sachant toutefois qu'entre ces deux extrémités, le curseur du choix pourra trouver toute une série d'options possibles.



**Il est important de préciser** que lorsqu'il s'agit d'analyser le changement et de l'accompagner, la dimension participative n'a pas les mêmes implications que dans un processus de concertation. Ainsi, il ne s'agit pas d'associer tout le monde à toutes les étapes. À des degrés divers, un processus de changement est généralement traversé par des jeux d'acteurs, des luttes d'influence et de pouvoir. Le participatif se noue donc autour d'une idée d'alliance. On réunit des acteurs partageant a priori un minimum d'objectifs et de valeurs communes – ce que la démarche va se charger d'éprouver – et chemin faisant, l'analyse du processus de changement pourra permettre d'identifier d'autres alliés à associer.

## Agir dans une perspective plus politique

### Clarifier sa vision et ses valeurs

Les acteurs ne sont pas neutres. Ils interviennent selon des schémas et une vision qu'il est parfois nécessaire d'explicitier. Certains acteurs se positionnent comme purement techniques, considérant que leurs actions visent à apporter une solution technique à un problème donné. Pourtant, une intervention véhicule nécessairement une conception du développement, des valeurs... qui ont une dimension politique. Celle-ci n'est cependant pas toujours explicitée, parfois même, pas consciente. Les approches orientées changement, développées dans les chapitres suivants, aident à expliciter cela. Et donc à vérifier la cohérence entre vision et actions.

D'autres acteurs, eux, revendiquent explicitement une action porteuse de transformation durable et structurelle d'une collectivité donnée – qu'il s'agisse d'une organisation, d'une institution, d'une société sur un territoire déterminé... Ils interviennent à des échelles locales, nationales ou internationales par une combinaison d'actions pour accompagner ce changement plus structurel, souvent dans l'optique d'aller vers plus de justice sociale.

Quoi qu'il en soit, s'inscrire dans une démarche orientée changement nécessite de clarifier sa position et sa vision.

## S'inscrire dans une perspective plus politique.

Agir selon une approche orientée changement implique de s'intéresser aux causes et aux mécanismes *structurels* qui conduisent à une situation donnée, plutôt que de se contenter de répondre aux conséquences de problèmes identifiés. Tout d'abord parce qu'une telle approche invite à expliciter la vision politique du changement que porte chaque groupe d'acteurs. Ensuite, parce que ces approches incitent à questionner et comprendre les relations de pouvoirs entre acteurs – sans oublier les acteurs d'accompagnement.

Ainsi, les interventions orientées changement n'invitent pas à s'inscrire dans une démarche de justification ou de validation de ce qui se fait déjà. Au contraire, elles conduisent chacun à s'interroger non seulement sur sa vision du changement, mais aussi sur la cohérence de celle-ci avec sa manière d'intervenir et le choix de ses partenaires. Il s'agit de mettre au diapason la vision politique et les actions.

Ce guide offre quelques outils pour structurer ce questionnement. Mais, au-delà des outils, c'est cette ouverture sur la remise en question qu'il est important d'accepter – au risque, sinon, de perdre tous les bénéfices liés à ces approches.





## À retenir

- **Idée 5** : Les acteurs sont porteurs de **visions** du changement qui s'expriment dans la conception et la mise en œuvre de leurs actions.
- **Idée 6** : S'ouvrir à l'**observation des changements attendus et inattendus** permet d'apprendre des processus qui conduisent au changement.
- **Idée 7** : **Impliquer les acteurs** concernés par le changement dans l'analyse de celui-ci est, pour eux, vecteur de renforcement.
- **Idée 8** : Penser en termes de changement, plutôt qu'en termes d'activités ou de résultats, implique une véritable transformation dans l'approche du développement. Au-delà des outils, c'est **l'esprit** dans lequel on utilise les méthodes mises à disposition qui compte.





**Repères  
méthodologiques  
pour une intervention  
orientée changement**

Cette section est divisée en deux parties. Chacune d'elle donne respectivement des repères sur :

- **l'analyse initiale d'un processus** de changement qui se formalise sur la base d'une projection dans l'avenir, et **la planification d'une intervention** sur la base de cette projection ;
- **le suivi-évaluation** chemin faisant du processus de changement tel qu'il se déroule réellement, et l'analyse de la contribution de l'intervention à ce processus.

Avant de commencer, trois points sont portés à l'attention du lecteur, pour favoriser la cohérence d'une intervention à différents niveaux :

- **Sur le plan méthodologique.** Les dispositifs de suivi-évaluation révèlent souvent les incohérences d'une intervention. Il est nécessaire de maintenir ou de rechercher la cohérence entre les approches utilisées en planification et celles utilisées pour le suivi-évaluation.
- **Entre les différents niveaux d'intervention d'une organisation.** Penser en termes de changement invite à mettre en cohérence les différents niveaux d'intervention au sein d'une même organisation, notamment entre les projets et programmes d'une part, la stratégie globale de l'organisation d'autre part.
- **Entre partenaires.** Les relations de partenariat entre deux acteurs sont parfois bâties sur du flou . S'inscrire dans une approche orientée changement – telle que le proposent les pages qui suivent – aide à dissiper ce flou en clarifiant les visions politiques des acteurs. Au-delà du partenariat formel en tant que tel, ceci reste valable pour un groupe d'acteurs donné qui souhaite agir ensemble – y compris au sein d'une même organisation.



Ce guide encourage le lecteur à une **démarche itérative de questionnements**, où chaque étape peut être réinterrogée à la lueur des choix précédents.

# Expliciter une vision du changement, puis la façon d'y contribuer

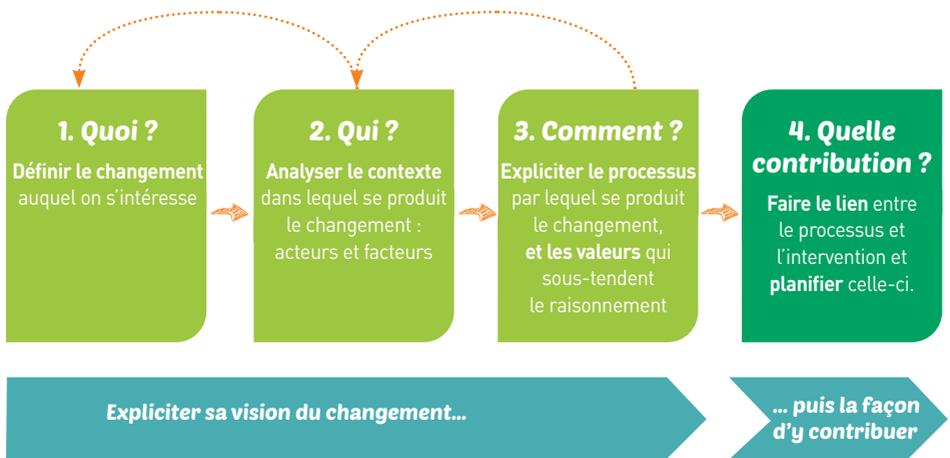
Un groupe, réuni autour d'un objectif commun, souhaite expliciter sa vision du changement. Cela peut être dans le cadre d'une intervention de développement (ex. : l'animateur de terrain d'une ONG, les techniciens et les élus d'une organisation professionnelle et quelques autres producteurs) – mais bien d'autres configurations plus endogènes sont possibles.

Il s'agit pour le groupe de se doter d'une grille de lecture de la réalité. Cette grille n'est pas établie une fois pour toute. Elle sera périodiquement réinterrogée et remise en question. La difficulté est de garder une certaine distance avec cette modélisation de la réalité, afin de pouvoir intégrer l'imprévu qui se produira au fur et à mesure. C'est le suivi-évaluation qui permettra cet enrichissement progressif de la grille de lecture. En général, cette grille est établie a priori, avant de lancer une intervention. On se projette alors dans l'avenir pour établir sa vision du changement. C'est dans cette optique que cette partie a été conçue. Toutefois, certaines approches se proposent d'intégrer a posteriori cette analyse du changement, de manière très ouverte. Ces approches seront abordées plus loin dans la partie sur le suivi-évaluation (p. 103).

## Quatre questions clés structurent la démarche

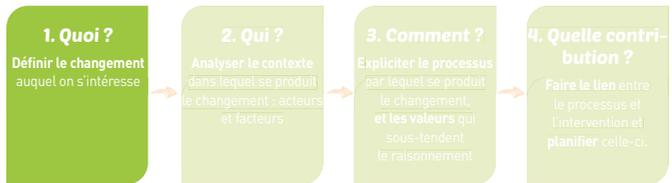
L'idée est de faire préciser par le groupe :

- le changement auquel on s'intéresse – et que l'on espère voir advenir, dans le cas d'une analyse a priori (quoi ?) ;
- le rôle et la place des différents acteurs (qui ?) ainsi que des facteurs contextuels dans la production de ce changement espéré. Certains acteurs peuvent porter ce changement, tandis que d'autres peuvent agir pour le freiner ou l'empêcher. De même, certains facteurs favorisent le changement alors que d'autres jouent contre.
- le processus par lequel les membres du groupe imaginent que ce changement se produit (comment ?). C'est ce que l'on appelle parfois « le chemin du changement ». Ce changement espéré est alors le résultat d'une combinaison de (petits ou grands) changements intermédiaires qui, s'ils se produisent, indiqueront que l'on est sur la bonne voie. Cette notion de « chemin » n'appelle pas nécessairement – et même rarement – une notion de chronologie. Ce processus traduit des valeurs et des principes propres au groupe, qui donnent du sens au changement (pourquoi ?), et qu'il faut expliciter. C'est en quelque sorte sa grille de lecture de la réalité. Cette grille sera amenée à évoluer avec le temps et la compréhension progressive que l'on acquerra des mécanismes de changement.
- La façon dont le groupe envisage de contribuer à ce processus de changement via une intervention de développement (quelle contribution ?).



**On ne le répètera jamais assez :** cette démarche est le fruit d'une réflexion itérative – même si le diagramme ci-dessus peut laisser croire à une démarche linéaire.

# 1. Définir le changement espéré



## Principes

### **Une vision positive de l'avenir, définie par un groupe**

Le changement étant une notion subjective (cf. p. 14), la définition qui en sera faite ne reflètera que la vision du groupe qui aura réalisé l'exercice.

Ce changement espéré est le changement de situation auquel le groupe ambitionne de contribuer par le biais de son intervention. C'est une vision positive de l'avenir. C'est-à-dire qu'il ne s'agit pas de partir d'un problème constaté pour le reformuler sous forme d'objectif à atteindre : il s'agit plutôt de se projeter vers une situation idéale que l'on aimerait voir advenir. Cet idéal fait donc appel à une vision stratégique ou politique, moins technique.

### **Prendre du recul d'avec l'intervention, mais en restant à une échelle cohérente**

Il est essentiel que le groupe arrive à se détacher de son action quotidienne et des difficultés rencontrées pour se projeter dans l'avenir. Ce changement espéré sera le résultat de plusieurs contributions – dont celle de l'intervention.

Il devra être cohérent avec le niveau auquel se situe l'intervention de développement (par exemple, une ONG et les acteurs d'un territoire communal qui travaillent ensemble sur l'accès à l'eau ne vont pas se projeter à un niveau de changement lié au changement climatique mondial...).

### **Distinguer la temporalité de l'intervention de celle du processus**

La vision définie par le groupe constitue un aboutissement espéré. Mais ce n'est pas la fin du processus de changement : celui-ci évolue sans cesse et d'autres changements interviendront certainement après cet aboutissement.

## Concrètement, comment procéder ?

Réunir les membres du groupe pour définir et formuler collectivement le changement espéré.

- On veillera à la représentativité des personnes réunies, lorsqu'il s'agit d'un groupe hétérogène ou d'une institution (ex. : équipe, élus, membres).  
La formulation du changement doit être exprimée simplement, en quelques phrases précises mais accessibles. Le changement doit être relativement circonscrit. Il doit s'incarner dans un contexte précis, afin d'être le plus concret possible : un lieu, une échelle de temps estimée, des acteurs ciblés.

Pour lancer la réflexion collective, l'animateur pourra introduire de différentes façons. Par exemple :

- « Si l'intervention de développement devait laisser une "trace", plusieurs années après sa fin, quelle serait-elle ? Si tout se passait pour le mieux dans le meilleur des mondes, quel serait le souvenir majeur que l'on souhaiterait que l'intervention laisse à l'avenir ? »
  - > 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...



### Conseil pour l'animateur :

Il est fréquent que cette première étape donne lieu à de nombreuses discussions entre les participants. Ceci implique une rigueur dans la précision et l'explicitation de chaque mot, afin d'arriver à un consensus de groupe. Le rôle de l'animateur est d'arriver à une formulation précise, réaliste et accessible. Il est aussi d'éviter toute ambiguïté : d'une part pour s'assurer que tous parlent le même langage, d'autre part pour faciliter les phases suivantes.

(D'après Keystone qui, pour créer le choc du détachement et du décentrage, propose de faire réfléchir les participants à partir d'une épitaphe, rédigée en hommage à l'action du groupe une fois que celui-ci aura mis fin à son intervention).

> Exemple d'épitaphe pour une organisation de promotion des droits de l'enfant en Afrique du sud : « Des communautés, dotées des ressources suffisantes, travaillent de manière efficace et efficiente avec les familles et les institutions gouvernementales sensibles aux droits de l'enfant, pour s'assurer que les droits et le bien-être des enfants soient assurés. » d'après Keystone IPAL guide 2 Developing a theory of change, 2009.

- « Imaginez que dans 3 ou 5 ans, l'intervention se soit révélée un franc succès. À quelles réformes aura-t-elle contribué ? Dans quelle mesure les partenaires de l'intervention feront-ils les choses différemment ? Qu'auront-ils atteint ? Dans l'essentiel, à quoi ressemblerait une réussite éclatante ? » (d'après la Cartographie des incidences).
- « Quel est le changement durable et juste que nous voulons atteindre dans notre contexte ? Quels sont les acteurs stratégiques qui contribuent au changement désiré ? Quelles sont les domaines stratégiques qui soutiennent le changement ? » (d'après HIVOS).

## 2. Analyser le contexte dans lequel se produit le changement : acteurs et facteurs



Cette étape renvoie à l'une des caractéristiques clés d'un processus de changement : la complexité (cf. p. 17). Il s'agit là d'identifier les différents acteurs et facteurs qui interviennent dans le processus de changement, et d'analyser leurs interactions.

## 2.1 Les acteurs

### Principes

#### **Différents critères d'analyse possibles**

Les acteurs peuvent être identifiés et caractérisés à partir de différents critères :

- leur capacité d'influence sur la réalisation de ce changement, bien sûr, mais aussi ;
- les relations qui les lient entre eux ;
- leurs objectifs et leurs valeurs ;
- leur degré d'intérêt pour le changement espéré ;
- leur capacité d'articulation : soit à articuler différentes échelles d'intervention (ex. : micro, macro...), soit à mettre en articulation différentes catégories d'acteurs.

#### **Différents outils d'animation possibles, en fonction des critères d'analyse choisis**

Cette analyse peut se baser sur différents outils d'animation. Elle permet de dresser une cartographie des acteurs par rapport à un changement donné. Ces outils d'analyse des acteurs permettent de faire le point de manière visuelle, avec des publics diversifiés.

Plusieurs outils d'analyse complémentaires peuvent être proposés au groupe pour alimenter la réflexion. Chacun d'eux renvoie à des critères d'analyse spécifiques.

Ils permettent de tirer des enseignements sur le type de relations qu'il est possible de développer avec ces différents acteurs, pour aller dans le sens du changement espéré.

L'intérêt réside dans les débats et la prise de conscience, plus que dans le résultat graphique en tant que tel.

### Questionner le rôle et la place des différents acteurs

Classiquement, l'analyse d'un système d'acteurs est liée à une intervention. Là, en élargissant cette analyse au système d'acteurs du processus de changement, on peut être amené à découvrir de nouveaux acteurs avec lesquels on n'avait jamais pensé à interagir jusque-là.

On peut aussi être amené à revoir son propre rôle (ex. : pour un acteur d'accompagnement, être moins dans le « faire » et plus dans l'accompagnement).





## Concrètement, comment procéder ?

- **Choisir le (ou les) critère(s)** d'analyse qui semblent le(s) plus intéressant(s), compte tenu du contexte de l'intervention, des objectifs du groupe et de son profil.
- En fonction de ce critère, **choisir un (ou plusieurs) outil** d'animation (voir exemples d'outils suggérés ci-dessous).
- Utiliser l'outil pour :
  - identifier les acteurs impliqués dans le processus de changement ;
  - analyser la nature du lien de chacun avec le processus de changement ;
  - analyser les interactions entre ces acteurs.
- En conclusion, définir la **relation que le groupe décide de tisser** avec chacun des différents acteurs, en vue de contribuer au mieux au processus de changement.

Il pourra s'agir de stratégies de collaboration, ou bien au contraire de stratégies pour limiter les influences négatives ou qui freinent le changement.

Pour faciliter cela, on peut, par exemple, positionner sur une ligne les différents acteurs identifiés, en fonction du type de relation qu'il serait le plus approprié de tisser avec chacun d'eux. On se base, pour cela, sur une analyse des avantages et inconvénients de chaque option, en ayant pour objectif la poursuite du changement :

Opposition    Évitement    Coordination    Collaboration    Partenariat

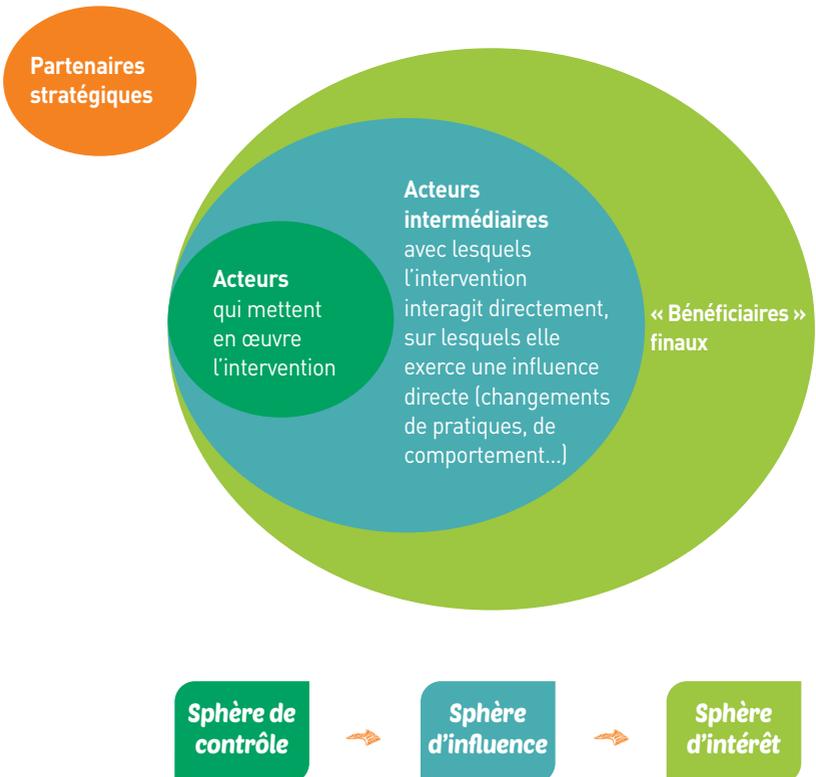
(adapté de : Keystone, 2009)



## Exemples d'outils possibles

### Sphères d'influence des acteurs d'un programme

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



**Objet** : Porte sur les **liens d'influence** qui peuvent exister ou non entre acteurs.

**But** : Cet outil aide à identifier les acteurs sur lesquels l'intervention peut prétendre exercer une influence. Cela permet de préciser sur quels acteurs concentrer ses efforts et dissiper ainsi un éventuel flou en la matière. Cela s'avère souvent assez éclairant.

**Description** : On cherche à distinguer les acteurs que l'intervention peut influencer directement, de ceux avec qui la relation est indirecte.

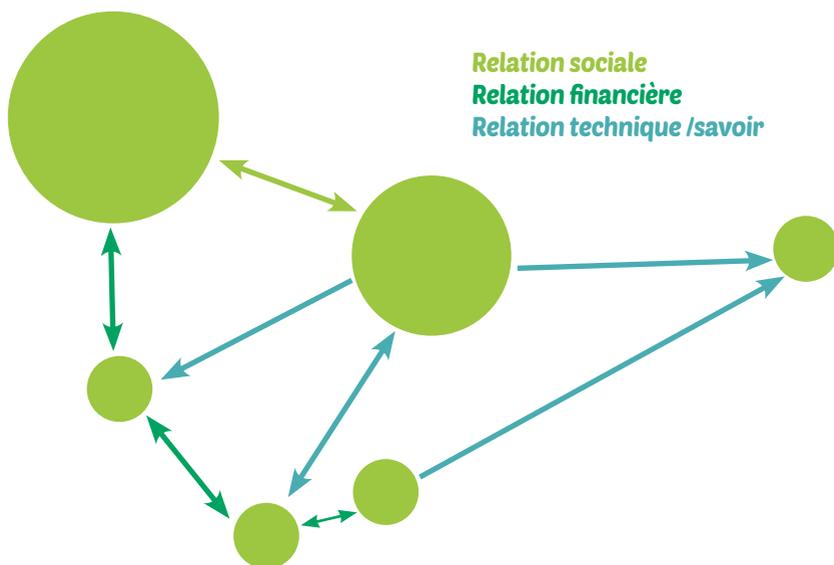
Pour placer les différents acteurs liés à l'intervention dans l'une ou l'autre de ces sphères, on peut s'interroger :

- Quels sont les acteurs qui ont le « contrôle » de l'intervention ? Qui la met en œuvre ?
- Au final, chez qui l'intervention espère-t-elle contribuer indirectement à des changements ? Pour qui travaille-t-on in fine ? Quels sont les « bénéficiaires » finaux ? (sphère d'intérêt)
- Entre les deux : avec qui va-t-on travailler directement ? Concrètement, qui peut-on influencer directement via l'intervention ? (sphère d'influence)  
(NB : car souvent, on travaille directement avec des partenaires locaux « intermédiaires » ; et ce sont ces derniers qui sont au contact direct des acteurs que l'intervention vise in fine).
- Y a-t-il d'autres acteurs avec lesquels on collabore dans le cadre de ce processus, qui le favorisent, mais que l'on n'ambitionne pas de faire évoluer (ou sinon à la marge) ? (partenaires stratégiques)



## Cartographie des relations au sein d'un réseau social.

D'après : Eva Schiffer, Net-Map toolbox, 2007.



**Objet** : Porte sur les **relations** qui existent ou non entre les acteurs.

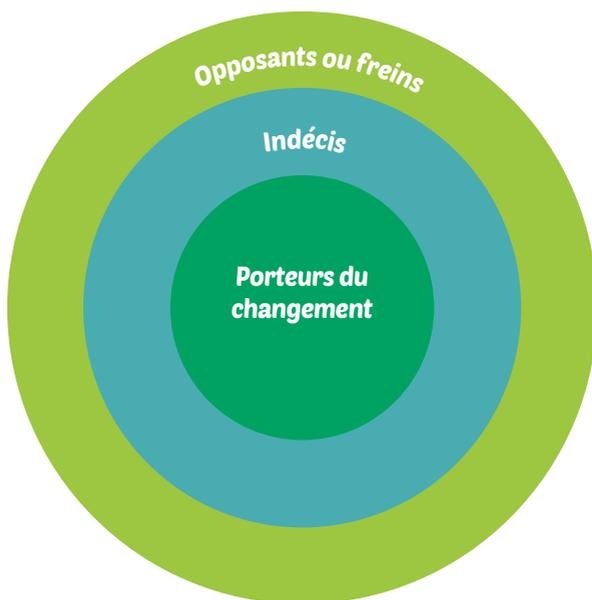
**Description** : On représente de manière graphique les acteurs selon leur niveau d'influence (taille des cercles), et les types de relation entre eux par des flèches avec des codes couleurs (ex. : relations financières, décisions, pouvoir économique, pouvoir social, pouvoir technique ou de savoir).

**But** : En identifiant le type de relation qui lie chaque acteur avec les autres, puis le niveau de cette influence, on est amené à clarifier les jeux d'acteurs au milieu desquels on évolue. Sans oublier d'analyser son propre rôle...



### **Cible de l'intérêt pour le changement**

D'après : Iñigo Retolaza Eguren, HIVOS, Theory of change, 2011.



**Objet** : Porte sur **l'intérêt** des acteurs quant à l'atteinte du changement espéré ou des changements intermédiaires.

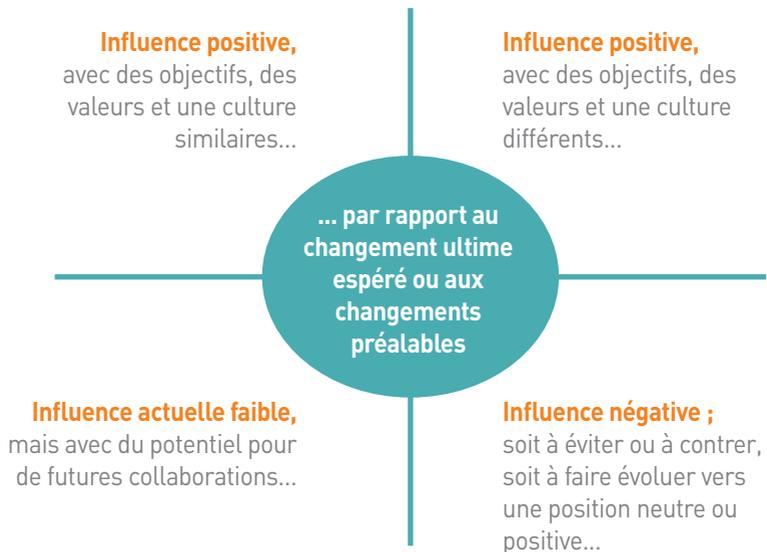
**Description** : On positionne au centre de la cible les acteurs porteurs du changement sur lesquels il est possible de s'appuyer, puis les **indécis** qu'il est possible de convaincre, enfin les **opposants ou freins** qu'il faut neutraliser.

**But** : Cet outil aide à identifier les acteurs avec lesquels collaborer en priorité et ceux qui, au contraire, doivent être évités ou neutralisés. Cela invite à sortir d'une vision des acteurs en présence parfois un peu naïve.



## Capacité d'influence des acteurs sur le changement et potentiel de collaboration

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



**Objet** : Porte sur la **capacité d'influence** des acteurs sur le changement ainsi que sur le **potentiel de collaboration** avec l'intervention, que ce soit actuellement ou à l'avenir.

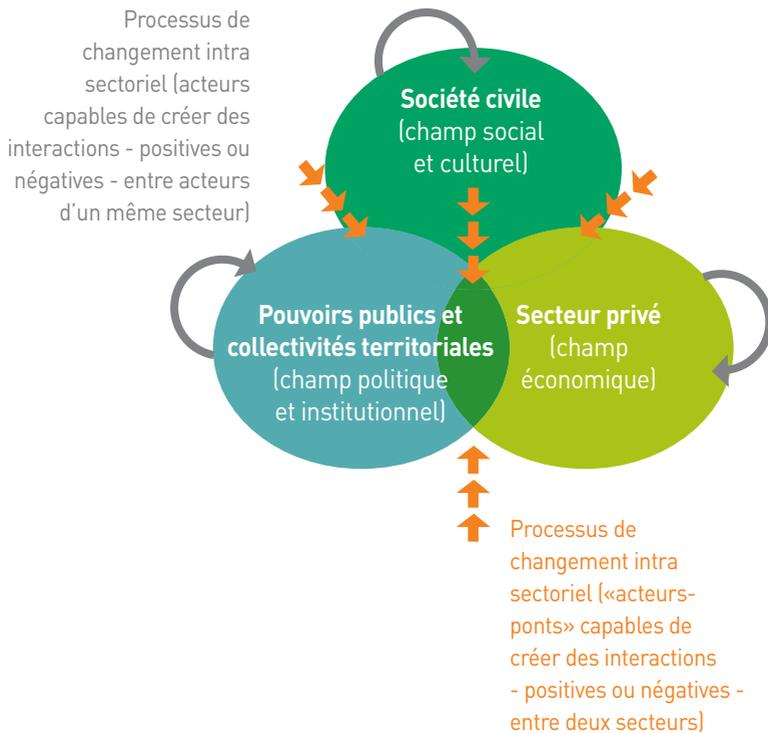
**Description** : On positionne d'abord les acteurs en fonction de leur capacité d'influence sur le changement : est-elle positive ou négative ? Est-elle significative ou pas ?  
Puis on analyse la proximité de ces acteurs avec ceux de l'intervention : y a-t-il ou non un potentiel de collaboration ? Aujourd'hui d'abord, mais aussi dans l'avenir ?

**But** : Décider des stratégies à adopter par catégorie d'acteur en termes de relation, pour contribuer à un contexte favorable au changement. En d'autres termes : identifier les acteurs avec qui on doit collaborer en priorité dès maintenant, ceux avec qui cela pourrait devenir possible plus tard, et ceux qu'il faut neutraliser, éviter ou faire évoluer vers une autre position.



## Capacités d'articulation entre sphères d'acteurs, et au sein d'une même sphère

D'après : After Kahane, 2006.



**Objet** : Porte sur la **capacité d'articulation et de dialogue** entre sphères d'acteurs.

**Description** : On commence par positionner les acteurs dans la sphère à laquelle ils appartiennent. Puis, à l'intersection de ces différentes sphères, on peut identifier des acteurs capables de créer des interactions (articulation, dialogue...) entre plusieurs secteurs –public, privé, société civile. Enfin, on peut aussi identifier des acteurs capables de créer des interactions au sein d'une même sphère d'acteurs..

NB : Cette analyse est utile dans les cas où l'on se concentre sur des acteurs qui, à leur échelle, représentent l'ensemble du champ social affecté par le processus de changement.

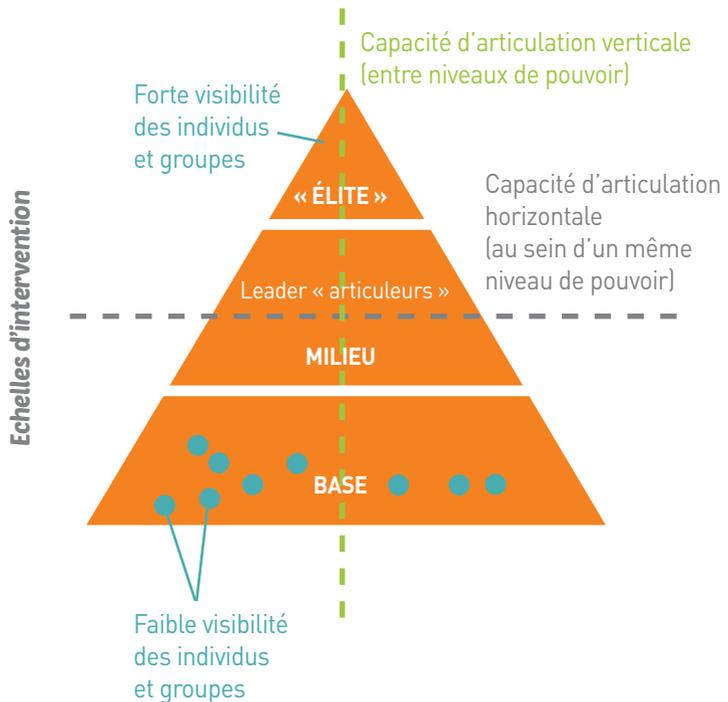
On peut les compléter par exemple par le secteur des partis politiques et par celui de la coopération internationale, en fonction de l'importance qu'on leur accorde.

**But** : Identifier des « acteurs-pont » capables de créer des interactions positives ou négatives entre deux sphères d'acteurs (ou au sein d'une même sphère). La qualité de ces interactions dépendra de l'intérêt de ces « acteurs-pont » pour le changement espéré – on peut alors combiner cet outil avec le précédent.



## Pyramide d'analyse des relations de pouvoir

D'après : Lederach, 2008.



- « Elite » > Ex. : acteurs influents, exerçant un pouvoir (formel ou informel).
- « Base » > Ex. : acteurs dans une position d'exécution ou sans accès à une forme de pouvoir.
- « Leaders articulateurs » > acteurs en capacité d'articuler « la base » et « l'élite », de créer des ponts entre les deux niveaux.

**Objet :** Porte sur l'analyse des **relations de pouvoir** entre les acteurs, ainsi que sur la **capacité d'articulation** entre les différentes échelles d'intervention (et niveaux de pouvoir).

**Description :** Après avoir cartographié les acteurs en fonction de leur place (entre la « base » et les acteurs ayant une forme de pouvoir), on analyse leur capacité d'articulation.

La capacité à s'articuler verticalement renvoie à la capacité des acteurs à créer des ponts entre acteurs de pouvoir et base. L'articulation verticale peut se faire du sommet vers la base (top-down), de la base vers le sommet (bottom-up), ou encore du milieu vers la base et/ou le sommet.

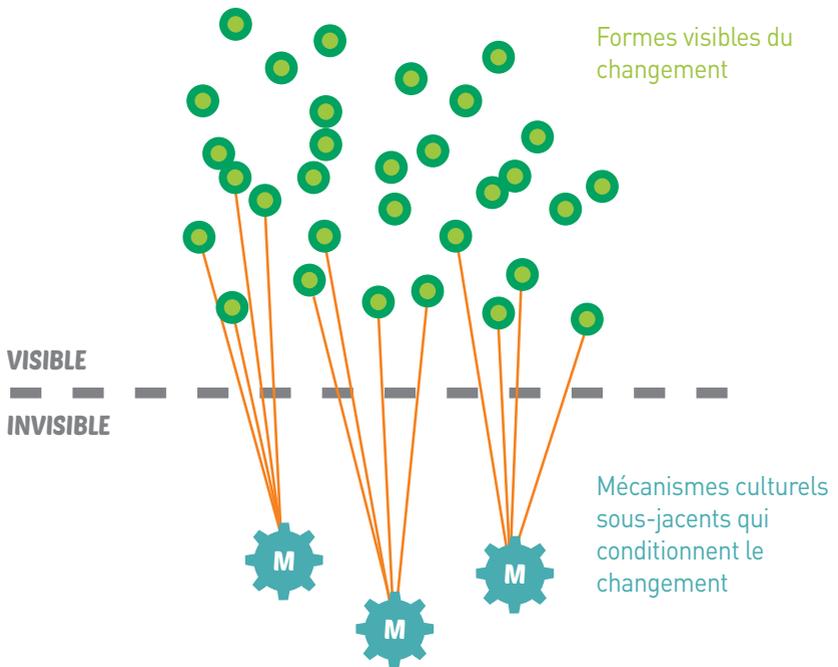
La communication horizontale met l'accent sur la capacité des acteurs à interagir avec d'autres acteurs de même « rang », par exemple au sein de la base.

**But :** Positionner les acteurs en fonction de leur capacité à influencer différentes couches d'une société : ceux qui ont le pouvoir, ceux qui s'en trouvent exclus, et ceux qui sont entre les deux.



## Analyse des mécanismes culturels qui conditionnent le changement profond

D'après : De Leener et Totté, Inter-Mondes, 2013



**Objet :** Porte sur la recherche de mécanismes au cœur des sociétés ou des groupes, qui sont des « fabriques » de pauvreté, d'inégalités, de divisions.

**But :** Identifier des mécanismes culturels qui, chez les acteurs (individus, groupes, organisations, sociétés), conditionnent la propension au changement profond dans les rapports au pouvoir, au collectif, à l'autorité, aux savoirs, à tout ce qui fonde les capacités à organiser le « vivre ensemble ».

**Description :** On parle de mécanismes « invisibles » car il s'agit de représentations et de conceptions largement impensées et souvent inconscientes. On est là dans un registre d'ordre culturel et socio-psychologique qui suppose de ne pas s'arrêter aux formes apparentes du changement.

## 2.1 Les autres facteurs

### Principes

Certains facteurs du contexte peuvent influencer significativement sur la réalisation du changement. Il s'agit par exemple de facteurs d'ordre politique (ex. : textes de loi, crise politique, etc.), social et culturel (coutumiers, religieux...), économique ou environnemental. Ces facteurs sont d'autant plus importants que le contexte est complexe ou très instable. Pouvoir les identifier est fondamental, afin de clarifier l'environnement dans lequel doivent intervenir les acteurs.

Derrière certains facteurs, on pourra identifier l'action d'un ou de plusieurs acteurs sur le(s)quel(s) il est possible d'imaginer une stratégie d'influence. Au contraire, d'autres facteurs relèvent d'actions collectives ou diffuses, moins délimitées ou identifiables.

Cela rejoint l'analyse du niveau de changement auquel on s'attaque. Pour une petite coopérative laitière locale, par exemple, les accords nationaux de libre-échange sur l'importation de lait en poudre constituent un facteur de contexte avec lequel il lui faut composer. Elle ne peut rien y faire. En revanche, pour un réseau d'ONG agissant au niveau international dans le cadre d'une stratégie de plaidoyer, on peut imaginer que ces accords constituent, au contraire, le processus de changement sur lequel il se concentre. Mais toutes les options d'alliance sont imaginables : la coopérative pourra peut-être s'inscrire dans une campagne de plaidoyer menée par le réseau d'ONG et contribuer modestement, à son niveau, à faire évoluer le contexte des accords commerciaux internationaux...



## Concrètement, comment procéder ?

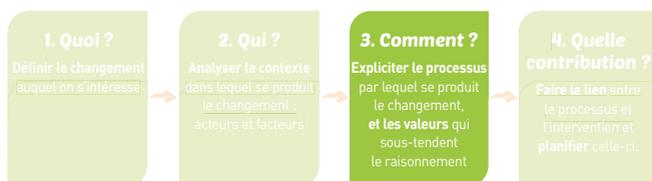
Amener les membres du groupe à réfléchir autour des questions suivantes :

- Existe-t-il des facteurs qui peuvent influencer de façon significative sur le changement visé ? (penser aux influences positives et négatives ; aux influence directes et indirectes)
- Cette influence est-elle en faveur du changement, ou contraire à sa réalisation ?
- Est-il possible de faire évoluer ce facteur par le biais d'actions indirectes ? En interagissant avec d'autres acteurs ?  
(NB : dans le cadre d'un facteur positif, il s'agira plutôt de réfléchir aux possibilités pour en tirer profit)

Le tableau suivant peut aider à structurer la réflexion :

<b>Types de facteurs</b>	<b>Facteurs</b>	<b>En quoi ce facteur est-il positif ou négatif ?</b>	<b>Comment faire évoluer ce facteur en faveur du changement ?</b>
Sociaux / culturels			
Économiques			
Techniques			
Environnementaux			
Politiques			
...			

### 3. Expliciter le processus par lequel se produit le changement (projection)



## Principes

### Expliciter le processus du changement (projection)

Il s'agit d'expliciter le processus selon lequel le changement espéré devrait pouvoir se réaliser. Ce processus est fait d'une combinaison de différents changements « intermédiaires » ou « préalables ». Ceux-ci constituent des conditions préalables à la réalisation du changement espéré, qu'il s'agit d'identifier.

On est là dans un exercice de projection dans le futur

L'adjectif « préalable » ne signifie pas qu'il faille échafauder une progression linéaire entre les changements (au contraire : voir la complexité du changement, p. 17). En effet, le processus peut inclure des boucles de rétroaction, des cheminements parallèles, etc.

En d'autres termes, on sait que ces étapes préalables sont a priori nécessaires, mais on ne cherche pas forcément à définir l'ordre de ces étapes, ni des enchaînements automatiques de cause à effet.

### Expliciter des valeurs et des principes communs

La manière dont le groupe conçoit ce processus est lié aux valeurs, représentations et principes communs. Ceux-ci résultent d'une combinaison de facteurs culturels, professionnels, sociaux, politiques, etc. Les principes, représentations et valeurs d'un groupe ne sont pas la simple somme de celles des individus qui le composent. Aussi peut-on être surpris, lors d'une mise en débat, de rencontrer des divergences. C'est tout l'intérêt d'un tel exercice que de confronter les points de vue. Ces présupposés sont à clarifier au fur et à mesure de l'analyse.

Les valeurs et représentations sont souvent sous-jacentes, pas toujours conscientes. Les expliciter permet, par exemple, d'asseoir un partenariat sur des bases plus solides, moins floues.



#### Exemple

*Comment assurer la sécurité alimentaire d'un pays ? En favorisant les importations de produits à bas coûts afin de laisser le « marché » s'exprimer, ou en protégeant et en favorisant les productions locales ? En passant par une agriculture familiale, ou en favorisant une agriculture industrielle ?*

Les principes communs peuvent se matérialiser, par exemple, par le choix de grilles de lecture qui reflètent une façon donnée d'appréhender la réalité (voir les exemples proposés, p. 84).

### **Une « théorie du changement »**

L'ensemble constitué par l'explicitation du processus de changement d'une part, les valeurs et principes du groupe d'autre part, constitue ce que certains appellent une « théorie du changement ».

### **Rester dans un esprit d'ouverture et de remise en cause**

La « théorie du changement », ainsi élaborée par le groupe, constitue sa propre grille d'analyse de la réalité. Il doit être entendu que cette grille ne constitue pas un référentiel figé, établi une fois pour toute. Il s'agit certes d'un outil de référence, mais qui doit rester évolutif. Il est appelé à être questionné, enrichi, revisité... grâce à la connaissance progressive du processus de changement que l'on acquiert au fil du temps.

### Garder la juste mesure

À l'occasion d'un tel travail, il est important de garder une juste mesure entre le niveau de détail, la profondeur du questionnement et l'utilité de la démarche. Il s'agit de trouver le juste milieu entre le détail et l'essentiel, afin de ne pas se noyer dans un travail titanesque...



## Concrètement, comment procéder ?

**Identifier les changements préalables** nécessaires pour que le changement ultime espéré se produise. Ces conditions se déduisent du changement espéré.

Il y a deux façons possibles de procéder :

- soit partir d'une identification des acteurs porteurs de ce changement,
- soit partir d'une identification des domaines de changement que recouvre la vision du changement espéré.

En général, les deux sont possibles. Le choix dépendra de la nature du changement et de la façon dont il a été formulé<sup>9</sup>.

### a) Si l'on part des acteurs porteurs de changement :

Alors, il s'agit d'identifier les changements préalables qui doivent nécessairement s'opérer chez ces acteurs.

Pour chacun d'eux, la question à se poser est alors la suivante : « Quels changements sont nécessaires chez cet acteur et dans son contexte, si l'on veut que le changement espéré se produise ? »

Le type de changement dépend de la grille de lecture retenue : comportement, relation, contexte ou connaissance, conscience, attitude, comportement, etc. (voir les ex. d'outils suggérés p. 84).

### b) Si l'on part des domaines de changement (non centrés sur les acteurs)

La démarche est similaire, mais en partant de domaines de changement – sans nécessairement partir des différents acteurs.

---

<sup>9</sup> De toute façon, les deux entrées sont liées. Même si l'on choisit d'entrer par les domaines, un travail de déclinaison des changements préalables amènera certainement à retomber sur les acteurs. Et vice-versa.



Ainsi, chaque domaine de changement est décliné en changements préalables.

**Question à se poser :** « Quels changements préalables sont nécessaires en ce domaine, si l'on veut que le changement espéré se produise ? ». Penser aux conditions à court, moyen et long terme.

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

**Puis, essayer de :**

- **regrouper** ces changements préalables par paquets homogènes (i.e. : regrouper les idées qui pourraient constituer une seule condition essentielle) ;
- **analyser** les liens de causalité entre ces différents changements.

NB : Une fois encore, il ne s'agit pas de retomber dans la linéarité. Les liens de causalité 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 ». (d'après : HIVOS)

**Expliciter au fur et à mesure les présupposés qui sous-tendent l'ensemble de l'analyse.**

On peut passer en revue les différents changements préalables, puis identifier les hypothèses qui sous-tendent chacun d'eux.

# Exemples

## Exemples basés sur les acteurs porteurs de changement

### Exemple 1

#### Keystone.

La méthode développée par Keystone (voir bibliographie, en annexe) propose d'identifier un nombre délimité d'acteurs, identifiés comme prioritaires et porteurs de changement. Puis, elle invite à identifier des changements nécessaires pour chacun d'eux. Ensuite, il s'agit de définir les conditions préalables à ces changements. La méthode ne définit pas de longues chaînes de causalités.

Keystone développe un exemple de théorie du changement autour d'un changement espéré en termes de droits et du bien-être des enfants<sup>10</sup>:

*« Des communautés efficaces, efficaces et dotées de ressources suffisantes travaillent avec les familles et les structures gouvernementales bienveillantes envers les enfants afin de s'assurer que les droits des enfants sont respectés et leur bien-être assuré. »*

Douze acteurs clés pour ce changement ont été identifiés : les écoles, les familles, les communautés locales, la justice, les ONG, etc. Pour que le changement espéré se produise, chaque acteur doit évoluer, changer dans ses pratiques, ses comportements, ses façons de penser... (Par exemple, les écoles évoluent pour prendre en compte le développement intégral des enfants, tant dans les programmes scolaires que dans les activités périscolaires). C'est un premier niveau de changements préalables que l'on estime nécessaires pour que le changement espéré se produise :

---

<sup>10</sup>. Les textes de l'exemple ont été traduits et raccourcis par nos soins.

## Écoles

Les écoles favorisent le développement global des enfants et des jeunes à travers leurs programmes d'études, les activités extra-muros, la culture et l'implication de la communauté.

## Citoyens volontaires ...

## Communautés locales

Les communautés mobilisent leurs propres ressources pour favoriser en leur sein la cohésion, l'innovation, les soins, le soutien et l'autonomie.

## Organisations professionnelles ...

## Financeurs ...

## Institutions politiques du gouvernement ...

## Départements de services gouvernementaux ...

## Changement espéré :

Les communautés travaillent avec les familles et les structures gouvernementales bienveillantes envers les enfants, afin de s'assurer que les droits des enfants sont respectés et leur bien-être assuré.

## Familles

Les familles fournissent un foyer sûr et plein d'affection, et forment un environnement favorable à un sain développement des enfants.

## Enfants et jeunes ...

## ONG, incluant les OCB ...

## Medias ...

## Justice

Les tribunaux sont bien informés et sensibles aux droits de l'enfant. Des ressources suffisantes sont disponibles pour les contentieux.

Chaque changement préalable correspond à un acteur donné. On peut alors approfondir l'analyse. Ainsi, pour chaque acteur, on peut déterminer à son tour un deuxième niveau de changements préalables nécessaires.

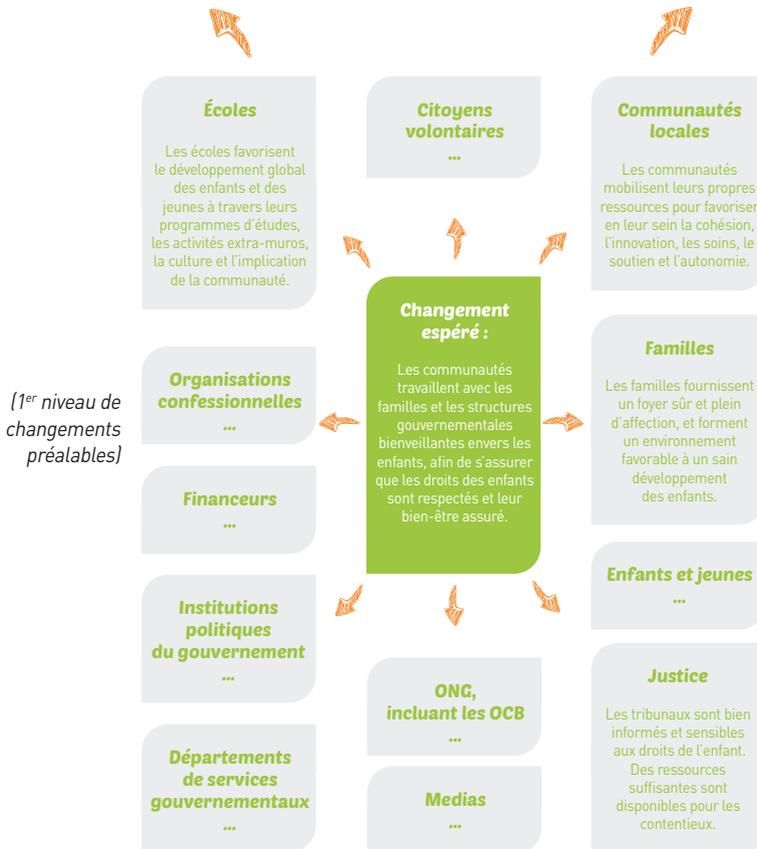
Aucun lien de cause à effet n'est établi à ce stade entre ces différents changements. Il est seulement dit que pour qu'un changement préalable lié à un acteur donné (ex. : les écoles) se produise, il faudrait a priori que se produisent, au préalable, les changements de 2<sup>e</sup> niveau correspondant (i.e. : les éducateurs sont suffisamment qualifiés, etc.).

### Changements préalables nécessaires :

- Les éducateurs sont suffisamment qualifiés ; ils démontrent un engagement professionnel et une sensibilité aux besoins des enfants.
- Les communautés sont activement impliquées dans les écoles.
- Les écoles se voient elles-mêmes comme des ressources pour la communauté.
- Toutes les composantes de la communauté scolaire démontrent leur détermination à y arriver.
- ...

### Changements préalables nécessaires :

- Les communautés sont conscientes des besoins existants dans leur environnement.
- L'énergie de la communauté et sa capacité à mutualiser les ressources sont mobilisées pour résoudre les problèmes locaux.
- Il y a des structures de leadership appropriées.
- Les communautés sont conscientes des droits des enfants et des familles
- ...





Exemple 2

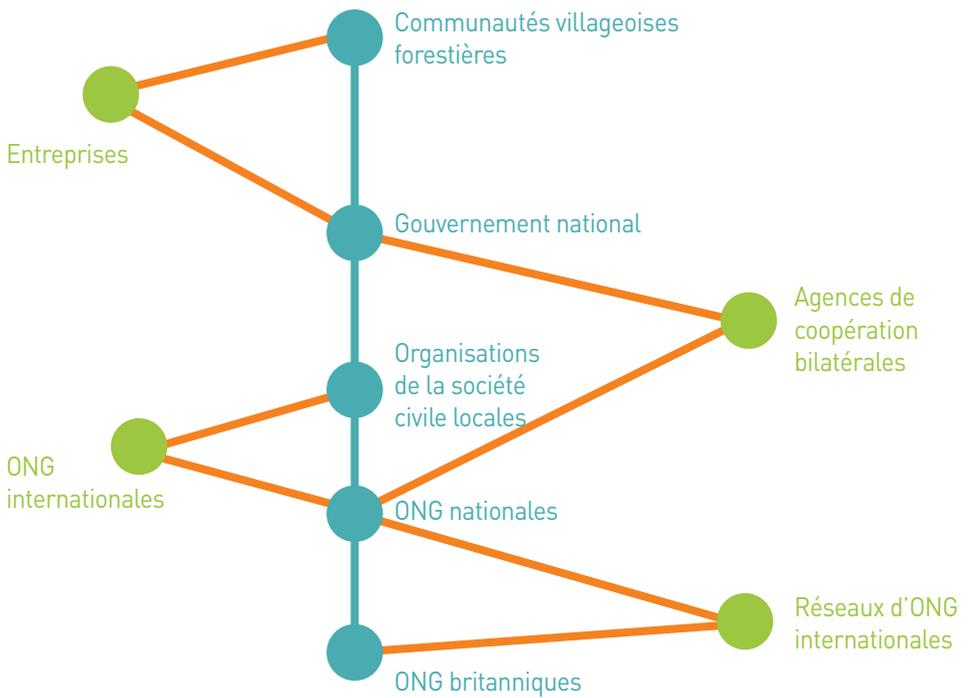
**Rick Davis (the « social framework »)**

La méthode proposée par Rick Davies s'appuie sur une analyse du « chemin d'influence » entre acteurs (en bleu sur le schéma) pour conduire à un changement espéré souhaitable (ici sur les communautés villageoises forestières).

Ces acteurs sont en interaction au sein d'un réseau plus complexe, mais un chemin d'influence principal entre acteurs (en bleu) est tracé de manière à atteindre le changement espéré.

L'approche propose ensuite de définir :

1. les changements attendus de la part de chaque acteur dans son comportement ;
2. les changements attendus de la part de chaque acteur dans son interaction avec d'autres acteurs de la chaîne d'influence.



- trait bleu : chemin d'influence entre acteurs, vers le changement espéré  
 - trait orange : interactions avec d'autres acteurs.

## Exemples basés sur des domaines de changement (non centrés sur les acteurs)

Exemple

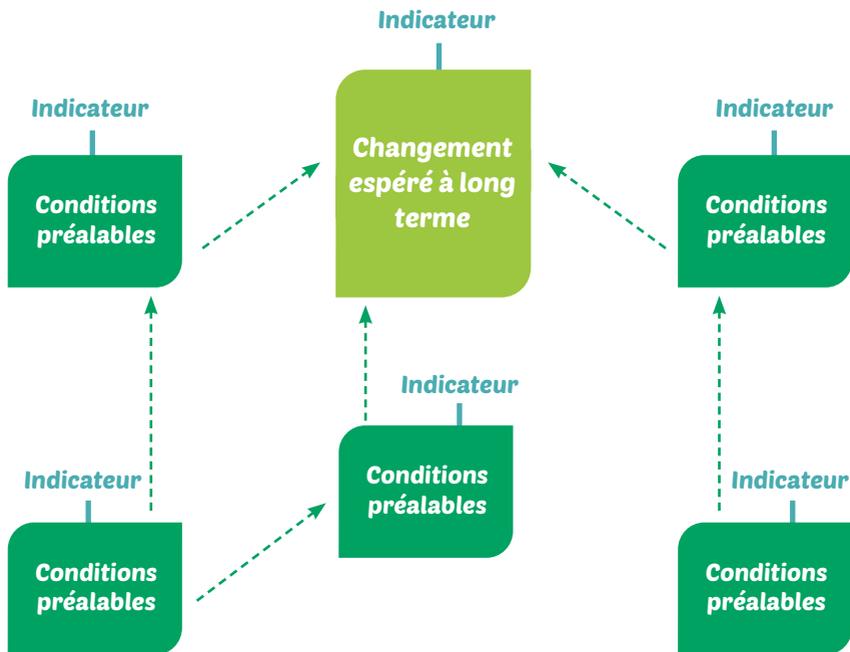
### L'Aspen Institute

L'Aspen Institute propose de partir d'une démarche de questionnement sur les conditions préalables à la réalisation du changement espéré et de chaque étape identifiée.

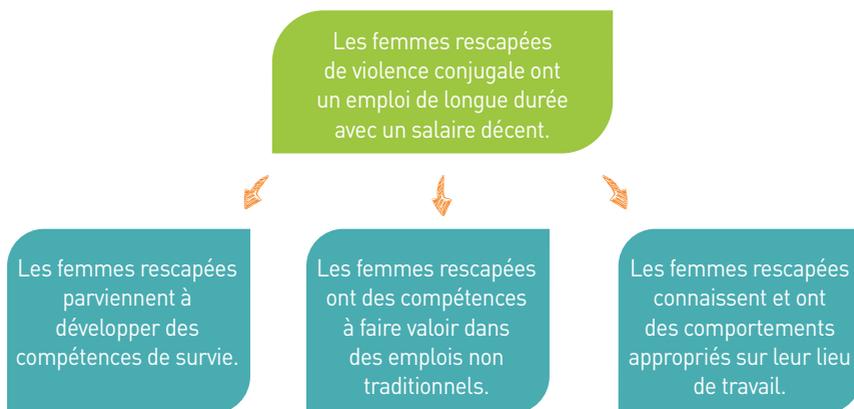
Le groupe est ainsi amené à se questionner sur les conditions préalables à la réalisation du changement espéré. Chaque condition préalable est rédigée sous forme d'un changement que l'on estime nécessaire. Le groupe doit alors définir les conditions préalables à la réalisation de ce nouveau changement intermédiaire. Des signaux (« indicateurs ») caractérisant l'atteinte de chaque étape sont ensuite définis. Enfin, des hypothèses expliquant la cohérence de cette chaîne de causalité doivent être explicitées.

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

Remarque : À noter que le chemin de changement ainsi défini a tendance à retomber dans une logique linéaire et chronologique...



Ainsi, dans le cadre d'un projet contre la violence conjugale, The Aspen Institute définit trois domaines de changement liés à son changement espéré :



Chaque domaine de changement est à son tour décliné en conditions préalables.

## Exemples d'hypothèses

Exemple

**Women@Work** est une campagne de l'ONG hollandaise Hivos visant à faire respecter le droit à un travail décent pour toutes les femmes qui travaillent dans l'économie formelle et informelle avec de mauvaises conditions de travail et qui pâtissent de l'inégalité des salaires.

La théorie du changement réalisée dans le cadre de cette campagne permet d'identifier un certain nombre d'hypothèses :

### Sur les campagnes

- L'exposition aux médias influence l'opinion publique (et les consommateurs)
- L'opinion publique (et les consommateurs) influence les hommes politiques et les entreprises
- Les entreprises sont sensibles à la pression des consommateurs

### En matière de conseil et de coopération avec le monde de l'entreprise :

- Les entreprises sont sensibles à l'exposition médiatique
- La RSE (responsabilité sociale des entreprises) a une influence sur la situation des travailleuses
- Investir dans le renforcement des femmes et leurs activités est rentable

### En matière de renforcement des capacités des partenaires du Sud :

- Le renforcement des capacités augmente leur influence sur les gouvernements, les entreprises et l'opinion publique
- Les partenaires du Sud agissent directement auprès des femmes
- Des réseaux solides augmentent l'efficacité

Etc.

D'après : HIVOS, [www.hivos.net](http://www.hivos.net) (traduction des auteurs)

## Exemples d'outils pour identifier et caractériser un changement donné

### Sur le changement de façon générale

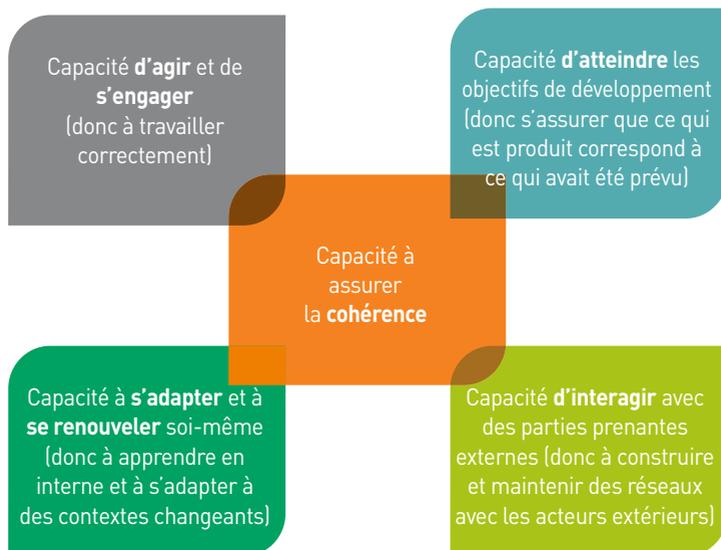
Diverses « grilles de lecture » ont pu être élaborées pour aider à identifier et caractériser un changement donné. Elles peuvent porter sur la nature du changement, ou sur son niveau, ou encore une combinaison des deux :

- Pour Philip Thomas ([www.gc-community.net](http://www.gc-community.net)) – repris par Keystone – le changement social passe par des changements au niveau (i) des individus, (ii) des institutions et des structures, (iii) des relations entre acteurs et (iv) de la culture (mentalités, valeurs, comportements... sur le plan collectif).
- La méthode de la Cartographie des incidences considère que certains acteurs sont porteurs de changement, moyennant certains changements dans leur environnement (politique...), dans leurs comportements, dans leurs actions et dans leurs relations.
- Certains projets de santé communautaire s'appuient sur la communication pour induire des changements de comportement chez les individus. Selon le modèle KABB'S de Donna Garske (KABBs : Knowledge, Attitude, Beliefs and Behaviour – connaissances, attitudes, croyances, comportements), le changement passe par une série d'étapes : connaître un problème et prendre conscience ; faire évoluer les mentalités sur la question ; changer les comportements.
- Pour Organizational Research Services (ORS), le changement social passe par des changements à trois niveaux dans le bien-être des populations (au niveau individuel, de groupe et de la société), dans les dynamiques d'influences (sur les politiques, sur les pratiques, ...) et dans la mobilisation des ressources financières. (Source : Theory of Change: A Practical Tool For Action, Results and Learning, ORS for Annie E. Casey Foundation, 2004)

### En matière de renforcement des capacités

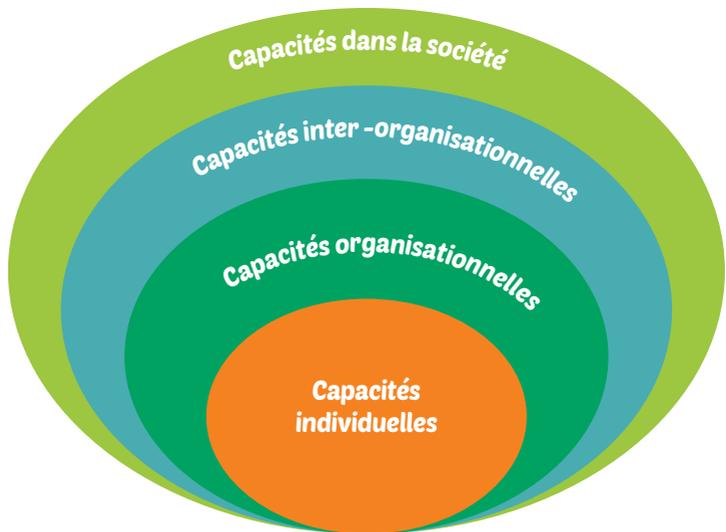
Un certain nombre de grilles ont été développées pour analyser le renforcement des capacités des organisations.

- ECDPM<sup>11</sup> propose de considérer le développement des capacités institutionnelles sous 5 angles complémentaires :



<sup>11</sup>. Source : D'après : « Bringing the invisible into perspective : Reference document for using the 5Cs framework to plan, monitor and evaluate capacity and results of capacity development processes », Document de travail, Décembre 2011, ECDPM

- **INTRAC**<sup>12</sup> propose de traduire le renforcement des capacités à différents niveaux – en interactions les uns avec les autres – depuis celui de l'individu jusqu'aux capacités dans la société :



---

<sup>12</sup>. Source : Note de synthèse du module de formation : « Introduction au diagnostic organisationnel avec un partenaire ». Session des 27, 28 et 29 septembre 2006, INTRAC South Research, organisée par le F3E ([http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Note\\_synthese\\_formation\\_diagnostic\\_organisationnel\\_avec\\_un\\_partenaire.pdf](http://f3e.asso.fr/IMG/pdf/Note_synthese_formation_diagnostic_organisationnel_avec_un_partenaire.pdf))

## 4. Planifier une intervention orientée changement



### Principes

#### **Influer sur les changements préalables**

Une fois que le groupe a explicité sa vision du processus de changement (c'est-à-dire sa théorie du changement), il lui appartient d'établir une stratégie pour y contribuer.

Concrètement, il s'agit d'identifier ce que l'intervention peut faire pour influencer sur les différents changements préalables. Les stratégies peuvent être définies à différents niveaux de la théorie du changement et à différentes échelles d'intervention. L'atteinte du changement espéré ou des changements préalables étant le résultat d'une combinaison de contributions, il n'est pas nécessaire de définir une stratégie permettant de tout résoudre.

Si l'exercice est mené à l'échelle institutionnelle, la planification peut se limiter à la définition ou à la révision des grands axes stratégiques d'intervention. À l'échelle d'une intervention, c'est l'ensemble des stratégies, activités et moyens qui seront définis.

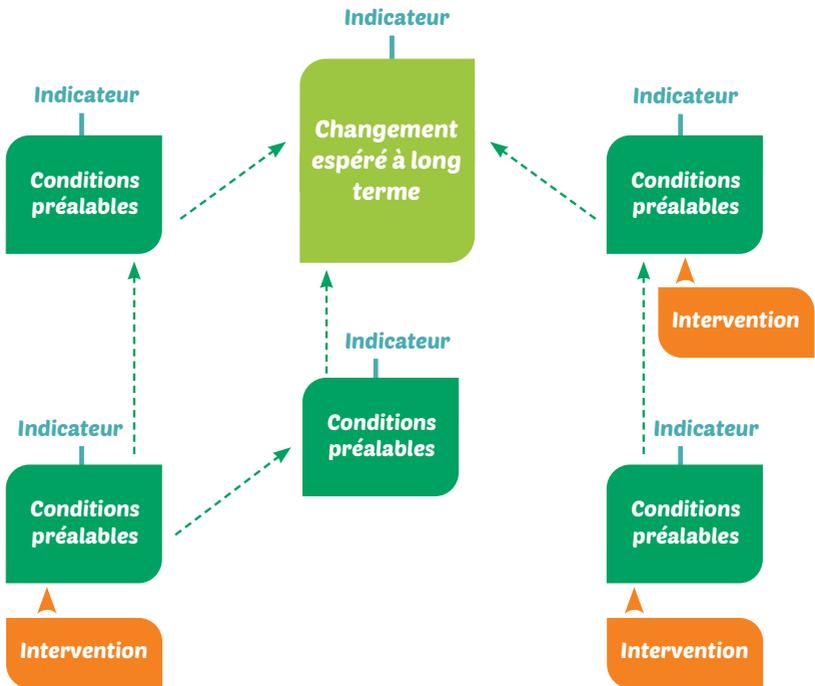
Exemple

Dans la théorie du changement ci-dessous, un certain nombre de changements préalables (blocs vert foncé) sont nécessaires pour qu'un changement espéré se produise (gros bloc vert clair).

Dans la phase de planification, on peut choisir de n'intervenir que sur quelques-uns de ces changements préalables (blocs oranges).

NB : cette schématisation n'est pas exempte d'une certaine linéarité.

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



### **On ne peut pas prédéterminer les résultats qu'obtiendra l'intervention orientée changement**

Dans les démarches orientées résultats (gestion axée sur les résultats, cadre logique), on établit un arbre des résultats (ou chaîne des résultats), à partir duquel on détermine les résultats que le projet se propose plus spécifiquement d'atteindre.

Les approches orientées changement s'affranchissent de cette linéarité pour définir une théorie du changement qui pourra, ou se devra, d'être bousculée par des réalités inattendues. Cette spécificité des approches se traduit dans le suivi-évaluation : au lieu de suivre les réalisations directes et les effets prévus d'une intervention, on se décentre de cette dernière pour suivre le processus de changement. Et ce n'est que dans un deuxième temps que l'on analyse la contribution de l'intervention aux changements constatés (voir partie «Faire du suivi-évaluation...», p. 103).

En termes de planification, proprement dite, cela implique une combinaison entre planification de long terme d'une part, de court terme itérative d'autre part.

### **Une logique de planification itérative**

À partir du moment où, à une date T0, on ne prédétermine pas des résultats que l'intervention devrait « logiquement » obtenir de façon linéaire quelques années plus tard, alors on est conduit à fonctionner sur la base de cycles courts de programmation. Ceci permet de se projeter à un horizon raisonnable et de réajuster régulièrement ces projections. Ceci s'opère naturellement dans la perspective de long terme tracée par la théorie du changement – laquelle doit être ajustée régulièrement, elle-aussi, pour tenir compte des enseignements tirés du suivi-évaluation.

### **Planifier aussi les activités spécifiques liées à l'apprentissage et au suivi-évaluation sur les changements**

La mise en œuvre du suivi-évaluation nécessite des activités spécifiques à planifier. Il faut pour cela se référer aux différentes étapes : recueil de données, traitement et analyse des données recueillies, mise en débat et utilisation (voir partie « Faire du suivi-évaluation... », p. 103). Même si, à ce stade, le dispositif de suivi-évaluation n'est pas encore élaboré et qu'il le sera ultérieurement, lors du démarrage de l'intervention, il faut prévoir des moyens (humains, financiers, éventuellement matériels) pour concevoir et mettre en œuvre le dispositif.

La mise en œuvre du suivi-évaluation permet d'organiser des activités d'apprentissage pour les acteurs. L'apprentissage doit être réfléchi de façon à s'adapter aux divers acteurs concernés, car on apprend différemment d'un acteur à un autre : quelle est la culture d'apprentissage qui prévaut ? Quelle est celle que l'on souhaite adopter ? Il est nécessaire de prévoir des moyens adaptés (espaces, financement, temps, compétences...). L'apprentissage des acteurs concerne non seulement les acteurs « centraux » mais aussi les acteurs d'accompagnement – y compris le porteur de l'intervention.

Le suivi-évaluation d'une intervention contribue à préciser la théorie du changement de celle-ci : nuances, validation, infirmation. Il est donc nécessaire de prévoir des temps de réflexion collective pour réinterroger la vision du changement à la lueur des résultats du suivi-évaluation.

### **Interroger sa propre capacité à accompagner le changement**

Le groupe qui porte l'intervention doit s'interroger :

- Est-il en mesure de mettre en œuvre ces stratégies ?
- Est-il légitime pour le faire ?
- Dispose-t-il des compétences internes pour le faire ?

(Voir partie « changer soi-même pour accompagner le changement », p. 157)

### Traduire le processus de changement dans un outil de planification

Il n'existe pas de recette miracle pour traduire dans un cadre logique la richesse d'une réflexion sur la complexité du changement.

Les méthodes telles que la cartographie des incidences ou le « social framework » proposent des cadres de planification plus souples, mais restent encore peu connus et utilisés.



#### Exemple

*Rick Davies propose un cadre alternatif de référence pour les interventions : the Social Framework. Il part d'un réseau d'acteurs (cf. p. 78) pour définir des changements attendus chez les acteurs principaux de ce réseau, et leurs interactions avec d'autres acteurs.*

*Il aboutit à une matrice, volontairement très proche, dans sa forme, de celle du cadre logique – mais très différente sur le fond. Ainsi, au lieu de décrire une logique d'intervention linéaire et temporelle, comme dans le cadre logique (objectifs, résultats et activités), la première colonne de cette matrice décrit les changements espérés chez chacun des acteurs (une ligne par acteur) et dans leurs interactions :*

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

Bon nombre de bailleurs de fonds exigent l'utilisation du cadre logique avec un degré de souplesse très variable d'un financeur à l'autre, y compris pour planifier les objectifs, suivre et évaluer les effets.

Il s'agit alors de trouver la meilleure correspondance possible entre les différents niveaux de résultats de la chaîne logique et les changements préalables définis dans la théorie du changement (voir ci-dessous).

L'idéal reste de pouvoir convaincre le partenaire financier de la pertinence d'un nouvel outil de planification, comme ceux proposés par la cartographie des incidences ou la théorie du changement. Cela facilite alors la tâche de *reporting* et de suivi-évaluation.

### **Et quand une intervention est déjà en cours, comment faire ?**

Mettre en œuvre une approche orientée changement est un processus qui se construit dans la durée, car cela implique un changement de perspectives. Cela peut se faire en amont d'une intervention, lors de la phase de planification, ou lors de la mise en œuvre.

Ainsi, certains pourront s'intéresser aux approches orientées changement alors que leur intervention est déjà en cours. Ils disposent d'une planification, peut-être d'un dispositif de suivi-évaluation. Ils ont contractualisé avec leurs financeurs sur cette base. Comment faire évoluer tout cela vers le changement ?

La principale difficulté consiste alors à prendre un véritable recul par rapport à ce qui se fait déjà, à se décentrer de l'intervention – parfois de ses acteurs – pour formuler une théorie du changement.

Il s'agit ensuite d'étudier l'articulation entre la théorie du changement et la logique de l'intervention. Cela pourra aider à préciser la formulation des objectifs et des résultats attendus – voire à faire un tri de pertinence. Dans certains cas, on pourra être amené à regrouper les résultats différemment, peut-être à en rajouter. Des activités supplémentaires, non prévues initialement, pourraient s'avérer nécessaires – par exemple lorsqu'il s'agira de développer des interactions avec des acteurs auxquels on n'avait pas pensé initialement.

Il ne sera pas toujours possible de mener tous ces ajustements de front, car cela implique de nouvelles négociations ou prises de position. On pourra alors attendre la formulation d'une seconde phase, ou intégrer la prise en compte du changement dans le suivi-évaluation.

Si jamais les objectifs de l'intervention s'avéraient incohérents avec la théorie du changement, alors il faudrait s'interroger sur la pertinence de la stratégie...

L'évolution de la logique d'intervention nécessitera une discussion avec les financeurs.

Dans certains cas, les contraintes administratives sont telles que des choix par défaut sont faits par les ONG.



Exemple

*Une ONG internationale dispose d'un financement structurel de la part d'un partenaire financier. La théorie du changement est exigée pour introduire le dossier et nourrir le dialogue avec le financeur sur la pertinence des choix. Néanmoins, c'est un cadre logique fait d'activités qui sert de base au suivi des activités et à la planification. Deux logiques de suivi-évaluation coexistent alors.*

Toutefois, dans la mesure du possible, il est préférable de procéder autrement. Quand bien même la logique du cadre logique et celle des approches orientées changement sont très différentes, il est possible de mettre les deux en cohérence – pour autant qu'un certain recul soit gardé avec le cadre logique qui en résultera.



**Exemple**

*Une ONG a déposé auprès d'une agence de coopération bilatérale un projet de renforcement des capacités d'organisations partenaires, basé sur un cadre logique. Un appui à la conception d'un dispositif de suivi-évaluation, basé sur la cartographie des incidences (Cdl), la conduit à revisiter totalement son cadre logique, en accord avec le financeur. Les résultats du cadre logique s'apparentaient en réalité à des effets. Ils ont été regroupés et mis en perspective avec les incidences de la Cdl. Puis, les marqueurs de progrès de la Cdl ont été intégrés dans le cadre logique, insérés entre activités et résultats. Le suivi-évaluation s'est fait sur la base de ces marqueurs.*

Le cadre logique impose une formalisation de la logique d'intervention en quatre niveaux : activités, résultats, objectif spécifique, objectif global. Lorsque l'on bascule dans un raisonnement orienté changement, un compromis peut être trouvé en développant une logique d'intervention plus détaillée. En particulier, entre les résultats, censés être des réalisations directes, et les objectifs spécifiques, renvoyant aux effets<sup>13</sup>, on a souvent une boîte noire : qu'est-ce qui permet de vérifier que l'atteinte des résultats va dans le sens de l'atteinte des effets ? C'est alors qu'il faut essayer de replacer la logique d'intervention dans la théorie du changement, en la faisant évoluer autant que de besoin.

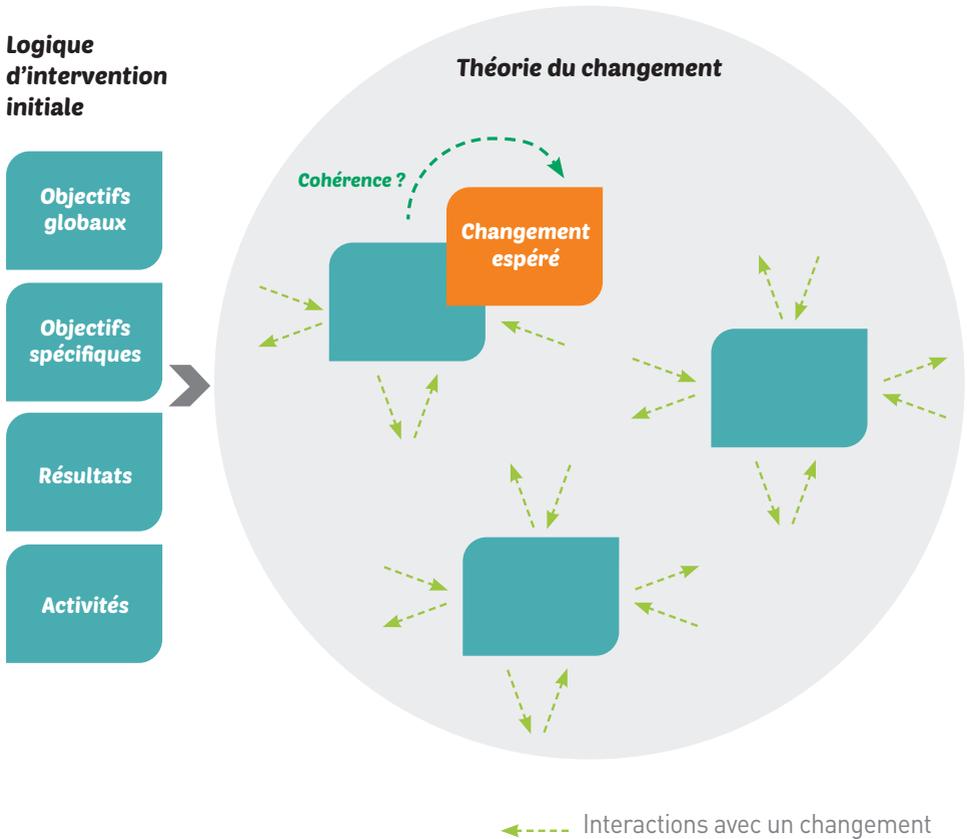
Cela ne résoudra évidemment pas les problèmes de linéarité et la prédétermination imposés entre activités et résultats, mais permettra d'orienter la réflexion sur les effets.

Une précaution reste de mise : faire en sorte que cette nouvelle logique d'intervention ne se transforme pas en un nouveau carcan encore plus contraignant puisque plus précis. Dans la mesure du possible, il s'agit de négocier une certaine souplesse, permettant de pouvoir réinterroger la théorie du changement grâce au suivi-évaluation.

---

<sup>13</sup>. On rencontre aussi des cadres logiques dont les résultats renvoient déjà à des effets...

Ce schéma illustre comment les différents niveaux de la logique d'intervention (rectangles bleus) sont à replacer dans la théorie du changement. Ceci nécessite un travail d'ajustement pour les mettre en cohérence avec cette dernière. Ils sont par ailleurs extraits de la logique linéaire pour les remettre en perspective avec la complexité du changement (interactions multiples...).



## Concrètement, comment procéder ?

### A) Cas d'une nouvelle intervention à monter :

- Préciser ce sur quoi l'intervention de développement va porter.

Pour ce faire, il s'agit de partir des changements préalables identifiés dans la théorie du changement, et de s'interroger :

- Sur quoi veut/peut-on travailler ?  
(i.e. : sur quels changements préalables va-t-on pouvoir influencer de façon significative ?)
- Avec qui veut/peut-on travailler ? (i.e. : avec quels acteurs va-t-on travailler directement ?)
- Est-on légitime, compétent, disponible pour influencer sur ces changements ou sur ces acteurs ?
- Avec qui devra-t-on s'associer pour influencer sur les changements essentiels mais hors de portée ?

- Formuler les objectifs à atteindre.

Chacun des changements préalables sur lesquels on veut influencer peut être formulé à la manière d'un objectif à atteindre. Si besoin, on pourra regrouper les changements préalables en paquets homogènes. Chaque paquet pouvant alors être traduit en objectif. On veillera à être plus spécifique sur les critères de temps, de localisation et d'acteur ciblé.



- Définir des stratégies pour atteindre chacun des objectifs formulés.

Pour chaque objectif, identifier les grands types d'activités qu'il sera nécessaire d'entreprendre.

Ex. stratégie de formation, de plaidoyer, d'assistance technique, de fourniture de service, etc.

Cet ensemble de stratégies constitue une stratégie globale de long terme qui, même si elle n'est pas très précise, constitue le cap vers lequel on souhaite s'acheminer progressivement.

- Définir une programmation d'activités à mener à court terme.

Sur la base de cette stratégie de long terme, programmer les activités à mener à court terme (pour le semestre ou l'année qui vient), dans une logique itérative. On retombe là sur les outils classiques de gestion de projet : chronogramme et plans d'action.

Au terme de la période (6 mois, un an...), le suivi-évaluation permettra de réaliser une nouvelle programmation de court terme, toujours avec la perspective de long terme dégagée au point précédent. À noter que cette perspective de long terme sera aussi interrogée par le suivi-évaluation et pourra être amenée à évoluer en conséquence.

C'est à cette étape qu'il est possible d'établir une correspondance avec une logique de résultat, si celle-ci est exigée par les partenaires financiers. Il s'agit alors de bâtir un cadre logique sur la base du travail ci-dessus. Dans la mesure du possible, il faut pouvoir convenir avec le financeur que ce cadre pourra certainement être appelé à évoluer avec le temps.

## Concrètement, comment procéder ?

### B) Cas d'une intervention déjà en cours :

- Replacer la logique d'intervention au sein de la théorie du changement.
  - Analyser les correspondances entre les changements préalables de la théorie du changement d'une part, les résultats et objectifs de la logique d'intervention d'autre part.
  - Identifier les changements préalables sur lesquelles, en l'état, l'intervention pourrait influencer.
- Revisiter la planification à la lumière de la théorie du changement
  - L'intervention, telle que planifiée initialement, est-elle suffisante pour espérer influencer significativement sur le changement espéré ? Si non, peut-on étendre le champ d'intervention ? En d'autres termes : faut-il rajouter des objectifs à l'intervention ?  
En particulier, y a-t-il des acteurs avec lesquels l'intervention se doit d'interagir, alors que ce n'était pas prévu initialement ?
  - Est-on compétent et/ou légitime pour intervenir sur ces nouveaux champs d'action ?
  - Au contraire, apparaît-il finalement préférable de réduire l'importance de certains volets de l'intervention ?



- Traduire en objectifs les changements préalables sur lesquels on veut influencer

On retombe là sur la même logique que dans le cas d'une nouvelle intervention (cf. page précédente). Par rapport à la planification initiale, les objectifs pourront avoir été reformulés, voire complètement modifiés. On pourra avoir de nouveaux objectifs, opérer des regroupements, etc.

- Définir des stratégies pour atteindre chacun des objectifs formulés

Identifier les nouvelles stratégies, correspondant aux nouveaux objectifs, et agréger cela avec la stratégie initiale. Vérifier la cohérence de l'ensemble.

- Définir une programmation d'activités à mener à court terme

Voir page précédente, pour le cas d'une nouvelle intervention.

- Mettre en débat ces évolutions avec les partenaires financiers.

Il s'agit de présenter ces évolutions aux partenaires financiers, de les leur expliquer et d'envisager avec eux si c'est acceptable en l'état ou s'il faut revisiter la façon de présenter cette nouvelle planification. Si les procédures de redevabilité exigent de retomber sur un cadre logique classique, alors on pourra opérer des regroupements permettant de retomber sur des niveaux d'objectifs et de résultats agrégés acceptables. Mais il faudra être clair sur le fait qu'il n'y aura pas de chaîne linéaire entre les différents éléments du cadre logique.



## À retenir

- **Idée 1** : L'explicitation de la vision du changement s'appuie sur une **analyse fine des acteurs et facteurs** du contexte, et de leurs influences possibles sur le changement « rêvé » par un groupe.
- **Idée 2** : Cette vision du changement doit rester **évolutive**. Elle constitue avant tout un outil d'analyse et de débat collectif, et non un référentiel figé établi une fois pour toute.
- **Idée 3** : Le processus par lequel le changement se produit s'appuie sur des **valeurs et principes** propres au groupe qui « rêve » le changement. Ce processus est une hypothèse faite sur la réalité qui guidera l'action du groupe.
- **Idée 4** : Des **stratégies** et des activités sont définies pour influencer sur la réalisation de ce processus.
- **Idée 5** : La planification constitue une référence qui doit pouvoir être réinterrogée avec souplesse en fonction des apprentissages et de l'évolution du contexte. Bien souvent, on couple une programmation d'activités à court terme **itérative**, avec une planification de long terme – elle aussi amenée à évoluer.
- **Idée 6** : Il n'existe pas de méthode idéale qui permette de traduire une intervention pensée en termes de changement sous forme de cadre logique. En effet, les logiques ne sont pas similaires. Il s'agit de trouver le meilleur **compromis** possible entre une approche pensée en termes de changement d'une part, la linéarité et le déterminisme du cadre logique d'autre part, afin d'être en mesure de répondre à des contraintes de redevabilité.

# Faire du suivi-évaluation orienté changement

Un certain nombre de principes de base sur le suivi-évaluation sont rappelés en annexe (voir p. 168).

Un exercice d'évaluation (finale, à mi-parcours) peut apporter un éclairage complémentaire. Il est alors partie intégrante du dispositif de suivi-évaluation. Le cas spécifique d'une évaluation orientée changement n'a cependant pas été traité ici.

## 1. Principes d'un suivi-évaluation orienté changement

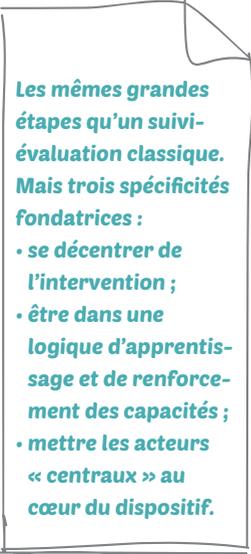
Quelques grands principes généraux ont été posés au début de ce document (voir p. 26). Les lignes qui suivent complètent cela, en vue de mieux décrire ce qui distingue un suivi-évaluation orienté changement d'un suivi-évaluation « classique ».

## 1.1 Spécificités par rapport à un suivi-évaluation « classique »

### Trois grandes spécificités

Qu'un dispositif de suivi-évaluation soit « classique » ou orienté vers le changement ne modifie pas fondamentalement ses grandes étapes, que ce soit dans sa conception ou dans sa mise en œuvre.

En revanche, le suivi-évaluation orienté changement a un certain nombre de spécificités, basées notamment sur trois éléments fondateurs :



Les mêmes grandes étapes qu'un suivi-évaluation classique. Mais trois spécificités fondatrices :

- se décentrer de l'intervention ;
- être dans une logique d'apprentissage et de renforcement des capacités ;
- mettre les acteurs « centraux » au cœur du dispositif.

- **on se décentre** de l'intervention de développement pour suivre des changements – ensuite, dans une deuxième phase, il s'agira de réfléchir aux liens entre les deux ;
- l'ensemble de la démarche est bâti dans un **esprit d'apprentissage**, qui prend ses distances avec la logique de performance. Cet esprit a des conséquences tant dans l'organisation du dispositif que dans les choix méthodologiques, ou encore dans l'utilisation des résultats du suivi-évaluation. Par ailleurs, la logique d'apprentissage a des conséquences en termes de **renforcement des capacités** des acteurs.

- les acteurs directement liés au processus de changement – **acteurs « centraux »** et acteurs d’accompagnement les plus proches des acteurs centraux<sup>14</sup> – sont au cœur du dispositif. La dimension participative de la démarche est donc nécessairement cruciale et la place accordée aux perspectives de ces acteurs est également très importante.

Ces trois éléments seront déclinés plus loin, aux différentes étapes du suivi-évaluation.

A ce stade, une précision s’impose. Il ne suffit pas de mettre en œuvre des outils et méthodes orientés changement : encore faut-il le faire avec l’esprit approprié. Par exemple, si une théorie du changement est utilisée comme un cadre de référence établi a priori et une fois pour toute, alors on retombe dans les travers de la linéarité.

---

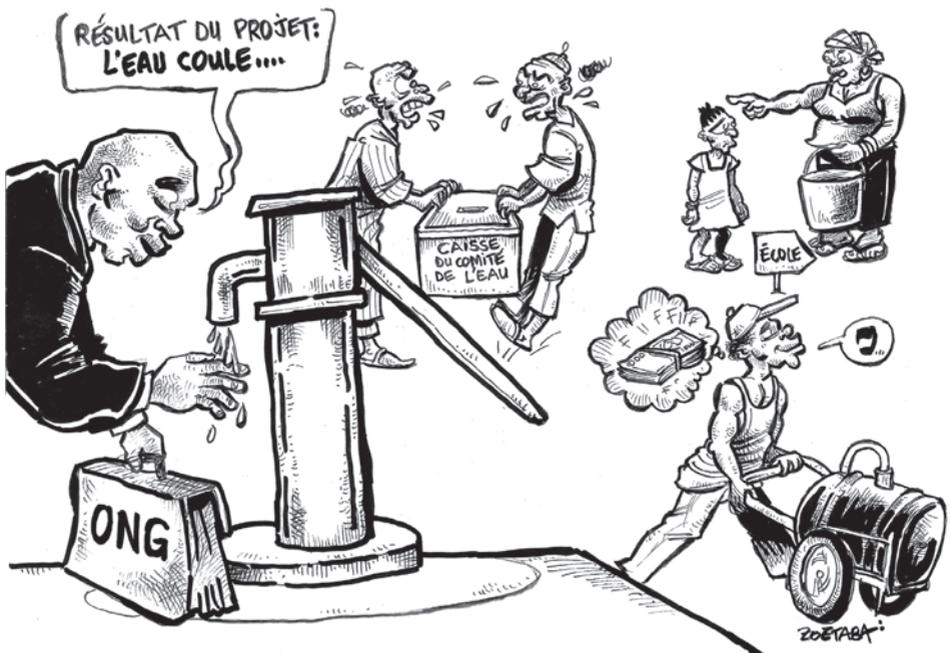
<sup>14</sup>. Voir p.23

## Replacer l'intervention au sein du processus de changement

### Se décentrer de sa propre intervention

Le suivi-évaluation orienté changement invite à se décentrer de sa propre intervention pour s'intéresser plus globalement aux changements, c'est-à-dire aux interactions entre l'intervention et son contexte.

Par exemple, si un réseau d'ONG vise le renforcement des capacités méthodologiques de ses membres, alors le suivi-évaluation orienté changement portera un regard global sur les changements de pratiques des membres en la matière. Sachant que ces changements pourront avoir été influencés, certes par le réseau, mais aussi par les dynamiques internes à chaque organisation ou encore par les acteurs avec lesquels ces ONG interagissent, etc. Ensuite, on essaiera de comprendre si le réseau a influencé, ou pas, ces changements. En revanche, on ne partira pas tout de suite des activités du réseau pour savoir quels changements elles ont directement « produits ».



### Suivre le changement ; suivre notre changement

L'acteur (ex. : une ONG, une collectivité, un syndicat...) qui accompagne un processus de changement n'est pas neutre. Il est l'une des parties prenantes qui interagissent. Or, le processus de changement évolue car ses parties prenantes évoluent. C'est aussi le cas de l'acteur d'accompagnement.

Exemple

*Une ONG accompagne le renforcement des capacités d'une entité qu'elle a créée. Il s'agissait au départ d'une équipe terrain qui s'est progressivement institutionnalisée jusqu'à devenir une ONG indépendante. Les deux ONG sont désormais partenaires.*

*Parallèlement à cette évolution, la première ONG a connu elle aussi de profonds changements : son métier s'est transformé (d'intervenant direct auprès des habitants, elle a évolué vers un travail de renforcement des capacités d'un partenaire qui, lui, intervient directement dans les villages) ; elle a donc dû recruter de nouveaux profils, développer de nouvelles compétences ; l'équilibre de la relation partenariale évolue aussi avec le temps, etc.*

**L'ONG qui accompagne le processus n'est pas neutre : il faut également suivre sa propre évolution, comme l'un des facteurs de changement.**

Par conséquent, faire un suivi-évaluation du changement implique d'analyser également l'action de l'acteur d'accompagnement, l'évolution de ses pratiques (savoir, savoir-faire, savoir-être) et de son positionnement.

L'idée est d'analyser dans quelle mesure ces pratiques et postures contribuent aux changements constatés chez les acteurs et dans leur contexte – ou les freinent – et donc d'identifier des pistes d'amélioration.

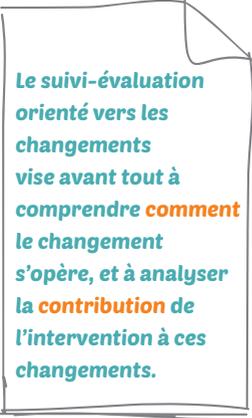
Voir aussi p. 157.

## Un suivi-évaluation au service des acteurs

### Une logique d'apprentissage, plus que de performance

Le suivi-évaluation est souvent appréhendé comme un instrument permettant d'apprécier la performance d'une intervention – c'est-à-dire dans quelle mesure l'intervention atteint les objectifs qu'elle s'était fixés initialement.

Le suivi-évaluation orienté changement ne s'inscrit pas tout à fait dans cette perspective. Il vise avant tout à comprendre comment le changement s'opère (quel est son processus), et à analyser la contribution de l'intervention à ces changements. On se situe donc plus dans une logique d'apprentissage que de performance.



Le suivi-évaluation orienté vers les changements vise avant tout à comprendre comment le changement s'opère, et à analyser la contribution de l'intervention à ces changements.

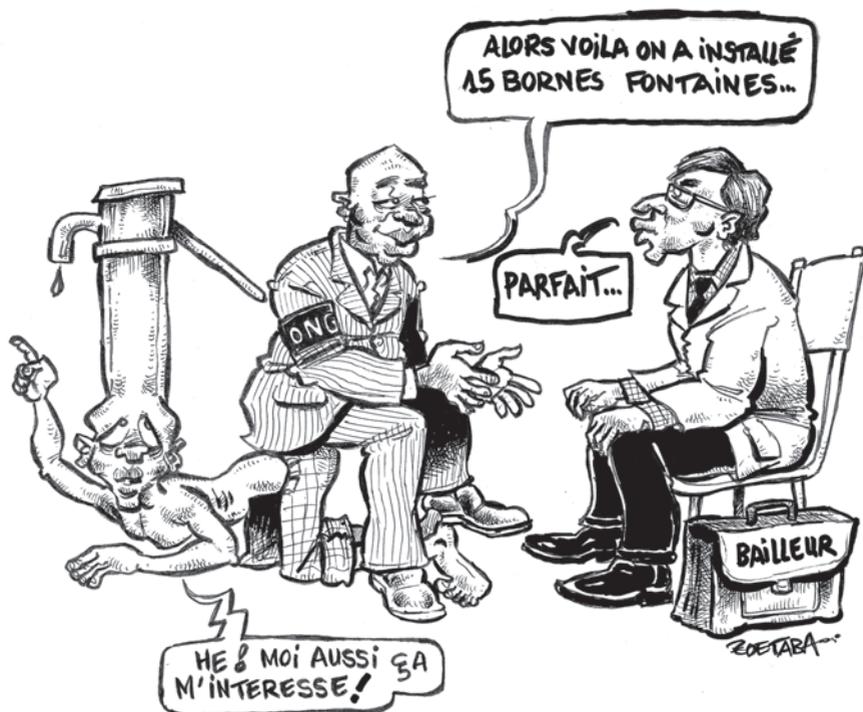
Cela ne veut évidemment pas dire qu'il faille se désintéresser des résultats que l'on obtient ! Mais à partir du moment où l'on reconnaît la complexité dans laquelle s'inscrit l'intervention, alors il est vain de chercher à circonscrire très précisément les effets de l'intervention : ceux-ci seront le fruit des interactions entre l'intervention et d'autres dynamiques (endogènes au contexte, ou liées à d'autres acteurs) et il sera très difficile de démêler tout cela.

Dans ces conditions, mieux vaut se décentrer du suivi-évaluation exclusif de l'intervention<sup>15</sup>, pour appréhender les changements dans leur globalité : **suivre le processus, au-delà du projet.** Ensuite, on pourra analyser dans quelle mesure l'intervention y a contribué – ou pas.

<sup>15</sup>. On parle bien ici de suivi-évaluation orienté changement. Mais bien sûr, cela ne dispense pas de faire un suivi classique de la mise en œuvre des activités et moyens de l'intervention, ainsi que des réalisations directes.

### Une redevabilité à repenser

Tout cela induit un dialogue d'une autre nature avec les acteurs à qui l'on veut rendre compte. À ce sujet, voir à la [page 31](#) : « rechercher une autre forme de redevabilité ».



Il est tout légitime de donner aux financeurs des gages sur la façon dont les fonds sont dépensés. Mais on peut revoir les modalités de cette redevabilité, pour l'axer davantage sur l'apprentissage. Ainsi, au lieu de comparer ce que l'on a réalisé à des indicateurs prédéfinis, on peut rendre compte de ce que l'on apprend du changement et échanger autour de cela. Le partenaire financier en tirera des enseignements : par une meilleure compréhension des processus qu'il finance, il pourra améliorer ses modalités de travail, voire valoriser cela dans ses propres actions lorsque lui-même est aussi opérateur de développement. Cela devra également pouvoir alimenter la redevabilité qu'il doit à ses propres tutelles.

Par ailleurs, on doit rendre compte de la façon dont l'intervention a contribué au changement – mais sans chercher à prouver une quelconque attribution : voir à ce sujet [p. 20](#). En effet, il ne s'agit pas de délivrer des blancs-seings : il faut tout de même analyser l'utilité de l'intervention. Pour ce faire, on repartira de la théorie du changement – ajustée au vu des changements constatés. Un juste équilibre est alors à trouver : fournir une analyse certes étayée, mais sans s'épuiser à apporter nécessairement une hypothétique « preuve ».

Enfin, on peut aussi rendre compte aux acteurs pour qui – ou avec lesquels – on travaille : les acteurs « centraux »<sup>16</sup>. Une telle redevabilité doit alors être organisée de façon appropriée : on ne rendra pas compte de la même façon à des élus qu'à des techniciens, à des personnes alphabétisées qu'à celles qui ne le sont pas, etc. Cette redevabilité pourra être conçue de façon à renforcer les capacités de ces acteurs.

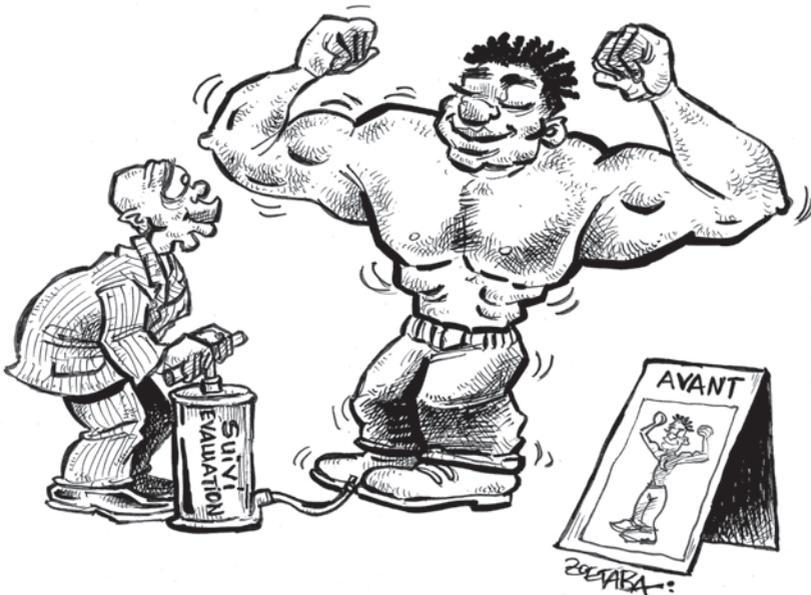
---

<sup>16</sup>. Voir p.23

### Viser le renforcement des capacités des acteurs

Si la démarche de suivi-évaluation est vraiment menée dans une logique d'apprentissage, alors elle peut constituer, pour les acteurs placés au cœur du changement, une modalité de renforcement de leurs capacités – ou d'« empowerment » : voir p. 30. En effet, les enseignements qu'ils tireront du suivi-évaluation renforceront leurs capacités à mieux comprendre leur environnement, à prendre conscience de leur capacité d'agir et à faire des choix plus aiguisés en conséquence. En particulier, cela pourra les aider d'une part à mieux appréhender la façon dont ils se positionnent vis-à-vis des autres acteurs – y compris, dans certains cas, à prendre conscience de rapports de force jouant en leur défaveur – d'autre part à leur donner de la matière pour (re-)prendre en main la conduite de leur propre changement.

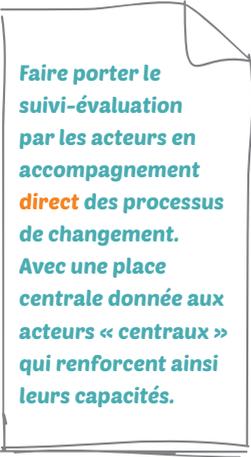
Pour rendre ceci effectif, il est nécessaire que ces acteurs soient impliqués dans les choix stratégiques du suivi-évaluation.



## Un centrage sur les acteurs qui doit se traduire dans le dispositif

### Les acteurs, au cœur du suivi-évaluation orienté changement

Tout comme dans la phase d'identification et de planification, **les acteurs « centraux »** doivent occuper une place de choix dans un dispositif de suivi-évaluation orienté changement – peut-être plus fortement que dans un dispositif « classique ». Cela semble nécessaire si l'on veut rester cohérent avec le principe d'apprentissage et de renforcement des capacités qui sous-tend la démarche.



Faire porter le suivi-évaluation par les acteurs en accompagnement direct des processus de changement. Avec une place centrale donnée aux acteurs « centraux » qui renforcent ainsi leurs capacités.

À des degrés divers en fonction du contexte, ces acteurs doivent être impliqués dans les choix stratégiques. Ceux-ci existent tant dans la conception du dispositif (notamment pour définir le « pourquoi » faire du suivi-évaluation et le « sur quoi ») que dans sa mise en œuvre (en particulier dans la mise en débat et l'utilisation des résultats).

Bien entendu, **l'acteur d'accompagnement** joue aussi un rôle clé dans un tel suivi-évaluation. D'abord pour apporter un appui méthodologique – le suivi-évaluation n'est pas forcément compliqué, mais il ne s'improvise pas – ensuite pour faciliter la prise de recul. Ce rôle est à doser en fonction des compétences et spécificités des acteurs centraux (une ONG locale spécialisée versus une organisation villageoise, par exemple).

Il faut toutefois veiller à laisser s'exprimer les perspectives des acteurs « centraux ». Donc à prendre ses distances avec le regard d'expertise qui est notamment celui des techniciens du développement. Non pas que celui-ci soit forcément erroné, mais parce qu'il a naturellement tendance à s'exprimer en premier. Il peut alors en résulter des inhibitions (voir aussi la subjectivité du changement, p. 14).

**Faire des choix dans les acteurs à impliquer, autour d'une notion d'alliance.**

Il est fondamental de tenir compte des jeux d'acteurs, des luttes d'influence entre les acteurs concernés. Chacun aura vis-à-vis du changement un rapport particulier, des intérêts souvent différents de ceux des autres. On ne pourra pas concevoir et mettre en œuvre le dispositif de suivi-évaluation en faisant comme si tout le monde marchait au même pas dans la même direction. Il ne s'agit pas de faire de la concertation large avec tout le monde, mais de réunir des acteurs pouvant faire alliance autour d'une vision commune, avec des valeurs cohérentes.

Par exemple, si une intervention consiste à accompagner une organisation de la société civile dans son plaidoyer en faveur des droits humains, face à un gouvernement non démocratique : alors on n'associera probablement pas le ministère concerné dans la démarche, bien qu'il soit pourtant un acteur central du changement.

Par ailleurs, même s'ils partagent un socle de valeurs communes et sont unis autour d'un objectif commun, l'acteur d'accompagnement et l'acteur central faisant alliance ne sont pas nécessairement d'accord sur tout. Sur certains aspects périphériques, leurs intérêts peuvent même éventuellement diverger.

## 1.2 Options méthodologiques et étapes du suivi-évaluation

### Plusieurs portes d'entrée possibles pour bâtir un dispositif sur-mesure

Plusieurs options sont possibles pour se doter d'un dispositif de suivi-évaluation orienté changement :

#### Développer une méthode sur-mesure :

- soit en partant d'une méthodologie formalisée ;
- soit en partant d'une méthodologie plus « classique », mais en l'adaptant aux spécificités du changement.

- si l'on dispose déjà d'un dispositif de suivi-évaluation « classique » et qu'on veut le faire évoluer pour analyser le changement, alors on pourra se reporter à la grille de questionnement placée dans l'annexe 3 (voir p. 186, ou sa synthèse dans l'encadré de la p. 138) ;
- si l'on veut concevoir un dispositif de suivi-évaluation de A à Z, on peut :
  - partir d'une (ou plusieurs) méthodologie orientée changement qui soit formalisée – mais en se donnant alors la liberté de l'ajuster pour développer une méthode sur-mesure (il n'existe pas de méthodologie valable partout et pour tous). Pour ce faire, on pourra combiner des éléments provenant de différentes méthodes ;

#### Exemple

*La Cartographie des incidences, ou la Technique du changement le plus significatif (voir annexes, p.174). Des guides méthodologiques existent à cet effet.*

- ou partir d'une méthodologie de suivi-évaluation plus « classique » que l'on maîtrise déjà, mais en l'ajustant pour tenir compte des spécificités du changement.

### **Deux modalités de suivi-évaluation possibles : suivi-évaluation inductif ou déductif**

Deux options sont possibles pour concevoir un dispositif de suivi-évaluation orienté changement :

- soit on le bâtit sur les bases d'une « théorie » du changement que l'on a échafaudée a priori, en se projetant dans l'avenir – et sur la base de laquelle on a planifié une intervention de développement. C'est une approche dite « déductive », qui amène les acteurs à éprouver leur théorie préalable et à la faire évoluer avec les enseignements tirés du suivi-évaluation. C'est ce travail préalable qui est développé dans la partie A sur l'explicitation de sa vision du changement.
- soit on n'a aucune théorie préalable, et l'on se contente de suivre et analyser les changements liés aux domaines de changement qui nous intéressent. C'est une approche « inductive », qui permet de se forger une théorie du changement a posteriori. Ce type d'approche peut se révéler plus riche en enseignements, mais il est plus complexe à gérer car il offre moins de repères.

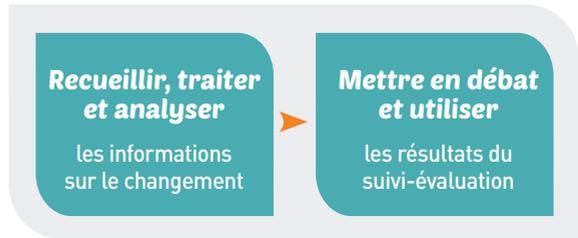
## Des points d'attention aux différentes étapes du suivi-évaluation

De façon schématique, on peut distinguer les étapes suivantes :

### Conception du dispositif de suivi-évaluation :



### Mise en œuvre du dispositif de suivi-évaluation :



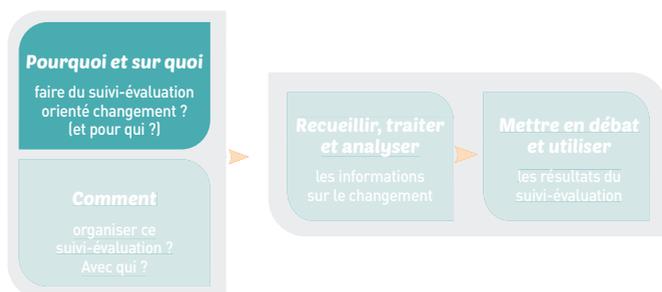
À chacune de ces étapes, des points d'attention sont à prendre en compte pour être dans le suivi-évaluation du changement. Au-delà de ces points d'attention, c'est avant tout un état d'esprit dont il s'agit, celui que nous avons essayé de décrire jusqu'ici.

NB : La mise en œuvre du suivi-évaluation se fait de façon itérative, selon des cycles. Par ailleurs, un dispositif de suivi-évaluation n'est jamais gravé dans le marbre. Ainsi, si le schéma ci-dessus est linéaire, ce n'est que pour une facilité de lecture.

Les lignes qui suivent sont organisées suivant ces différentes étapes.

## 2. Concevoir un dispositif de suivi-évaluation orienté changement

### 2.1. Pourquoi (et pour qui), et sur quoi ?



#### a) Pourquoi (et pour qui) ?

Il s'agit de déterminer pourquoi on va faire du suivi-évaluation, et à qui cela va servir – les deux questions étant intimement liées. Avant de chercher à répondre à cette question, il est bon de se reporter aux principes du suivi-évaluation orienté changement exposés plus haut (voir p. 108), en particulier :

- l'apprentissage des acteurs doit être au cœur de la raison d'être d'un tel suivi-évaluation ;
- la redevabilité doit *aussi* se faire en direction des acteurs « centraux » ;
- le suivi-évaluation orienté changement peut contribuer au renforcement des capacités des acteurs « centraux », en particulier de leur « empowerment ».

## Concrètement, comment procéder ?

- Préciser qui va décider du pourquoi... En d'autres termes : quels acteurs vont décider des enjeux du dispositif : l'acteur d'accompagnement ? Et/ou les acteurs « centraux » ? Et/ou les financeurs ?

Et au sein de ces acteurs, quelles personnes spécifiques ?  
Ce choix doit être raisonné, autour d'une stratégie d'alliance (voir p. 113).

- Une fois cela précisé, réunir les acteurs en question et répondre collectivement à la question suivante : « **pourquoi voulons-nous faire du suivi-évaluation ? À quel enjeu le suivi-évaluation doit-il répondre ? À quoi cela doit-il nous servir en priorité ?** ».

Il faut s'assurer que les objectifs ainsi assignés au dispositif soient bien compatibles avec l'enjeu d'apprentissage et de renforcement des capacités. Si l'on attend avant tout du dispositif des arguments pour « prouver » son impact auprès de partenaires financiers, par exemple, alors un suivi-évaluation orienté changement ne sera probablement pas l'option la plus indiquée. Par contre, s'il s'agit de mieux appréhender et comprendre les processus en cours, alors oui.

S'assurer que les acteurs du dispositif veulent avant tout apprendre sur le changement et sur leur contribution à ces processus n'exclut pas, évidemment, de valoriser ces résultats pour un dialogue avec les partenaires financiers.

- Puis : « **Concrètement, qui va utiliser les résultats du suivi-évaluation ? A qui cela doit-il servir en priorité ? Donc : pour quoi fait-on ce dispositif ?** »

A priori, le suivi-évaluation orienté changement est destiné aux acteurs situés au cœur des processus : les acteurs



« centraux » et les acteurs qui accompagnent directement le processus de changement. Mais il faut être précis en la matière, y compris en précisant les personnes ciblées au sein d'une structure.

Apprécier alors le réalisme des attentes exprimées. Il sera souvent nécessaire de faire des choix – surtout s'il y a beaucoup de monde autour de la table des discussions. Faire des choix implique de laisser de côté certaines attentes au terme d'un travail d'arbitrage : on pourra rarement répondre à toutes les attentes de toutes les personnes.

Ceci est valable tant pour le « pourquoi ? » que pour le « pour qui ? ».

La réponse finale à apporter à ces deux questions (pourquoi ? Pour qui ?) pourra nécessiter des allers et retours entre les deux.

Ces questions sont un peu conceptuelles et doivent être adaptées aux acteurs. La réponse est souvent implicite dans l'esprit de certains acteurs et doit être explicitée pour que le choix soit conscient, discuté et partagé.

### **À quoi doit-on parvenir ?**

Au terme de cette étape, on doit pouvoir formaliser par écrit les deux points suivants :

- Objectif du dispositif de suivi-évaluation : ...
- Destinataires prioritaires du suivi-évaluation : ...

## b) Sur quoi ?

### Principes

#### Être au clair sur le niveau de changement que l'on souhaite analyser.

Dans le cadre d'un dispositif de suivi-évaluation orienté changement, on ne va pas suivre une action en tant que telle. On va faire le suivi-évaluation d'un processus de changement auquel une intervention de développement va contribuer.

Par conséquent, il faut bien identifier :

- à quel niveau d'intervention on se situe ;

Exemple

*Stratégie de l'organisation ? Stratégie pays ? Programme ?  
Projet ?*

- à quel processus de changement cela correspond, et sur lequel on veut se concentrer (là encore, il faut faire des choix : on ne peut pas tout suivre...).

Exemple

*Si le niveau d'intervention est celui d'une stratégie pays, visant des acteurs régionaux et nationaux, on pourra faire le suivi-évaluation du processus d'évolution de ces acteurs nationaux et de leurs grands choix stratégiques.*

*Au contraire, si le niveau d'intervention est celui d'une intervention dans un village donné (par ex. une sensibilisation à l'hygiène), alors on pourra suivre les changements de comportement des habitants de ce village.*

### Choisir une entrée pour aborder le changement

Plusieurs options sont possibles pour cerner les changements que l'on va vouloir suivre. Le plus simple semble :

- soit de partir de *domaines* de changement qui circonscrivent le champ de ce que l'on suivra, en paquets homogènes de changements sur lesquels on pense pouvoir exercer une influence significative (par exemple en fonction de compétences thématiques dont on dispose, liées à des savoir-faire et/ou à sa stratégie).



Voir exemple 1 ci-dessous.

- soit de partir d'*acteurs* donnés dont on veut suivre les changements (de comportement, de pratiques...), parce que l'on considère que ce sont eux les acteurs clés pour amener le changement espéré.



Voir exemple 2.

Cela dit, ces deux entrées sont très liées. Si l'on part de domaines de changement, on aboutira à des changements chez les acteurs – et dans un deuxième temps, il faudra probablement faire des choix sur les acteurs à suivre. Si l'on part des acteurs, on sera certainement amené à s'interroger sur ce que l'on peut suivre chez eux, en ciblant souvent des domaines liés directement ou indirectement à ses thèmes d'intervention.

Quoi qu'il en soit, il faudra veiller à la cohérence entre les choix opérés et les ambitions en termes de suivi-évaluation : ces choix suffiront-ils à répondre aux ambitions que l'on s'est fixées ?

### Exemple 1

#### Domaines de changement

*Une ONG accompagne une commune dans l'animation d'une dynamique de concertation autour du développement territorial. Les différents acteurs impliqués (commune, ONG, artisans et commerçants, organisations paysannes, services déconcentrés de l'État, associations féminines, de jeunes...) voudraient suivre de très nombreux domaines de changement : le développement des relations économiques, les évolutions en matière de démocratie participative sur le territoire, de tensions entre communautés... Ils vont devoir faire des choix réalistes, car tout ne pourra pas être suivi.*

### Exemple 2

#### Changements chez les acteurs.

*On repart ici de l'exemple de la théorie du changement développée par Keystone (cf. p. 74).*

*L'élaboration de cette théorie fait apparaître douze acteurs clés qui doivent évoluer pour que le changement espéré se produise. Parmi tous ces acteurs, cinq feront l'objet du suivi-évaluation. Pour chacun d'eux, on détermine la façon dont ils doivent changer (ex., pour les écoles : « les écoles favorisent le développement global des enfants, etc. »). C'est un premier niveau de changements préalables. Puis ces conditions sont à leur tour déclinées en un deuxième niveau de changements préalables (ex. : pour les écoles, « les éducateurs sont suffisamment qualifiés, etc. »). Le recueil de données portera sur ce deuxième niveau de changements préalables :*

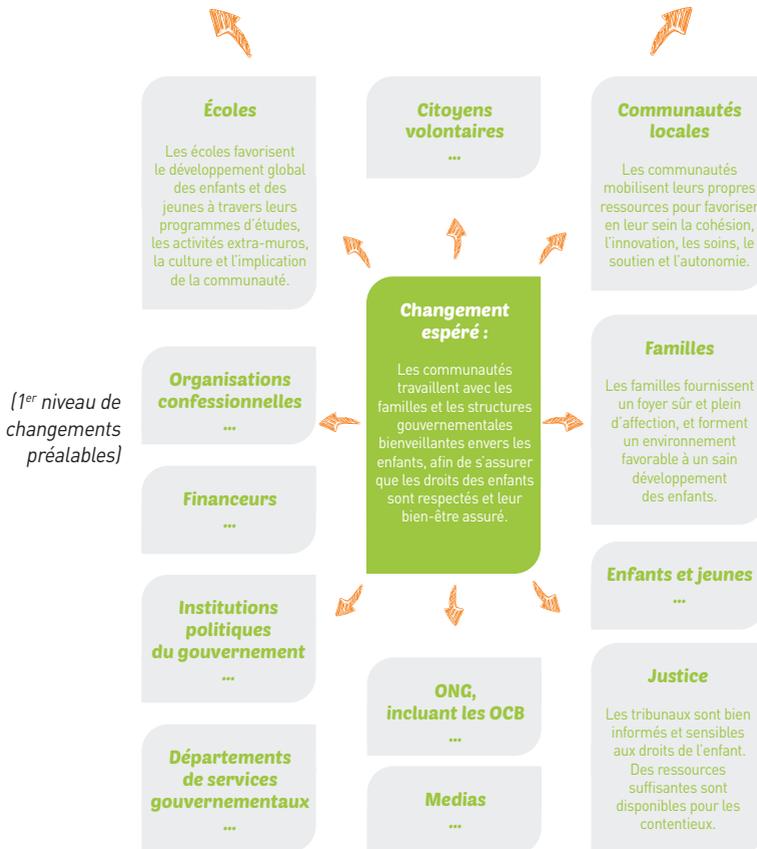
(2<sup>e</sup> niveau de changements préalables)

**Changements préalables nécessaires :**

- Les éducateurs sont suffisamment qualifiés ; ils démontrent un engagement professionnel et une sensibilité aux besoins des enfants.
- Les communautés sont activement impliquées dans les écoles.
- Les écoles se voient elles-mêmes comme des ressources pour la communauté.
- Toutes les composantes de la communauté scolaire démontrent leur détermination à y arriver.
- ...

**Changements préalables nécessaires :**

- Les communautés sont conscientes des besoins existants dans leur environnement.
- L'énergie de la communauté et sa capacité à mutualiser les ressources sont mobilisées pour résoudre les problèmes locaux.
- Il y a des structures de leadership appropriées.
- Les communautés sont conscientes des droits des enfants et des familles
- ...



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

### **Identifier et préciser les changements à suivre**

Que veut-on suivre ? Que veut-on apprendre du suivi-évaluation ?

La première chose est d'identifier les grands changements que l'on veut analyser – par exemple à partir d'une entrée en termes de domaines ou d'acteurs (voir point précédent).

Souvent, ces domaines sont assez vastes. Il est alors nécessaire de préciser ce que l'on veut apprendre, pour chacun d'eux. Pour ce faire, on peut partir de changements préalables identifiés dans la théorie du changement et vérifier s'ils se réalisent – ou pas – et dans quelle mesure. Une autre façon de faire est de formuler des questions permettant de formaliser ce que l'on souhaite apprendre du suivi-évaluation.

Il convient alors de bien se placer dans une perspective de changement et non d'effets linéaires : l'intervention de développement est replacée dans son contexte et les questions doivent permettre d'analyser les évolutions de ce contexte de façon large et ouverte, sans enfermer le questionnement dans la vérification des effets que l'on aimerait que son intervention obtienne. Il faut se donner les moyens d'identifier aussi l'imprévu et le négatif – même si cela déborde un peu des domaines retenus initialement.

**1.**  
**Identifier les grands changements sur lesquels se concentrera le suivi-évaluation.**

**2.**  
**Rester sur un questionnement souple, ouvert à l'imprévu et au négatif ;**

**Essayer de comprendre les divers facteurs qui ont influencé un changement – au-delà de l'intervention de développement.**



**Exemple**

*Une OP veut suivre les changements de pratiques des petits producteurs qu'elle accompagne, en termes de gestion de leur exploitation. Elle identifie deux questions de suivi-évaluation pour ce domaine de changement :*

- *Les producteurs font-ils évoluer leurs pratiques en matière d'investissements productifs dans leur exploitation ?*
- *Les producteurs font-ils évoluer leurs techniques culturales ?*

*Les questions restent ouvertes. Certes, les évolutions des techniques employées par les producteurs seront suivies et analysées. On essaiera de comprendre si l'appui apporté par l'OP a influencé – ou pas – ces évolutions (volonté de changer ; idées d'évolution). Mais on essaiera aussi de comprendre quelles ont été les autres influences ; ce qui a entravé les évolutions techniques (y compris si l'appui de l'OP n'a pas freiné certaines évolutions...), etc.*

### Des signaux souples, plutôt que des indicateurs

Un suivi-évaluation classique, orienté vers la performance, aura généralement recours à des indicateurs – souvent quantitatifs, parfois qualitatifs – dont la cible a été définie lors de la planification de l'intervention.

Exemple

*Le projet sera réussi si, au terme des 3 ans, le taux d'accès à l'éducation des filles passe de 25 à 50%.*

Du fait de sa logique d'apprentissage, un suivi-évaluation orienté vers le changement se tournera volontiers vers des « signaux » plus souples. L'objectif de tels signaux est d'aider à identifier / constater l'évolution des processus de changement, à comprendre comment ceux-ci s'opèrent et à analyser dans quelle mesure l'intervention y contribue. Mais il n'est pas question de définir à l'avance des « scores » à atteindre en termes de changement... Et pour tenir compte de la complexité, ces signaux ne doivent pas être figés : si chemin faisant ils s'avèrent ne plus être pertinents (ou suffisants), alors ils peuvent être ajustés en conséquence.

**Plutôt que des indicateurs prédéfinis, on privilégie des signaux souples, non figés.**

Concrètement, en partant d'une théorie du changement, on aura souvent un ensemble de changements préalables que l'on souhaite suivre, de façon ouverte. Afin de vérifier si ces changements préalables se réalisent, on caractérise chacun d'eux par des « signaux ». Il s'agit donc de l'aboutissement du travail d'explicitation du processus de changement présenté dans la partie précédente « expliciter le processus... » (voir p. 68). L'idée est d'obtenir des signaux suffisamment précis pour pouvoir être observés sans trop de peine. En considérant de tels signaux, on doit pouvoir se dire « je sais exactement où et comment aller chercher l'information qui me permettra de savoir si ce changement préalable se produit ou pas ».



Exemple

La Cartographie des incidences<sup>17</sup> propose des signaux qu'elle appelle « marqueurs de progrès ». Ils décrivent le processus de changement graduel attendu chez un acteur donné. Le suivi-évaluation se fait sur la base de ces marqueurs.

Dans un projet d'éducation inclusive au bénéfice d'enfants handicapés, au Cambodge, l'ONG Light for the World a défini des marqueurs de progrès pour les directeurs d'écoles et enseignants :

- La qualité de leur enseignement et leur prise de conscience sur la malvoyance se sont accrues
- Ils s'intéressent aux élèves handicapés
- Ils ont du matériel pour enseigner aux élèves malvoyants
- Ils tiennent des réunions mensuelles où ils discutent des forces / faiblesses de leur action et partagent leur expérience
- Ils suivent et évaluent les résultats des élèves malvoyants

Cela leur permet de faire les constats suivants :

- Les enseignants ont leur propre plan de cours ;
- Les professeurs et le directeur prennent plaisir à avoir une bonne communication avec les parents des élèves handicapés ;
- Dans leurs cours, les enseignants aident les élèves handicapés à écrire, à lire et prennent le temps d'expliquer davantage ;
- Les enseignants devraient avoir à leur disposition de grosses règles, une bibliothèque de livres à grosses lettres, etc.
- Des réunions régulières entre enseignants ont lieu.
- Les enseignants ont des fiches de suivi individuel pour les enfants handicapés.

D'après : [www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)

Toujours pour s'inscrire dans l'esprit du suivi-évaluation orienté changement – et si c'est possible – l'idée est que ces signaux puissent être non seulement définis avec les acteurs concernés, mais aussi analysés avec eux, selon leur perspective – et pas uniquement selon celle des techniciens du développement.

---

<sup>17</sup>. Voir synthèse en annexe, p.177

## Concrètement, comment procéder ? (synthèse)

- **Préciser le niveau de changement** que l'on souhaite analyser :
  - à quel niveau d'intervention se situe-t-on ?
  - à quels processus de changement cela correspond-il ?  
Et sur quel processus précis veut-on se concentrer ?
- **Choisir une entrée** pour identifier les changements à suivre. Souhaite-t-on partir :
  - de domaines de changement qui circonscrivent le champ de ce que l'on suivra, en paquets homogènes de changements ?
  - d'acteurs donnés dont on veut suivre les changements ?
- **Identifier les grands changements** que l'on souhaite suivre (domaine, acteurs...).
- **Caractériser les changements** que l'on souhaite suivre. Concrètement, quand on dit que l'on veut suivre tel changement donné, que veut-on savoir précisément ? À quoi doit-on aboutir au terme du recueil des données et de son traitement ?  
Pour ce faire, plusieurs options sont possibles :
  - Si l'on part d'une théorie du changement, alors on vérifie si les changements préalables que l'on souhaite suivre se réalisent – ou pas – et dans quelle mesure.  
Afin d'être en mesure de dire si un changement préalable se réalise ou pas, on peut le caractériser en un ou plusieurs « signaux » souples – ces signaux étant alors une déclinaison de sous-changements préalables.



Les marqueurs de progrès sont des exemples de tels signaux (voir ex. p. 127).

Le suivi-évaluation permettra de vérifier si la théorie du changement est juste et de la faire évoluer autant que de besoin.

- Si l'on ne part pas d'une théorie du changement formalisée, alors on formulera une (ou plusieurs) question(s) de suivi-évaluation sur chaque changement à suivre.

Le suivi-évaluation permettra de construire a posteriori une théorie du changement.

## À quoi doit-on parvenir ?

Au terme de cette étape, on doit pouvoir formaliser par écrit les points suivants :

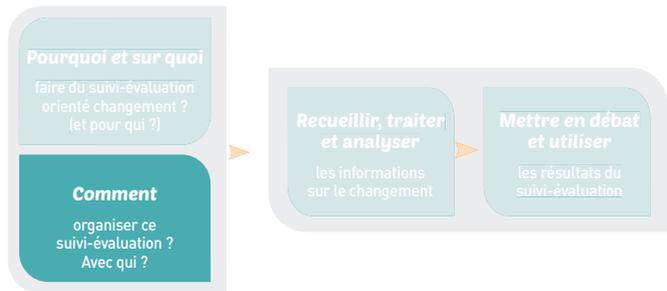
- Niveau d'intervention concerné par le suivi-évaluation : ...
- Processus de changement qui fera l'objet du suivi-évaluation : ...
- Changements (ou conditions) préalables à suivre :

Grands changements préalables	Questions ou signaux	Précision ou déclinaison des questions/signaux (si besoin)
...	...	...

NB : on pourra préférer une représentation graphique au tableau<sup>18</sup>. Libre à chacun de développer la formalisation qui lui conviendra le mieux.

<sup>18</sup>. Attention, toutefois, aux représentations graphiques des changements sous forme de diagrammes qui finissent par laisser croire à une causalité linéaire entre les changements (cf. arbre à solutions).

## 2.2. Comment ? Quel mode d'organisation ?



### a) Quelles modalités envisager pour le recueil des données ?

À ce stade de conception du dispositif de suivi-évaluation, l'essentiel est avant tout de savoir comment on va recueillir l'information. Selon quelles modalités on va recueillir les données (enquêtes, entretiens individuels, focus group...).



## Concrètement, comment procéder ?

- **Quelles modalités de recueil de données** seront nécessaires pour obtenir les informations dont on a besoin ? C'est-à-dire pour apprécier l'évolution des « signaux » (déclinaisons de changements préalables) évoqués plus haut ? Ou encore pour répondre aux questions de suivi-évaluation ?



Pour ce faire, choisir des modalités permettant de respecter les principes exposés jusqu'ici (apprentissage et renforcement des capacités, décentrement, place centrale des acteurs).

Si l'on ne sait pas répondre à cette question, ne faut-il pas revoir la caractérisation des changements que l'on a faite à l'étape précédente, pour la préciser davantage ? (NB : l'itération dans la réflexion est normale, voire indispensable)

- **Quels moyens** seront nécessaires pour mettre en œuvre ces modalités de recueil de données ?  
Est-ce réaliste ? Si ce n'est pas le cas, ne faut-il pas revoir à la baisse l'étendue des changements que l'on veut suivre ? (NB : nouvelle itération dans la réflexion).
- **Quels moyens** seront nécessaires pour centraliser les informations issues du recueil de données ? (notamment si on veut recueillir de la vidéo ou des témoignages audio, par exemple).

## b) Qui impliquer dans le dispositif ?

### Principes

#### Un portage du dispositif qui dépend du niveau de changement visé

Pour l'organisation du dispositif, il conviendra de ne pas se tromper d'interlocuteurs. Le dispositif de suivi-évaluation doit être porté par les acteurs qui sont en accompagnement *direct* des processus de changement, voire par les acteurs « centraux » eux-mêmes. Le choix des bons interlocuteurs dépendra donc du niveau de changement visé.

À un niveau local (ex. : la mise en réseau d'organisations de producteurs sur un territoire donné), l'accompagnement direct du processus pourra par exemple être le fait d'une OP faîtière, ou bien d'une ONG locale, ou encore de l'équipe terrain d'une ONG internationale, etc. En revanche, s'il s'agissait de faire le suivi-évaluation de la stratégie de cette ONG internationale en matière d'appui aux OP sur l'ensemble de l'Afrique de l'Ouest, alors ce suivi-évaluation devrait être porté par la direction opérationnelle du siège de l'ONG.

La gestion de l'ensemble du dispositif doit pouvoir être sous la responsabilité et l'animation d'une personne ou d'un petit groupe, par souci d'efficacité. En revanche, la mise en œuvre du dispositif peut très bien se concrétiser par différents espaces décentralisés de prise de décision ou de mise en débat.



#### Exemple

*Le dispositif de suivi-évaluation d'un service communal de l'eau prévoit la mise en place de différents espaces de débat : dans chacune des associations villageoises chargées de gérer les forages et au sein de la commission extra-municipale sur l'eau.*

## L'organisation du dispositif

Quelques points sont à prendre en considération :

- Le recueil de données :
  - il doit être réalisé par des acteurs qui tireront profit des résultats du dispositif – si ce n'est pas le cas, ce recueil risque de s'étioler avec le temps – soit en termes de connaissance, soit en termes de rétribution ;
  - il doit se faire avec les acteurs au cœur du processus de changement, autant que possible.

Exemple

*Une ONG renforce les capacités d'une ONG partenaire. Or, le renforcement des capacités n'est jamais unilatéral ; il touche – de façon différente – les deux acteurs. Le suivi-évaluation se fera donc de concert entre les deux ONG : chacune peut analyser son propre renforcement, avec le regard tiers de son partenaire.*

*A contrario, si une ONG mène un travail de plaidoyer assez dur envers son gouvernement, elle ne pourra pas forcément associer directement des représentants de ce gouvernement pour analyser le plaidoyer...*

- À ses différentes phases (recueil, traitement et analyse, mise en débat et utilisation des résultats), le suivi-évaluation peut constituer une occasion de renforcement des capacités et en particulier d'« empowerment » des acteurs qui y sont impliqués. Ceci est à intégrer dans la stratégie d'accompagnement du changement. Quel apprentissage les différentes parties prenantes du processus de changement tirent-elles du suivi-évaluation ? Comment valorisent-elles le suivi-évaluation pour interagir plus efficacement et favoriser au mieux les changements qu'elles souhaitent voir advenir ? Cette réflexion ne concerne pas uniquement les acteurs portant l'intervention de développement.



## Concrètement, comment procéder ?

- Pour chacune des étapes de mise en œuvre du suivi-évaluation (recueil ; traitement et analyse ; mise en débat et utilisation des résultats), préciser le rôle et la responsabilité des différents acteurs impliqués : **qui va faire quoi ?** En particulier, qui a la responsabilité d'animer chaque étape ?



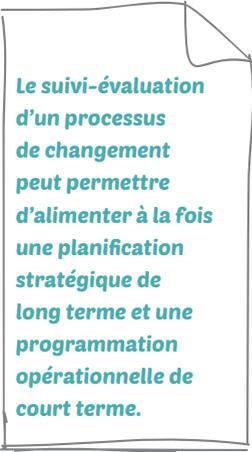
**Penser** à des personnes précises. Réfléchir à leur représentativité, à leur légitimité.

**Penser** aux modalités d'organisation qui favoriseront le mieux le renforcement des capacités des acteurs, en fonction des spécificités de chacun.

## c) Quel calendrier ? Quelle périodicité ?

### **Suivi-évaluation et planification étroitement imbriqués dans une démarche itérative**

Bien souvent, la planification d'une intervention orientée vers le changement s'établit à un double niveau : une planification stratégique à long terme, pour mettre en perspective l'intervention avec le changement espéré à long terme, et une programmation itérative d'activités à court terme (voir p. 89). Alors, le suivi-évaluation s'inscrit dans ce même rythme. Il suit le processus de changement inscrit dans le long terme, mais dans le cadre de cycles de court terme qui permettent d'ajuster régulièrement les actions.



**Le suivi-évaluation d'un processus de changement peut permettre d'alimenter à la fois une planification stratégique de long terme et une programmation opérationnelle de court terme.**

Par exemple, le suivi-évaluation du processus de négociation entre un syndicat et les pouvoirs publics peut se faire sur une base annuelle. Il nourrit alors, non seulement une programmation annuelle d'activités, mais aussi l'analyse plus globale de l'évolution du processus. Cette analyse permet d'ajuster régulièrement une théorie du changement initialement faite en se projetant à dix ans.

Comme pour un suivi plus classique, il est important d'intégrer au mieux les activités du suivi-évaluation dans les activités quotidiennes de l'intervention et de profiter également des moments informels. Ainsi, une réunion, une formation, une visite de terrain, ou un repas collectif peuvent être l'occasion d'échanger sur les processus en cours.



## Concrètement, comment procéder ?

- Afin d'intégrer au mieux le dispositif de suivi-évaluation dans la vie de l'intervention et des acteurs, **identifier** :
  - le rythme de l'intervention (ex. : programme de 3 ans, avec une programmation et un *reporting* annuel), ainsi que les activités et espaces – formels et informels – pouvant être mis à profit pour le suivi-évaluation :

Dynamiques de l'intervention...	... pouvant être mises à profit pour le suivi-évaluation en termes de :
missions sur le terrain	recueil d'informations
espaces de dialogue et de concertation entre acteurs	recueil d'informations et/ou mise en débat de résultats du suivi-évaluation
espaces de gouvernance	mise en débat, prise de décision
...	...

- les temps forts des acteurs impliqués (ex. : travaux champêtres pour des paysans, etc.).
- **Préciser le calendrier** du suivi-évaluation : caler les différentes étapes – recueil, analyse, mise en débat – en tenant compte, autant que faire se peut, à la fois du calendrier de l'intervention et de celui des acteurs impliqués :
  - Quelle doit être la fréquence des cycles de suivi-évaluation : tous les ans ? tous les semestres ? etc.
  - Pour chaque cycle de suivi-évaluation : quand doit se faire le recueil ? Le traitement et l'analyse ? La mise en débat des résultats ? La nouvelle programmation des actions ?



## À quoi doit-on parvenir ?

Au terme de cette étape (a, b, c), on doit pouvoir formaliser par écrit les points suivants :

- Recueil d'information :

Questions ou signaux	Précisions / déclinaisons	Comment et où trouver l'info ? (modalités)	Qui va trouver l'info ?	Quand ?	Moyens ?

- Traitement et analyse de l'information :

- Qui ?
- Quand ?
- Moyens ?

- Mise en débat et utilisation :

- Qui ?
- Quand ?
- (Moyens ?)

Une fois ceci achevé, une réflexion sera utile pour vérifier le réalisme de l'ensemble : a-t-on les moyens de ses ambitions ? Est-on sûr de pouvoir recueillir et traiter (NB : on oublie souvent ce dernier aspect) toutes ces informations ? Sinon, n'y aurait-il pas lieu de réduire la voilure ?

## Exemple de grille de questionnement pour faire évoluer vers le changement un dispositif de suivi-évaluation « classique »

(voir détail de la grille en annexe, p. 186)

(DSE : dispositif de suivi-évaluation)

Les repères méthodologiques présentés jusqu'ici visent à construire un dispositif de suivi-évaluation orienté changement. Ils peuvent toutefois être valorisés également dans le cas où l'on dispose déjà d'un dispositif de suivi-évaluation « classique » et qu'on veut le faire évoluer vers le changement.

La grille de questionnement qui suit pourra aider à mener une telle évolution.

### A. Bilan : attentes, forces et faiblesses du DSE existant

#### Le DSE actuel, basé sur le cadre logique :

- À quelle logique répond-il ?  
(À quels enjeux répond-il en priorité ? À quel niveau se situe-t-il ? À qui est-il utile en priorité ? Etc.)
- Quelle place occupent les acteurs « centraux » et autres parties prenantes dans le DSE actuel ?  
(Lors de sa conception ? De sa mise en œuvre ?)
- Quelle place est faite à l'apprentissage dans le DSE actuel ?  
(Permet-il de tirer des enseignements ? Permet-il la mise en débat collective ? De renforcer les acteurs ?)

### **Quels sont les besoins en termes de suivi-évaluation des changements ?**

- Pourquoi vouloir faire du suivi-évaluation des changements ?  
À quoi cela servira-t-il et à qui ?
- À quelle échelle faire du suivi-évaluation des changements ?  
Quels grands changements voudrait-on suivre (dans le sens de « domaines » ou acteurs de changement) ?
- Quelles questions se pose-t-on (auxquelles le DSE devrait apporter des éléments de réponse) ?
- En quoi le suivi-évaluation de ces changements pourrait-il contribuer à renforcer les capacités des acteurs du programme ?
- Le DSE actuel pourrait-il permettre de répondre, même partiellement, à ces besoins de suivi des changements ?

### **Notre contexte**

- Quels sont les moyens dont nous disposons pour le DSE ?  
(ressources humaines, moyens financiers, compétences méthodologiques...)
- Quelles sont nos contraintes ?  
(Ex. : marges de manœuvre en termes de redevabilité ; souplesse vis-à-vis du calendrier et de la programmation ?)
- Quelles sont nos spécificités ?  
(Ex. : dynamique partenariale ; degré de confiance entre acteurs ; habitude de la concertation, jeux d'acteurs...)
- En quoi ce contexte est-il compatible avec nos attentes en termes de suivi-évaluation des changements ?

## B. Évolutions à envisager

### **Opter pour une méthodologie**

- Quelle(s) approche(s) méthodologique(s) – éventuellement à combiner – semble(nt) a priori apte(s) à répondre à notre cas spécifique (attentes/ moyens) ?

(Approche inductive ou déductive du suivi-évaluation ? Dispositif très participatif ou plus « administré » ? Quel niveau de changement veut-on suivre : des changements auprès des acteurs avec qui l'intervention interagit directement, ou au-delà ? Se concentrer sur les changements chez les acteurs, ou élargir ?)

En fonction des réponses apportées à ces questions : quel(s) outils et méthode(s) choisir ?

### **Faire évoluer le DSE actuel vers une meilleure prise en compte des changements**

- Comment intégrer un suivi-évaluation des changements dans notre DSE actuel ?

(Que permet de nous apprendre le DSE actuel, en termes de changement ? Comment valoriser cela au mieux ? A-t-on les moyens d'étendre le champ du DSE vers le changement ? Etc.)

- Comment organiser un tel DSE ?

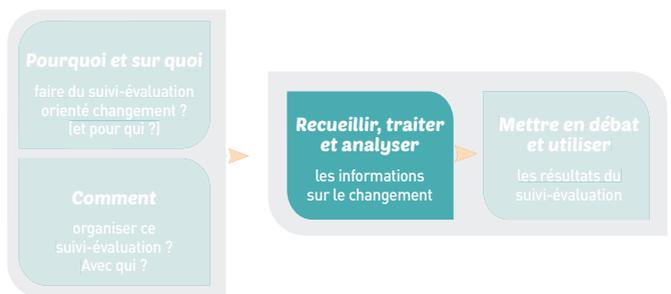
(Qui fait quoi ? Quand ? Comment faciliter la participation des acteurs « centraux » dans la réflexion collective ? Etc.)

### **Autres évolutions à envisager**

- Quel dialogue avoir avec les partenaires financiers ?  
(Comment l'apprentissage sur le changement tiré du suivi-évaluation pourra-t-il alimenter la redevabilité auprès d'eux ?)
- Si cela n'a pas été suffisamment réfléchi avec les questions précédentes, quelles évolutions seront nécessaires à notre niveau, en termes de postures (partenariat...), de pratiques (participatives...) ou de perspectives (apprentissage vs performance...), etc. ?

# 3. Mettre en œuvre un dispositif de suivi-évaluation orienté changement

## 3.1. Recueillir, traiter et analyser les informations



### Principes

#### **Se donner les moyens d'identifier les changements imprévus et négatifs**

Le suivi-évaluation orienté changement cherche à intégrer la prise en compte des changements imprévus ou négatifs. Ce n'est pas chose facile. Cela implique de ne pas se laisser obnubiler par le suivi-évaluation des changements attendus, de garder une vue panoramique.

C'est tout autant une question méthodologique que d'état d'esprit.

**Le risque est de se contenter de vérifier si la théorie du changement se vérifie ou pas et pourquoi.**

**Faire appel à des outils et/ou méthodes appropriés. Mais surtout : garder l'esprit ouvert et savoir se détacher de la planification.**

Les récits de vie et autres entretiens ouverts, ou encore l'observation, peuvent constituer des occasions d'identifier ces changements imprévus ou négatifs. À cet égard, la Technique du changement le plus significatif<sup>19</sup> constitue une bonne illustration de méthode permettant de répondre à cette préoccupation. L'outil d'analyse du changement développé par NGO-IDEAs<sup>20</sup> en est une autre.

Mais derrière cela, il est nécessaire de garder une ouverture d'esprit, une souplesse, d'adopter un certain recul. Lors du recueil de données, mais aussi dans les temps de mise en débat, il est nécessaire de laisser la possibilité aux personnes d'exprimer autre chose que ce que l'on attend d'eux. Il convient aussi d'être à l'affût de l'imprévu. Garder en tête que les interlocuteurs sont parfois « formatés » pour les attentes des professionnels du développement. Cela doit devenir une habitude pour les acteurs d'accompagnement lors de leur travail « sur le terrain ».



<sup>19</sup>. Voir p.151. Voir aussi en annexe, p.180.

<sup>20</sup>. Voir p.152.

## Conséquences pratiques

### **Des techniques participatives pour s'inscrire dans les principes liés au changement**

Les techniques de recueil des données dans un suivi-évaluation orienté changement ne sont pas fondamentalement différentes des approches classiques. Par exemple, il pourra s'agir :

- d'inviter les agents de terrain (acteur d'accompagnement) à rester dans l'écoute et l'observation lors de leur travail et à consigner les changements qu'ils constatent au fur et à mesure ;
- de réaliser des entretiens spécifiques auprès des acteurs « centraux » ;
- d'organiser des discussions en groupes ;
- éventuellement, dans certains cas, d'inviter les acteurs « centraux » à être eux-mêmes dans l'observation et le recueil de données pour venir le reverser dans des espaces collectifs.

Il s'agit de mettre en œuvre des techniques qui favorisent la confiance, le témoignage, l'émergence des réalités du changement – y compris l'imprévu et le négatif – ainsi que la mise en débat. Ceci implique de parvenir à mettre les gens en confiance, d'être accessible. Lorsque l'on a affaire à des personnes non alphabétisées, on pourra utiliser l'image (la vidéo est un bon support pour lancer des débats), le théâtre, passer en langue locale, etc.

### **Une analyse des données centrée sur la compréhension des processus**

Une fois les données recueillies sur le changement, l'analyse se focalisera sur :

- la compréhension des mécanismes de changement constatés ;
- et l'analyse de la contribution de l'intervention de développement au processus de changement.

Il s'agira alors de confronter les points de vue de différents acteurs au cœur du changement, celui de l'acteur d'accompagnement, bien sûr, mais aussi – et surtout ? – ceux des acteurs « centraux ».

Ceci implique d'analyser avec ces derniers les informations recueillies, selon leur propre perspective, donc. Car l'interprétation d'un technicien du développement sera souvent différente de celle d'un paysan, d'un bidonvillois ou d'un élu local, par exemple<sup>21</sup>. Il ne s'agit alors pas tant de porter un jugement sur le bien-fondé de ces différentes perspectives, que de les faire émerger pour mieux comprendre les agissements de chacun et prendre cela en compte dans les actions futures.

Faire émerger et mettre en débat les perspectives de différents acteurs sur un changement qui les concerne est, en soi, une opportunité de renforcement de leurs capacités.

---

<sup>21</sup>. Voir la subjectivité du changement, p.14



## Concrètement, comment procéder ?

### **Se donner les moyens de suivre et analyser le changement**

(et ne pas se borner à suivre uniquement les effets de l'intervention en partant de celle-ci). Donc :

- choisir des outils et méthodes appropriés (voir exemples p.148 et suivantes),
- et surtout, faire le recueil et l'analyse dans un esprit « orienté changement » (c'est-à-dire en tenant compte des différents principes exposés jusqu'ici).

### **Pour ce faire, on pourra se poser trois questions :**

- comment favoriser le recueil d'informations sur les changements imprévus et/ou négatifs ? (on a naturellement tendance à se focaliser sur l'attendu et le positif)  
Réfléchir aussi, lors de l'analyse, aux facteurs qui ont pu entraver certains changements constatés, voire peut-être à empêcher certains autres de se produire (l'outil NGO-IDEAs, p.152, peut être utile à cet effet).
- Comment favoriser au mieux l'implication des acteurs au cœur du changement – les acteurs « centraux » – dans le recueil d'informations ? Dans l'analyse ?  
NB : Cette implication pourra être plus ou moins active, ou passive, en fonction des contraintes liées au contexte et aux enjeux du dispositif de suivi-évaluation. Il faut aussi tenir compte des jeux d'acteurs : on ne peut pas toujours impliquer tout le monde.  
Comment tenir compte de leurs perspectives spécifiques (façons de voir), en se détachant de celles des techniciens du développement ?
- Plus globalement, comment faire en sorte que ce travail favorise l'apprentissage des acteurs et le renforcement de leurs capacités politiques ?



**Essayer de reconstituer le processus :** comment s'est-il déroulé ? Quel a été le chemin parcouru ?

- identifier les étapes clés du processus, par exemple à l'aide de l'outil « ligne de temps »<sup>22</sup>;
- s'essayer à « raconter l'histoire » du processus, c'est-à-dire en le retranscrivant comme une histoire, mais sans chercher à l'analyser, comme on pourrait le faire pour le décrire à un membre de sa famille ;
- partir de cette « histoire » du processus et des moments clés formalisés avec la ligne de temps pour, cette fois, analyser le processus et identifier les facteurs qui peuvent en expliquer les étapes décisives : avancée significative, blocage, recul, etc.

**Analyser la contribution de l'intervention** aux changements constatés – sans oublier d'éventuelles influences négatives.

Pour les différents changements constatés, essayer de répondre aux questions suivantes : « quelle a été l'influence de l'intervention sur ce changement ? Celui-ci aurait-il pu se produire sans l'intervention ? Qu'aurait-on pu faire – en plus, ou autrement – pour avoir une influence plus positive ? »

Pour ce faire, on pourra partir du changement pour établir un lien avec l'intervention, ou inversement.

- Ces réflexions se font dans le cadre d'une **réflexion collective** avec les acteurs au cœur des changements, dans un esprit d'apprentissage mutuel et de renforcement des capacités – dans les limites imposées par les jeux d'acteurs, encore une fois...
- Ces réflexions peuvent également être enrichies par l'analyse des autres facteurs qui ont pu contribuer aux changements identifiés.

---

<sup>22</sup> Il s'agit de tracer sur un mur une ligne retraçant la durée du processus dans le temps. On invite alors les différentes personnes participant à l'exercice à y positionner les étapes qui, pour elles, se sont révélées clés, puis à expliquer pourquoi. C'est avant tout un support de discussion pour une mise en débat des perspectives de chacun.



## Exemples d'outils

Un certain nombre de techniques et d'outils spécifiques ont été développés dans une optique d'analyse du changement. Nous en mentionnerons trois, qui se situent à des niveaux différents :

- le journal des incidences (cf. cartographie des incidences) ;
- les récits croisés (cf. Most Significant Change) ;
- l'outil d'analyse d'un changement constaté (NGO-IDEAs).

Les lignes qui suivent proposent des introductions à ces outils et méthodes. Elles constituent une invitation à les approfondir via les guides dont ils sont extraits.

### **a) Journal des incidences (cartographie des incidences)**

La cartographie des incidences propose de suivre des marqueurs de progrès – c'est-à-dire les changements graduels permettant de décrire le processus de changement d'un acteur donné – à partir d'un journal de suivi, assez simple.

L'idée est de documenter régulièrement les changements que l'on observe au sujet de ces marqueurs – si changement il y a. Il s'agit de décrire, avec des phrases simples, les changements constatés. Ainsi, chaque cycle de suivi permet d'obtenir une « photo » des changements, décrite avec des mots. Au final, en mettant bout à bout toutes ces photos, cela permet d'obtenir le « film » du changement chez cet acteur – c'est-à-dire le processus.

À l'occasion de chaque « photo », on évalue le niveau du changement qui s'est réalisé pendant la période considérée pour chacun des marqueurs, avec trois niveaux possibles : élevé, moyen ou faible.

À côté de la description des changements constatés, quelques questions clés aident à analyser cela :

- Quels sont les facteurs et acteurs qui peuvent expliquer l'évolution constatée ? (ceux qui ont favorisé cette évolution, ou au contraire qui l'ont entravée ?)
  - > Ceci permet de se décentrer de soi-même et de l'intervention de développement.
- Quels sont les changements que l'on n'avait pas escomptés ?
  - > Ceci permet de s'ouvrir à l'imprévu et au négatif.
- Quels enseignements en tire-t-on pour l'intervention ? Quels changements sont requis pour l'intervention ? Quelles actions ont été particulièrement utiles ? Quelles sont celles qui au contraire devraient être revues ?
  - > Ceci invite à faire une analyse de la contribution de l'intervention au processus de changement.

Tout cela se fait avec l'acteur concerné.



Exemple de journal pour un processus de renforcement des capacités<sup>23</sup>:

### Journal de suivi des marqueurs de progrès

Date : ...

Nom de l'acteur concerné : ...

Domaine de renforcement des capacités : ...

Notre « rêve » en la matière (= changement idéal espéré dans ce domaine) :

...

Marqueurs de progrès	Changements observés	Points d'attention en termes de suivi	Faible / moyen / élevé
1. ...			
2. ...			
3. ...			
...			

Changements inattendus qui se sont produits :

...

Quelles stratégies d'appui de la part du projet ont été particulièrement utiles, ou lesquelles devraient au contraire être revues ?

...

Facteurs et acteurs qui ont contribué à la réussite des marqueurs de progrès ou qui les ont limités : ...

Résumé des enseignements tirés / des recommandations :

...



Pour en savoir plus :

[www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)

Lire aussi : annexe 2, p. 177.

<sup>23</sup> D'après : "Towards a Learning Centred Planning and Monitoring system for capacity development - The case of World Solidarity's Social Movements Programme", Van Durme Patrick , Jan Van Ongevalle, Uzziel Twagilimana, 2012. (<http://www.outcomemapping.ca/resource/resource.php?id=399>)

## b) Récits croisés (cf. Most Significant Change)

Le principe consiste à recueillir des récits auprès de personnes sur le terrain, pour identifier des changements significatifs qui se sont passés dans un domaine donné et sur l'interprétation qu'en fait le narrateur.



### Exemple

*Sur la qualité de vie : « en vous penchant sur le mois écoulé, quel est selon vous le changement le plus significatif dans la qualité de vie des gens dans cette communauté ? ».*

Le narrateur décrit un changement significatif, mais donne aussi des éléments sur l'interprétation qu'il en fait (pourquoi est-ce significatif pour lui ?). Éventuellement, on peut aussi demander si l'intervention semble avoir contribué à ce changement et si oui, comment.

Exemples de questions pour aider à faire émerger le récit<sup>24</sup>:



### Exemple

- *En vous penchant sur le mois écoulé, quel est selon vous le changement le plus significatif dans la qualité de vie des gens dans cette communauté ? »*
  - *Il y a peut-être eu beaucoup de changements, grands et petits, positifs et négatifs. Choisissez le changement qui vous paraît le plus significatif.*
  - *Décrivez qui était concerné, qu'est-ce qui s'est passé, où et quand ?*
- *Expliquez pourquoi vous avez choisi ce changement particulier.*
  - *Quelle différence a-t-il produit / produira-t-il ?*
  - *Pourquoi pensez-vous que cette différence est importante ?*



**Pour en savoir plus :**

<http://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/>

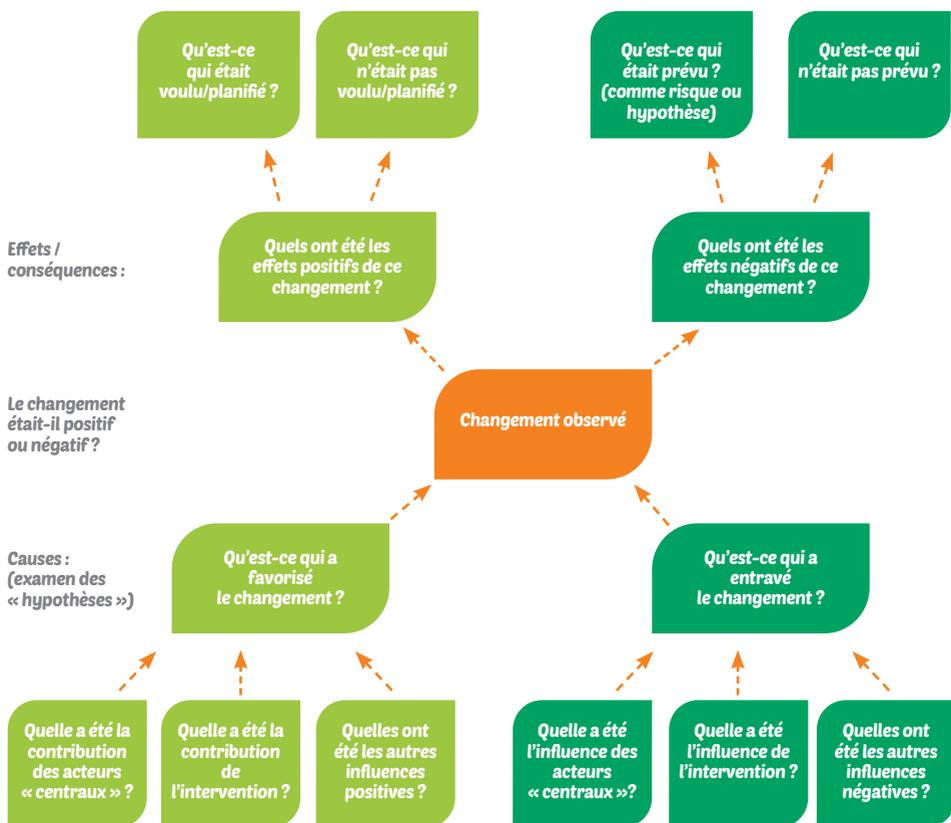
Lire aussi : annexe 2, p. 180.

<sup>24</sup> D'après « La Technique du 'Changement le Plus Significatif' (CPS) - Guide de l'Utilisateur », Rick Davies et Jess Dart, 2005. (<http://mande.co.uk/special-issues/most-significant-change-msc/>)



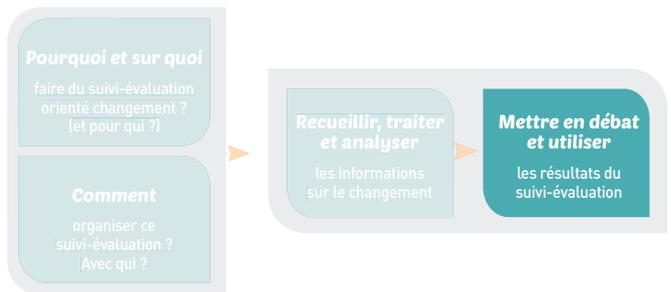
### c) Outil d'analyse d'un changement constaté (NGO-IDEAs)

Un outil développé par VENRO (plate-forme des ONG allemandes) dans le cadre du programme NGO-IDEAs peut s'avérer très utile pour structurer à la fois le recueil et l'analyse des informations :



Pour en savoir plus : [www.ngo-ideas.net](http://www.ngo-ideas.net)

### 3.1. Mettre en débat et utiliser les résultats



Souvent, il sera difficile de réaliser la phase d'analyse avec un grand nombre de personnes. Il s'agira alors, au terme du cycle de suivi-évaluation, de rendre compte de ses résultats de façon plus élargie.

Chacun pourra utiliser ces résultats à son niveau : individuellement, au sein d'un groupe, pour une organisation... En particulier, l'intervention se basera là-dessus pour faire une nouvelle phase de planification.



## Concrètement, comment procéder ?

- Organiser la mise en débat des résultats issus du suivi-évaluation de façon à ce que les acteurs au cœur du changement puissent en tirer le maximum de profit : non seulement au sein des espaces de gouvernance de l'intervention, mais aussi avec les acteurs « centraux » (éviter de réserver cela à un petit club).

Parfois, il pourra être utile d'accompagner la réflexion de certains acteurs pour les aider à tirer le meilleur profit de ces débats.

- Au niveau de l'intervention de développement, utiliser les résultats du suivi-évaluation pour :

- > envisager les possibilités de faire évoluer l'intervention, en vue d'améliorer l'influence qu'elle peut exercer sur le changement ;



Il pourra s'agir d'ajuster l'existant ou de développer de nouvelles choses.

Penser aux activités à mettre en œuvre ; aux modalités d'organisation interne ; aux modalités de gouvernance ; aux modalités d'interaction avec les autres acteurs ; à la stratégie de l'intervention...

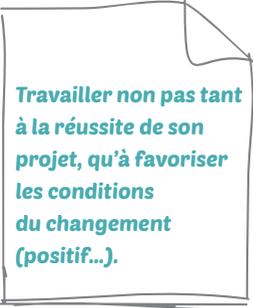
- > traduire cela dans une nouvelle programmation à court terme et/ou dans la planification stratégique à long terme.







**Changer soi-même  
pour accompagner  
le changement**



**Travailler non pas tant  
à la réussite de son  
projet, qu'à favoriser  
les conditions  
du changement  
(positif...).**

### **Trouver sa juste place de musicien dans l'orchestre**

Dans un orchestre symphonique, chaque musicien occupe une place spécifique.

De la même façon, l'acteur d'accompagnement doit trouver sa juste place dans la partition du processus de changement. La difficulté est que cette partition n'est pas écrite d'avance... Il ne sera jamais premier violon : les rôles centraux sont d'ores et déjà occupés par les acteurs qu'il accompagne. Il jouera un rôle plus modeste. Dans certains cas, peut-être se retrouvera-t-il tout au fond, comme grosse caisse...

Derrière cette image, on peut retrouver deux principes clés développés jusqu'ici :

- au-delà du jeu de chaque musicien, la réussite de l'œuvre réside dans l'harmonie entre tous. Ainsi, pour suivre des changements, il convient de se décentrer de l'intervention de développement stricto sensu.
- les acteurs directement liés au processus de changement (acteurs « centraux » et acteurs d'accompagnement « sur le terrain ») doivent être au cœur du dispositif de planification et de suivi-évaluation.

### Être soi-même dans une démarche de changement

Un troisième principe clé anime la démarche de l'acteur d'accompagnement. Il s'agit de s'inscrire dans une logique d'apprentissage, donc de prendre ses distances avec celle de performance. Ceci nécessite souvent un travail sur soi-même, car on est dans une société marquée par la compétition, la compétitivité. Parfois, il faut savoir « perdre » un peu de temps pour créer les conditions de cet apprentissage – ce qui ne nous est pas naturel. Cette logique englobe également des préoccupations en termes de renforcement des capacités des acteurs, ceux qui sont au cœur des processus de changement (les acteurs « centraux »). Cet enjeu nécessite souvent de se placer en position de facilitateur : accompagner les acteurs à évoluer, à changer.

Accepter si besoin de paraître « moins performant » à court terme pour contribuer à davantage de changement à long terme.

Le principe de « ne pas faire à la place de... » n'est pas nouveau. Pourtant, il est parfois difficile à mettre en œuvre, par exemple lorsqu'il y a des comptes à rendre aux financeurs avec des délais à respecter, une crédibilité à maintenir... Au final, il s'agit de s'inscrire dans une perspective de long terme. Parfois, ceci peut conduire à accepter que son projet semble « moins performant » à court terme afin de contribuer à des changements plus significatifs ou durables à long terme. Ce qui est plus facile à dire qu'à faire.



### Adopter une démarche plus politique

D'un point de vue méthodologique, l'analyse du changement invite les acteurs à formaliser leur vision du changement ainsi que les valeurs qui y sont liées, dans le cadre d'une réflexion collective. Ceci a des implications d'ordre plus institutionnel et politique.

Tout d'abord, un tel travail offre l'opportunité de réfléchir aux incidences de ses actions au quotidien et de confronter cela aux valeurs que l'on porte.

Exemple

**Expliciter et mettre en débat sa vision politique.**

*Dans le cadre de ses actions de coopération internationale, une collectivité territoriale française soutient des initiatives communautaires pour la mise en place de services collectifs (eau, appui aux acteurs économiques...) sur un territoire rural. En formalisant sa vision, elle s'aperçoit être en contradiction avec la vision du service public qu'elle défend par ailleurs en France, dans la mesure où elle encourage une forme de privatisation de services d'intérêt général.*

**Bâtir un partenariat plus solide, car enraciné sur un partage approfondi de visions politiques**

Par ailleurs, le fait de confronter sa vision et ses valeurs avec celles de ses partenaires donne généralement lieu à un débat très riche. Parfois, cela peut s'avérer délicat lorsque l'explicitation de l'implicite révèle des divergences importantes. Mais si les divergences sont surmontées, alors cela permet de consolider un partenariat en l'inscrivant dans une perspective plus politique, bâtie sur un intérêt mutuel plus profond.

Par exemple, on s'accorde souvent entre partenaires autour de grandes notions telles que démocratie, développement local, gouvernance, etc. Mais que met-on derrière, concrètement ? C'est en les approfondissant, comme le travail sur le changement l'y incite, que l'on peut confronter les visions. S'entendre autour d'une vision partagée suppose alors que chacun accepte de prendre ses distances avec ses propres présupposés.



Beaucoup d'organisations se définissent comme acteurs de changement, mais les logiques de l'aide au développement (appels à projets...) les ont parfois contenues malgré elles dans un rôle très technique. Raisonner en termes de changement peut les aider à évoluer dans le sens de leur vocation première. En effet, cela facilite l'identification des causes profondes des problèmes que les projets tentent classiquement de résoudre. Ce faisant, les acteurs ont la possibilité de contribuer à des évolutions structurelles (rapports de force, mentalités...) et de travailler au changement social dans une société, pour peu qu'ils puissent inscrire leur action dans le long terme.

Lorsqu'il s'agit d'agir sur des niveaux de changement qui nous dépassent, on peut choisir de s'allier avec des organisations qui, elles, peuvent agir à ce niveau (par exemple des réseaux de plaidoyer, etc.).

### **Agir pour le changement « au Nord »**

En poussant un peu la réflexion autour du changement, certains acteurs ne manqueront pas de retomber sur les interrelations qui existent entre le changement social « au Nord » et « au Sud ».



Ceci invite à revisiter les initiatives de valorisation « au Nord » des enseignements tirés « au Sud ». Le principe n'est pas neuf, mais il n'a rien perdu de son actualité et reste encore peu développé.

Cela peut aussi être rapproché des évolutions dans les positions des acteurs décrites plus haut. Les acteurs accompagnant « au Sud » des processus de changement ne devraient-ils pas se (re)questionner sur le rôle qu'ils pourraient aussi jouer « au Nord » ? Ou encore sur les initiatives qu'ils pourraient prendre pour renforcer les échanges entre acteurs de changement homologues « au Nord » et « au Sud » (syndicats, associations de quartier, etc.) ? Là encore, l'idée n'est pas inédite, mais peut-être gagnerait-elle à être amplifiée. Certaines collectivités territoriales françaises, par exemple, ont développé à ce sujet des réflexions très intéressantes<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup>. Voir par exemple à ce sujet les travaux menés par l'Arricod (Association des professionnels de l'action européenne et internationale des collectivités territoriales françaises), [www.arricod.fr](http://www.arricod.fr).



## Quelques questions à se poser

### S'interroger sur son positionnement :

- Se positionne-t-on bien en acteur d'accompagnement ?
  - > Se considère-t-on dans *l'accompagnement* ou dans la *conduite* du changement ? Laisse-t-on aux acteurs centraux les marges de manœuvre suffisantes pour leur permettre d'être dans la conduite de leur propre changement ?
- À travers l'intervention, quel rôle cherche-t-on à jouer – et quel rôle joue-t-on réellement ?
  - > Si l'on n'était pas porteur de financement, ou si l'on n'était pas auréolé d'un prestige technique (expertise) ou lié au statut (parce que l'on vient « de la capitale » ou « du Nord », par exemple), comment le jeu d'acteur se redistribuerait-il ? Comment évolueraient les relations de pouvoir ?
  - > A la lumière de cette réflexion, y a-t-il lieu de revoir le rôle que l'on joue ?
  - > Donne-t-on aux acteurs centraux toutes les possibilités qui sont entre nos mains pour renforcer leurs capacités, notamment politiques, c'est-à-dire pour leur « empowerment » ? Si cela peut y contribuer, est-on prêt à céder une part de nos prérogatives – voire de notre pouvoir, y compris si cela risque de donner « de moins bons résultats » à communiquer aux financeurs ?

### S'interroger sur sa capacité à accompagner le changement :

- A-t-on toutes les compétences requises pour accompagner le processus de changement visé ?
  - > Si ce n'est pas le cas, que faire pour développer ces compétences ?
  - > Y a-t-il lieu de revoir son rôle ? Ou de s'allier avec d'autres acteurs ?





- A-t-on toute la légitimité requise pour accompagner le processus de changement visé ?
  - > Par exemple, si l'on intervient sur un territoire dont on n'est pas issu, et que l'on vise à accompagner des changements dans les règles qui régulent la société locale, est-on légitime pour le faire ? N'y a-t-il pas lieu de s'allier avec un acteur local qui partage la même vision (car il ne s'agit pas de l'instrumentaliser...) mais qui serait plus légitime ?

### **S'interroger sur les ressorts politiques de l'intervention :**

- L'intervention permet-elle d'influer significativement sur des changements structurels ? Se donne-t-on les moyens de s'y attaquer vraiment – y compris en recherchant les alliances appropriées ?
  - > Si l'élaboration d'une « théorie du changement » (voir p. 70) révèle un certain nombre de « changements préalables » structurels absolument nécessaires pour que le changement espéré devienne une réalité, mais que notre intervention ne permet pas – ou que très partiellement – d'influer sur eux, est-on prêt à revoir notre stratégie ? Ce qui renvoie aussi à l'interrogation ci-dessus sur la capacité à accompagner le changement.  
Est-on prêt à le faire même si c'est dérangent – parce que la remise en question n'est jamais confortable, parce que cela peut vouloir dire que l'on devra s'exposer davantage, etc. ?
- A-t-on mis en débat – avec ses partenaires et en interne à son organisation – la réalité de la vision que l'on promeut, pour s'assurer que nos liens ne sont pas bâtis sur du flou ?
- Que peut-on faire pour valoriser « au Nord », des enseignements tirés « au Sud » – et ce, que l'on soit soi-même du Nord ou du Sud, peu importe ?
  - > Quels enseignements seraient utiles à valoriser ?
  - > Avec qui s'allier pour ce faire ?







# **Annexes**

# 1. Notions de base sur le suivi-évaluation

## Qu'est-ce qu'un dispositif de suivi-évaluation ?

(D'après : guide F3E / pS-Eau sur le suivi-évaluation des projets eau, Bruno de Reviers, Vincent Dussaux, 2e édition)

### **Suivi-évaluation et dispositif.**

Le suivi-évaluation est une démarche qui consiste à suivre la mise en œuvre d'une intervention et à l'analyser régulièrement pour en tirer des conclusions utiles à son pilotage.

On parle alors de dispositif de suivi-évaluation pour inclure aussi le mode d'organisation entre les acteurs permettant de mettre en œuvre ce suivi-évaluation.

### **Les étapes du suivi-évaluation**

Au cœur de la conception d'un tel dispositif, il s'agit d'identifier les questions clés que les acteurs de l'intervention se posent : ce sur quoi ils ont besoin d'apporter des réponses pour améliorer leur intervention (ex. : « dans quelle mesure les habitants s'approprient-ils les messages de sensibilisation diffusés par le projet ? »).

Concrètement, la mise en œuvre du suivi-évaluation passe par trois grandes étapes : recueillir les informations nécessaires pour répondre aux questions, les analyser, puis mettre en débat ces analyses au sein des instances de pilotage de l'intervention.

Le but est de permettre aux instances de pilotage de prendre les décisions nécessaires à l'amélioration de l'intervention. Il est aussi, pour les différents acteurs impliqués, de renforcer leurs capacités de prise de décision à leur niveau.

Ces étapes sont répétées périodiquement, tout au long de l'intervention.

## Conception et évaluation du DSE

0. Questions que les acteurs se posent



## Recherche d'info, centralisation et analyse



## Utilisation des informations



Un mode d'organisation pour mettre tout cela en musique : qui fait quoi, quand ? etc.

1. Recueil d'informations pour répondre aux questions.
2. Analyse de ces informations.

3. Mise en débat des informations recueillies pour alimenter la réflexion des acteurs.

Le but est de leur permettre de prendre des décisions pour améliorer l'intervention.

Dessins :  
International Institute of Rural Reconstruction (IIRR), 1998. Artistes : Davidson Njoroge ; Ham Kakembo ; Richard Iriga Wanyiri ; Elijah Njoroge.  
[www.developmentart.com/sustaina.htm](http://www.developmentart.com/sustaina.htm)

## Pourquoi faire du suivi-évaluation ?

Le suivi « simple » restera rivié à la planification. Il se contentera de s'assurer que le réalisé correspond au prévisionnel. On est dans une logique de gestion.

Exemple

*Le suivi d'un projet de formation professionnelle d'artisans sur un territoire donné va conduire l'ONG à suivre les activités de construction du centre de formation (suivi des travaux, réception des infrastructures...), de sensibilisation des parents d'élèves (animations dans les villages de la zone...), de formation des maîtres (élaboration du module pédagogique, sélection des maîtres, formation...), etc. Pour toutes ces activités, le budget est-il consommé comme prévu ? Les délais sont-ils respectés ? Les travaux sont-ils réalisés comme prévu ? Le nombre d'animation et de personnes formées correspondent-ils au prévisionnel ? etc.*

**Le suivi-évaluation a généralement un objectif de pilotage.**

Le suivi-évaluation, lui, pourra s'appuyer là-dessus mais ira plus loin. En général, il poursuit un objectif de pilotage, pour améliorer l'intervention. Il analysera ce qui est réalisé pour questionner la planification. Il a ainsi une dimension plus stratégique, puisqu'il peut aller jusqu'à réinterroger la stratégie de l'intervention si, chemin faisant, celle-ci s'avère mal adaptée. Il ira toutefois moins loin en ce sens qu'une évaluation externe finale ou intermédiaire qui permet de s'extraire du rythme imposé par l'intervention et de faire intervenir un tiers<sup>26</sup>.

Exemple

*Dans l'exemple précédent, le suivi-évaluation pourra par exemple conduire le comité de pilotage du projet (composé du chef de projet de l'ONG, de l'inspecteur d'académie, du secrétaire général de la mairie, du directeur du centre de formation...) à s'interroger pour savoir si la commune maître d'ouvrage des infrastructures a pu jouer pleinement son rôle de maître d'ouvrage, si les messages de sensibilisation semblent avoir porté leurs fruits, si la formation dispensée par les formateurs est de qualité, etc. Et sur toutes ces questions, si la réponse n'est pas satisfaisante, réfléchir à ce qu'il faudrait faire différemment ou en plus.*

<sup>26</sup> Le suivi-évaluation est souvent internalisé, tandis que l'évaluation finale est le plus souvent externalisée. Ce ne sont toutefois pas des obligations.

Parallèlement à cet objectif de pilotage, le suivi-évaluation pourra répondre – à des degrés divers – à d'autres enjeux : rendre compte et communiquer, ou encore renforcer les acteurs et leur gouvernance.

### **Piloter et apprendre (améliorer)**

> Permettre aux instances de pilotage de l'intervention de disposer d'une information régulière, sur la base des questions qui les préoccupent vraiment ; elles peuvent alors prendre des décisions pour apporter des améliorations dans la mise en œuvre de l'intervention si nécessaire. Chaque acteur peut aussi utiliser le suivi-évaluation pour prendre des décisions à son niveau.



### **Contrôler et gérer**

> Contrôler la bonne utilisation des moyens techniques et financiers. Vérifier que le réalisé correspond au prévisionnel. C'est alors plus du suivi simple que du suivi-évaluation.

### **Rendre compte et communiquer**

> Ex.: aux financeurs, aux « bénéficiaires », auprès de partenaires extérieurs...]

### **Renforcer les acteurs et leur gouvernance**

> Ex.: amener tous les acteurs de l'intervention à partager une vision commune ; renforcer les capacités de pilotage des acteurs...

### Principes clés

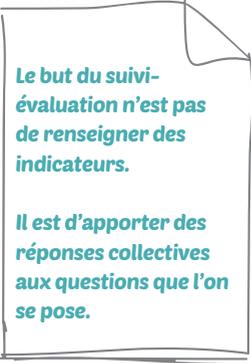
- Le dispositif de suivi-évaluation doit s'insérer dans le dispositif – plus global – de pilotage de l'intervention, s'il veut porter ses fruits.

Il est alors crucial d'impliquer les « décideurs » dans le dispositif de suivi-évaluation ou, à tout le moins, d'avoir leur soutien.

Dans la mesure du possible, il faut aussi essayer de faire en sorte que les activités liées au suivi-évaluation s'intègrent dans celles de l'intervention. Par exemple, le recueil d'information pourra se faire lors des déplacements sur le terrain ; la mise en débat des résultats pourra se faire lors des réunions de comités et autres espaces, etc.

- Les indicateurs sont utiles au suivi-évaluation. Ils permettent d'objectiver certaines analyses et aident à la décision. Ils peuvent aussi aider à communiquer, à sensibiliser. Cela dit, tout ne peut pas passer par des indicateurs et il ne faut pas centrer l'ensemble de la démarche sur eux. L'essentiel est d'apporter des réponses aux questions que l'on se pose. Des indicateurs pourront y contribuer, mais ils seront souvent insuffisants.

Le cœur du suivi-évaluation est la mise en débat des informations recueillies et la prise de décision que cela peut susciter – davantage que la production de chiffres en tant que telle.



**Le but du suivi-évaluation n'est pas de renseigner des indicateurs.**

**Il est d'apporter des réponses collectives aux questions que l'on se pose.**

- Les ambitions d'un dispositif de suivi-évaluation doivent rester **réalistes**, adaptées aux moyens qui lui seront consacrés. L'inflation de questions ou d'indicateurs est cause d'échec de très nombreux dispositifs. Il faut hiérarchiser les objectifs et faire des choix sur ce que l'on va suivre, pour rester réaliste (car généralement, on ne peut pas tout suivre !).

D'où l'importance de mettre en place un **dispositif aussi léger que possible** – même si cela peut sembler frustrant – qui s'intègre bien dans l'intervention.

- Il est important de veiller à la **cohérence** entre les approches utilisées pour la planification et pour le suivi-évaluation. Par exemple, si une intervention a été planifiée de façon unilatérale par une organisation, alors il sera difficile de faire un suivi-évaluation très participatif.

Le souci de cohérence doit se manifester aussi entre les niveaux de suivi-évaluation. En effet, le suivi-évaluation peut porter sur différents objets : un projet, un programme, une stratégie pays, la stratégie institutionnelle d'une organisation, etc. Si une même organisation fait du suivi-évaluation à plusieurs niveaux, alors il faut veiller à les mettre en cohérence.

#### Exemple

*Une ONG a une stratégie régionale sur la sécurité alimentaire en Afrique de l'ouest. Au Niger, son intervention se fait aux côtés d'autres ONG dans le cadre d'un programme concerté. Un dispositif de suivi-évaluation est mis en place pour ce programme concerté. L'ONG doit veiller à la mise en cohérence entre le suivi-évaluation de sa stratégie régionale et celui du programme concerté.*

## 2. Introduction à quelques méthodes (synthèses)

### Les théories du changement

#### De quoi s'agit-il ?

Une théorie du changement (*theory of change*, ToC) 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.

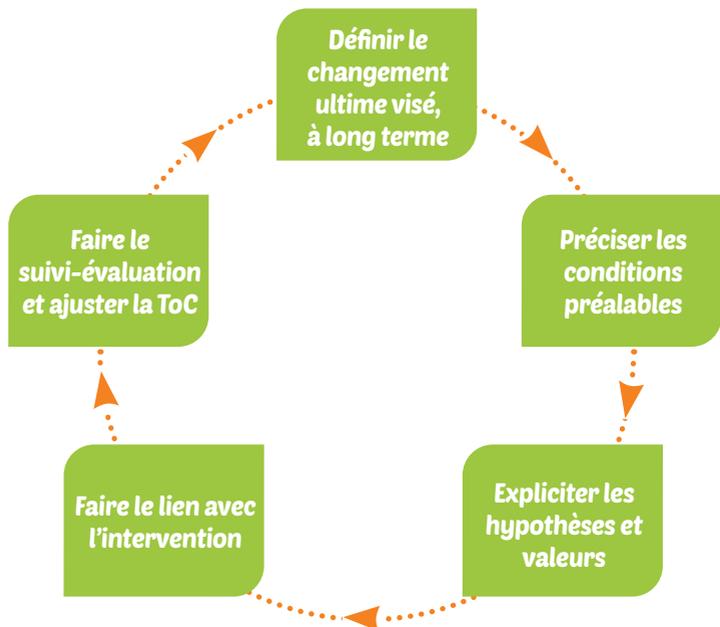
Une théorie du changement doit aussi aider les acteurs à préciser leur contribution à ce processus de changement. Ainsi, elle doit les aider à planifier, suivre et évaluer leurs actions en la matière. Elle est souvent schématisée sous forme graphique – mais cela n'a rien d'obligatoire. Elle peut proposer une sorte de feuille de route vers le changement, mais s'écarte en principe des approches linéaires.

Il ne s'agit pas d'une méthodologie en tant que telle mais plutôt d'une approche, laquelle a été déclinée en différentes méthodologies.

### Principales étapes méthodologiques

Chaque méthodologie a ses spécificités, mais on retrouve généralement plus ou moins les 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), à partir d'une analyse des acteurs et facteurs de changement ;
- expliciter les hypothèses et valeurs qui sous-tendent le raisonnement ;
- préciser l'articulation entre ce raisonnement et l'intervention ;
- faire le suivi-évaluation des changements et ajuster la théorie du changement.



## Avantages et Inconvénients de la méthode

### Avantages

- Elle facilite l'ouverture sur la complexité.
- Elle permet de renforcer un groupe en explicitant l'implicité des actions individuelles et collectives.
- Elle est très appropriée pour une réflexion collective.
- Elle favorise une réflexion de nature politique sur le sens des actions collectives menées.

### Inconvénients

- Le concept de théorie du changement est encore flou ; ses différentes applications ne sont pas toujours cohérentes entre elles (notamment dans le lien à la linéarité et la souplesse d'utilisation) ;
- La démarche est encore en construction, notamment pour son opérationnalisation (en particulier : les méthodologies sont peu disertes sur le suivi-évaluation).
- Elle est parfois difficile à concilier avec un *reporting* classique.
- Elle implique un processus de réflexion assez lourd et exigeant.

## La cartographie des incidences

(Synthèse réalisée à partir de fiches outils méthodes COTA – Pour en savoir plus : [www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca))

### De quoi s'agit-il ?

La cartographie des incidences est une méthode de planification, suivi et évaluation.

Elle est basée sur une projection positive du changement souhaité (vision, mission) et des changements induits (les incidences visées) que cela nécessite chez les partenaires directs de l'intervention (les partenaires limitrophes). Les incidences sont les modifications du comportement, des relations, des activités ou des agissements de personnes, de groupes et d'organisations avec lesquels une intervention de développement travaille directement.

La cartographie des incidences permet à une intervention de prendre la mesure de son influence sur la progression du changement (marqueurs de progrès) chez les partenaires directs. Elle aide aussi à repenser et adapter les stratégies d'action et les pratiques organisationnelles.

## Grandes étapes méthodologiques

<b>I. Définition des intentions</b> (ateliers de réflexion itérative)	<b>II. Suivi des incidences (= des changements) et du rendement</b> (Réunions d'autoévaluations)	<b>III. Planification de l'évaluation</b>
<p><b>Étape 1 : Vision</b>                      Quelle est la vision d'avenir à laquelle l'intervention veut contribuer ? (Pourquoi ?)</p> <p><b>Étape 2 : Mission</b>                      De quelle façon l'intervention a-t-elle l'intention d'appuyer la poursuite de la vision ?</p> <p><b>Étape 3 : Partenaires limitrophes</b>                      Qui sont les acteurs avec lesquels l'intervention interagit directement ? (Qui ?)</p> <p><b>Étape 4 : Incidences visées</b>                      Quels sont les changements visés chez les partenaires limitrophes ?</p> <p><b>Étape 5 : Marqueurs de progrès</b>                      Pour chaque partenaire limitrophe, quels sont les signaux qui caractérisent la réalisation graduelle des changements visés ? (Quoi ?)</p> <p><b>Étape 6 : Grilles stratégiques</b>                      Quelles activités l'intervention mettra-t-elle en œuvre pour contribuer à la concrétisation d'une incidence ? (Comment ?)</p> <p><b>Étape 7 : Pratiques organisationnelles</b>                      Par quelles pratiques organisationnelles l'intervention contribuera-t-elle aussi au processus de changement ?</p>	<p><b>Étape 8 : Priorités du suivi</b></p> <p><b>Étape 9 : Journal des incidences</b>                      Quels marqueurs de progrès ont été atteints ? Qu'est-ce qui prouve que les comportements, les interventions, les rapports ont changé ?</p> <p><b>Étape 10 : Journal des stratégies</b>                      Quelle combinaison de stratégies est employée ? Est-ce que les partenaires sont satisfaits ? De quelle façon peut-on s'améliorer ?</p> <p><b>Étape 11 : Journal du rendement</b>                      L'intervention réussit-elle à aider les partenaires limitrophes ? L'intervention arrive-t-elle à tirer des leçons de son expérience ?</p>	<p><b>Étape 12 : Plan d'évaluation</b></p>

## Avantages et Inconvénients de la méthode

### Avantages

- Elle propose un cadre structuré et intégré de réflexion pour toutes les phases d'une intervention.
- Elle propose un système de suivi-évaluation régulier des données.
- Elle interroge les pratiques internes de l'intervention dans l'obtention des effets.
- Par les outils de suivi-évaluation proposés, elle est orientée sur l'apprentissage des acteurs impliqués.
- Orientée sur les changements de comportements, elle est adaptée aux programmes d'éducation au développement et de sensibilisation.
- Elle répond aux besoins de redevabilité envers les acteurs directement touchés par les activités de l'intervention (ici les partenaires limitrophes).
- Elle a été largement expérimentée et une communauté de pratiques existe ([www.outcomemapping.ca](http://www.outcomemapping.ca)).

### Inconvénients

- Elle est exigeante en temps car elle s'appuie sur la participation inclusive des partenaires.
- Développée sur des programmes de recherche-action, elle peut sembler difficilement applicable à tous les types d'intervention de développement.
- Elle met en avant les changements de comportements, et s'appuie donc sur une définition particulière du changement.
- Elle exige une adhésion sincère de l'équipe et des partenaires à des approches fondées sur la réflexion critique pour l'apprentissage et sur la participation.
- Elle implique une certaine aptitude à la conceptualisation, au moins chez quelques membres de l'équipe.
- Même si la méthode offre une check-list de questions, des grilles d'analyse et de traitement des données, elle implique des compétences particulières pour l'observation et l'analyse.

## **Technique du Changement le plus significatif (most significant change, MSC)**

(Synthèse réalisée à partir de fiches outils méthodes COTA)

### **De quoi s'agit-il ?**

Il s'agit d'une méthode d'évaluation participative et qualitative. Elle peut être utilisée tant pour un exercice d'évaluation ponctuel que pour du suivi-évaluation régulier.

Elle se base sur une sélection de témoignages/récits de changements recueillis auprès des acteurs d'une intervention, que ces acteurs estiment particulièrement significatifs.

Contrairement à d'autres approches, cette méthode met en évidence les particularités et les divergences de points de vue. En matière d'apprentissage, son principal intérêt réside dans le processus de sélection itératif, et dans les débats que cela suscite entre les acteurs. En outre, elle a l'avantage d'offrir des « illustrations » du processus de changement.

## Grandes étapes méthodologiques

Ces étapes peuvent, selon les contextes et les besoins, être un peu simplifiées ou adaptées.

**1.**  
**Susciter l'intérêt  
des acteurs**

**2.**  
**Définir des  
domaines pour  
les changements  
attendus**

**3.**  
**Définir la fréquence  
de collecte et de  
compte rendu**

Définition participative (« bottom-up ») ou décidée par les acteurs de l'intervention (« top-down »), révisable en cours de processus.

**6.**  
**Vérifier la véracité  
des histoires**

**5.**  
**Sélectionner les  
histoires les plus  
significatives**

**4.**  
**Recueillir des  
histoires**

Par enquêtes auprès des acteurs, réalisées par les équipes de l'intervention ou par des évaluateurs externes.

Sélection itérative par différents niveaux/ acteurs de l'intervention

"Durant les derniers mois, quels ont été les changements les plus significatifs [préciser dans quel domaine], selon vous?" (Entretiens, réunions, Récits écrits...)

**7.**  
**Feed-back du  
processus de  
collecte /sélection**

**8.**  
**Quantification des  
changements et des  
histoires**

**9.**  
**Suivi et révision  
du système**

Le processus de production des histoires est communiqué aux destinataires des récits

La quantification concerne tant le processus (nombre de témoins, villages, genre, enquêteurs, comité de sélection) que les changements identifiés et leur rayonnement

Identification des apprentissages et leçons apprises

## Avantages et Inconvénients de la méthode

### Avantages

- La méthode permet aux acteurs les moins visibles de se faire entendre et encourage un apprentissage collectif.
- Elle permet de mettre en évidence différentes interprétations de la réalité.
- Elle permet d'identifier des changements non prédéterminés, imprévus.
- Elle offre une meilleure compréhension du vécu des participants à une intervention. Elle permet aussi un partage d'expériences à travers la sélection collective et itérative des changements significatifs. Elle peut être utilisée comme une alternative à la formulation d'indicateurs, ou de manière complémentaire.
- Elle reste adaptable dans sa forme et ses modalités à différents publics et dans différents contextes.
- Dans le cadre d'un suivi-évaluation, le recueil régulier de témoignages permet aussi de rester en adéquation avec la réalité tout au long de l'intervention.

### Inconvénients

- Elle nécessite un temps de travail significatif.
- Un des risques est de se concentrer sur les témoignages positifs à l'exclusion des autres. On ne peut ignorer une certaine subjectivité des choix.
- Le projet est souvent éclairé par un échantillonnage de récits peu élevé, faute de moyens suffisants.
- Le traitement de l'information qualitative peut se révéler malaisé.
- La méthode suppose une relation de confiance entre enquêteur et enquêté, en raison de l'aspect parfois privé des informations.
- L'aspect novateur de la méthode ne certifie pas que tous les partenaires financiers acceptent cette pratique.
- Elle est relativement peu utilisée par rapport à d'autres. Elle est encore en cours d'amélioration.

### 3. Quelques outils supplémentaires

#### Grilles d'analyse du changement

##### **Cadre Cynefin**

Le cadre Cynefin, développé par Dave Snowden<sup>27</sup>, propose une lecture du changement à partir du degré de complexité du contexte dans lequel interviennent les acteurs.

Le tableau suivant résume et illustre les 4 types de situations auquel on peut être confronté et la difficulté, voire l'impossibilité dans certains cas, d'entrer dans une démarche de planification.

---

<sup>27</sup>. Voir : <http://cognitive-edge.com/blog/author/19/>

<b>Type d'environnement</b>	<b>Exemple</b>
<p data-bbox="253 177 496 204"><b>Environnement simple.</b></p> <p data-bbox="253 225 630 416">Les changements en environnement simple sont les plus faciles car ils résultent d'une relation simple et reproductible entre une cause et son effet. Ils sont prévisibles et planifiables.</p>	<p data-bbox="648 225 1013 416">Un projet de campagne de vaccination gratuite et obligatoire réalisée sur des bovins aura une répercussion prévisible et immédiate sur la santé des bovins d'un village.</p>
<p data-bbox="253 464 535 491"><b>Environnement compliqué.</b></p> <p data-bbox="253 512 630 895">Les changements en environnement compliqué sont le résultat de l'interaction d'un nombre important de facteurs. La relation entre les causes et les effets doit être analysée avec plus de finesse ; elle requiert des connaissances plus approfondies. Plusieurs réponses et explications peuvent surgir. Il est possible de construire des projections futures pour planifier un projet</p>	<p data-bbox="648 512 1013 895">Un projet de réforme du système d'éducation primaire pour favoriser la scolarisation des enfants dans un pays dépend d'une multitude d'acteurs institutionnels (les bailleurs de fonds, les ministères, les académies, les écoles, les communes...) et privés (les enseignants, les élèves, les familles,...) ainsi que de facteurs (économiques, sociaux, techniques, culturels...).</p>
<p data-bbox="253 938 524 965"><b>Environnement complexe.</b></p> <p data-bbox="253 986 630 1209">Les changements complexes relèvent d'une combinaison complexe et non prévisible de facteurs. Il reste possible d'influer sur ces facteurs et de s'adapter en observant et en apprenant de l'observation des processus de changement.</p>	<p data-bbox="648 986 1013 1273">Dans le cadre d'une intervention en faveur des droits humains dans des démocraties fragiles ou post conflits, lorsque les cadres de référence légaux, institutionnels, politiques, sociaux ne sont pas stables ou en cours de changement, il est difficile de se projeter sur du long terme.</p>
<p data-bbox="253 1294 527 1321"><b>Environnement chaotique.</b></p> <p data-bbox="253 1342 630 1497">Les changements en environnement chaotique ne sont pas prévisibles. Il n'existe pas de relations explicites entre les causes et les conséquences d'une action.</p>	<p data-bbox="648 1342 1013 1437">Dans les contextes de guerres ou de crises aiguës, les changements sont difficilement planifiables.</p>

### Typologie du changement social

Doug Reeler (2007)<sup>28</sup> s'attache à l'analyse du processus qui conduit au changement social. Il distingue trois types de processus :

<b>Processus de Changement social</b>	<b>Lien avec les démarches de planification et suivi-évaluation</b>
<b>Les changements émergents</b> sont des processus irréguliers qui se produisent au jour le jour. L'adaptation des acteurs provient d'un apprentissage – conscient ou non – que l'on tire des expériences du quotidien.	Ces changements sont compatibles avec des démarches d'apprentissage (cf. cycle d'apprentissage : <i>plan, do, act, learn</i> – planifier, mettre en œuvre, tirer des leçons, apprendre) et de recherche-action.
<b>Les changements transformateurs</b> sont des processus où les acteurs, en réponse à des situations de crises ou d'enlèvement, décident de changer, prennent conscience des résistances au changement et adoptent de nouvelles valeurs, idées, etc.	Ce type de changement est relativement incompatible avec une logique de planification.
<b>Les changements projetables</b> sont les processus qui se déroulent dans des contextes relativement stables et cohérents ; ils sont relativement prévisibles.	Ce type de changement est plus facile à intégrer dans une logique de projet.

Dans la réalité on est souvent confronté à une combinaison entre ces trois types de changements. Une intervention peut donc être amenée à contribuer à ces trois types de changements.

<sup>28</sup>. A Three-fold Theory of Social change (Community Development Ressource Association, CDRA, 2007)

## Grille d'analyse d'un DSE existant pour évoluer vers un dispositif orienté changement

(SE : suivi-évaluation – DSE : dispositif de SE)

Il s'agit du développement de la grille placée p.138.

**But :** cet outil vise à aider des acteurs à questionner le dispositif de suivi-évaluation (DSE) dont ils disposent actuellement – plutôt basé sur un cadre logique a priori – en vue de le faire évoluer vers davantage de suivi-évaluation des changements. Il est à mettre en perspective avec les repères méthodologiques proposés dans ce guide (partie «Faire du suivi-évaluation...», p. 103 et suivantes).

NB: la grille est structurée autour des questions en orange. Les sous-points qui détaillent ces questions orange sont là uniquement pour étayer le questionnement. **Mais il ne s'agit pas nécessairement d'être exhaustif.**

## A. Bilan : attentes, forces et faiblesses du DSE existant

### Le DSE actuel, basé sur le cadre logique :

#### À quelle logique répond-il ?

- À quels enjeux le DSE répond-il en priorité ? (piloter et apprendre ? contrôler et gérer ? rendre compte et communiquer ? renforcer les acteurs et leur gouvernance ?) Voir schéma p.171.  
Et pour qui ces enjeux sont-ils prioritaires ? (les acteurs « centraux » ? les acteurs d'accompagnement ? les financeurs ?...)
- À quel niveau se situe-t-il ? S'agit-il de suivre un projet, un programme, une stratégie thématique ou géographique, l'ensemble de l'action d'une structure ?
- S'agit-il plutôt :
  - > d'un suivi « simple », c'est-à-dire un suivi technique et financier visant la gestion de projet au sens strict : contrôle de l'utilisation des ressources et de l'atteinte des réalisations programmées initialement ?
  - > ou plutôt d'un suivi-évaluation, la dimension « évaluation » visant le pilotage opérationnel et/ou stratégique ? En d'autres termes, est-il orienté vers la réflexion et la prise de décision ? (NB : un tel suivi-évaluation pouvant logiquement intégrer des éléments issus du suivi « simple »)
- Concrètement, à qui est-il utile ? Et en quoi est-il utile à ces acteurs ?
- La dimension « dispositif » est-elle effective ? > organisation structurée d'acteurs ; espaces de mise en débat collectif des informations issues du suivi-évaluation.
- Quels sont les champs actuellement suivis dans le cadre du DSE ? Notamment, accorde-t-il une place au suivi-évaluation des effets de l'intervention ?

### Quelle place occupent les acteurs « centraux » et autres parties prenantes dans le DSE actuel ?

- Lors de la conception du DSE : ont-ils été absents, consultés ou activement impliqués ?
- Lors de la mise en œuvre : sont-ils présents ? associés ? impliqués dans le pilotage du dispositif ?
- En particulier : qui identifie les indicateurs ? Les questions auxquelles doit répondre le dispositif ?

### Quelle place est faite à l'apprentissage dans le DSE actuel ?

- Le DSE permet-il de tirer des enseignements de la mise en œuvre du programme ? Permet-il d'apprendre, d'enrichir la réflexion des acteurs ?
- Permet-il la mise en débat collective, entre les acteurs-clés du programme ?
- Permet-il de renforcer les acteurs ? > dans leur compréhension individuelle ? dans l'émergence ou le renforcement d'une dynamique collective ? dans le renforcement de leurs capacités de pilotage et d'apprentissage ? etc.

## Quels sont les besoins en termes de suivi-évaluation des changements ?

- Pourquoi vouloir faire du SE des changements ? À quoi cela servira-t-il et à qui ?
- À quelle échelle faire du suivi-évaluation des changements ? Quels grands changements voudrait-on suivre (dans le sens de « domaines » ou acteurs de changement : voir p. 72) ?  
Ex. :
  - > changement dans les comportements, dans les relations entre acteurs, dans les capacités des acteurs, dans les politiques publiques et les stratégies, dans les conditions de vie des gens ; dans le contexte...
  - > au niveau des institutions, de groupes informels, d'organisations, d'individus...
- Quelles questions se pose-t-on – et auxquelles le DSE devrait apporter des éléments de réponse ?
- En quoi le suivi-évaluation de ces changements pourrait-il contribuer à renforcer les capacités des acteurs du programme ?
- Le DSE actuel pourrait-il permettre de répondre, même partiellement, à ces besoins de suivi des changements ?
  - > Si oui, comment et dans quelle mesure ?
  - > Que manque-t-il ?

## Notre contexte

Quels sont les moyens dont nous disposons pour le DSE ? (ressources humaines, moyens financiers, compétences méthodologiques...)

- Pourrons-nous dégager des ressources humaines supplémentaires pour faire le SE des changements ? Des moyens financiers supplémentaires ? Ou au contraire, devons-nous fonctionner à moyens constants ?
  - > Si c'est à moyens constants, alors il faudra veiller à ne pas alourdir le DSE en y intégrant l'analyse du changement.
- Quelles sont les compétences méthodologiques des acteurs-clés du programme ?

## Quelles sont nos contraintes ?

Ex. :

- Quelles sont nos marges de manœuvre vis-à-vis des exigences de redevabilité auxquelles nous sommes confrontés ?
- De quelle souplesse disposons-nous pour aménager le calendrier et la programmation des activités ? Pour éventuellement réorienter la stratégie du programme ? Le budget est-il lié aux activités ou aux résultats ?
- De combien de temps disposons-nous pour concevoir / développer ce DSE ?

### Quelles sont nos spécificités ?

Ex. :

- Quelle est la dynamique partenariale ?
- Quel est le degré de confiance entre les acteurs du programme ?
- Existe-t-il une habitude de la concertation, de la mise en débat ? Les relations entre acteurs sont-elles franches, sincères ? N'y a-t-il pas des jeux d'acteurs qui pourraient entraver l'apprentissage ? Si oui, autour de quels acteurs développer le DSE ?

En quoi ce contexte est-il compatible avec nos attentes en termes de SE des changements ?

## B. Évolutions à envisager

### Opter pour une méthodologie

Quelle(s) approche(s) méthodologique(s) – éventuellement à combiner – semble(nt) a priori apte(s) à répondre à notre cas spécifique (attentes / moyens) ?

- Préfère-t-on une approche inductive (guidée par l'expérience) du suivi-évaluation, ou déductive (guidée par une théorie du changement établie a priori) ? (voir p. 115)  
Souhaite-t-on partir d'un cadre méthodologique formel (ex. : marqueurs de progrès pour apprécier des changements précis) ou plus informel (ex. : récits de vie ouverts pour explorer des grands domaines de changement, comme MSC) ?
- Préfère-t-on une approche très participative ou plus « administrée » ?  
Voulons-nous avant tout apprécier les changements (dans une optique plus ou moins d'expertise, même si c'est interne), ou bien créer du débat chez les acteurs pour qu'ils s'approprient l'analyse du changement – quitte à ce qu'elle soit moins poussée – et renforcent ainsi leurs capacités politiques ?
- Pour suivre quoi ? Quel niveau de changement veut-on suivre : des changements auprès des acteurs avec qui l'intervention interagit directement, ou au-delà ? Se concentrer sur des changements chez les acteurs, ou élargir (contexte, états de développement...) ? > voir outil des sphères d'influence, p. 52.

En fonction des réponses apportées à ces questions : quel(s) outils et méthode(s) choisir ?

(Ex. : alors que la Cartographie des incidences s'intéresse aux changements chez les acteurs avec lesquels l'intervention interagit directement, la technique du changement le plus significatif, elle, permet d'interroger aussi des changements beaucoup plus indirects).

## **Faire évoluer le DSE actuel vers une meilleure prise en compte des changements**

Comment intégrer un suivi-évaluation des changements dans notre DSE actuel ?

- Lorsque l'on se réfère au cadre logique, notre suivi-évaluation actuel porte-t-il plutôt sur les résultats qui découlent directement des activités, ou sur les objectifs (plus indirects) ?
- Dans quelle mesure le DSE actuel permet-il – ou pas – d'alimenter notre réflexion en matière de suivi-évaluation des changements ? Que permet-il de nous apprendre, en termes de changement ?
- Est-il réaliste de vouloir poursuivre le même suivi-évaluation que par le passé et de rajouter, en plus, du suivi-évaluation des changements ?  
Si oui, quels sont les moyens complémentaires nécessaires (compétences, financiers, etc.) ?  
Si ce n'est pas le cas, ne devrions-nous pas réduire nos ambitions et abandonner certains champs de suivi ?
- Comment valoriser au mieux l'existant pour faire du suivi-évaluation des changements ? (ex. : peut-on mettre à profit certains outils déjà existants ? Ou encore des espaces de réflexion ou de décision existants ?...)

### Comment organiser un tel DSE ?

(Qui fait quoi ? Quand ? Comment faciliter la participation des acteurs « centraux » dans la réflexion collective ? Etc.)

- En se référant aux différentes étapes du suivi-évaluation (voir schéma p. 116) : qui fait quoi ? Quand ? etc.
- À chacune des étapes : quelle place pour les acteurs dont on veut suivre les changements (ex. : renforcement des capacités) ?
- Comment faciliter la participation de ces acteurs dans la réflexion collective ? Quel renforcement de leurs capacités pour ce faire ? Quels aménagements dans l'organisation de ces espaces de réflexion ?
- Comment instaurer progressivement une démarche de pilotage itérative ? En d'autres termes : que les enseignements tirés du DSE alimentent la programmation des activités et la stratégie, sur une base de cycles courts (ex. 6 mois ou un an).
- Comment organiser un retour d'information vers les acteurs « centraux » du programme ? (autre forme de redevabilité)

### Autres évolutions à envisager

Quel dialogue avoir avec les partenaires financiers ?

- Le DSE des changements doit-il alimenter aussi la redevabilité envers les partenaires financiers ?
- Si oui, comment la meilleure compréhension des processus de changement peut-elle alimenter le *reporting* et, au-delà, le dialogue avec les partenaires financiers ?

Si cela n'a pas été suffisamment réfléchi avec les questions précédentes, quelles évolutions seront nécessaires à notre niveau, en termes de postures (partenariat...), de pratiques (participatives...) ou de perspectives (apprentissage vs performance...), etc. ?

## 4. Bibliographie sélective

Le choix a été fait ici de ne proposer qu'une liste restreinte de ressources, en se concentrant sur celles qui avaient plus particulièrement nourri la réflexion des auteurs du guide, ou encore celles qui semblent a priori très complémentaires de ce document.

### Guides

- La cartographie des incidences, Sarah Earl, Fred Carden et Terry Smutylo, CRDI, 2002.
- La Technique du « Changement le Plus Significatif » (CPS). Guide de l'Utilisateur. Rick Davies et Jess Dart, 2005.
- Introduire la perspective d'acteurs dans l'analyse d'impact, COTA, IRAM, 2008
- Developing a theory of change, Keystone, 2009.
- Theory of change. A thinking and action approach to navigate in the complexity of social change processes, Iñigo Retolaza Eguren, HIVOS, 2011.
- NGO-IDEAs "Monitoring Self-Effectiveness": A Manual to Strengthen Outcome and Impact Oriented Project Management, VENRO, 2011.
- Dealing with complexity through "actor-focused" Planning, Monitoring & Evaluation (PME), PSO, HIVA, 2012

## Articles, monographies, rapports

- A Three-fold Theory of Social Change and Implications for Practice, Planning, Monitoring and Evaluation, By Doug Reeler, CDRA, 2007
- Evaluation Revisited: Improving the Quality of Evaluative Practice by Embracing Complexity, Conference Report (May 2010), Wageningen UR CDI, Mars 2011
- The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world, by C.F. Kurtz, D.J. Snowden, in IBM SYSTEMS JOURNAL, VOL 42, NO 3, 2003 [p 462 to p. 483].

## Sites web, blog...

- FAQ sur la théorie du changement et portail vers de nombreuses ressources clés (en anglais) : <http://www.hivos.net/Hivos-Knowledge-Programme/Themes/Theory-of-Change/Resources>
- Monitoring and Evaluation News (Rick Davis) : <http://mande.co.uk/>
- From poverty to power (Ducan Green) : <http://www.oxfamblogs.org/fp2p/>
- Evaluation revisited (Wageningen UR CDI): <http://evaluationrevisited.wordpress.com/links/>
- Aid on the edge of chaos (Ben Ramaligam) : <http://aidontheedge.info/blog/>
- The big push forward (réseau de praticiens et chercheurs sur la complexité) : <http://bigpushforward.net>



**Cette œuvre est mise à disposition selon les termes de la Licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International.**

Vous êtes libres de reproduire, distribuer et communiquer ce document au public. Néanmoins, vous devez respecter les conditions suivantes : vous devez citer le nom de l'auteur original de la manière indiquée par l'auteur de l'œuvre ou le titulaire des droits qui vous confère cette autorisation (mais pas d'une manière qui suggérerait qu'ils vous soutiennent ou approuvent votre utilisation de l'œuvre); vous n'avez pas le droit d'utiliser ce document à des fins commerciales; vous n'avez pas le droit de modifier, de transformer ou d'adapter ce document. Le texte intégral du contrat est disponible à l'adresse suivante : <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>



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



F3E  
32, rue Le Peletier  
75009 Paris - France  
T : 33 (0)1 44 83 03 55  
F : 33 (0)1 44 83 03 25  
f3e@f3e.asso.fr  
www.f3e.asso.fr

Les acteurs de la solidarité et de la coopération internationale (ONG, collectivités territoriales...) accompagnent des dynamiques de changement, souvent inscrites dans le long terme : renforcement des capacités, concertation et gouvernance, sensibilisation, plaidoyer...

Ces processus sont complexes ; leur évolution est incertaine. Dans ces conditions, la planification et le suivi-évaluation sont très délicats. Des outils comme le cadre logique semblent insuffisants.

Ce guide développe des repères pour accompagner un processus de changement. Il propose une approche pour concrétiser une vision politique, puis pour suivre et évaluer l'impact d'une intervention de développement, en termes de changement social.

Co-rédaction :



COTA asbl  
7, rue de la Révolution  
1000 Bruxelles - Belgique  
T: 02/218 18 96 - F : 02/223 14 95  
www.cota.be

Avec le soutien de :



LA COOPÉRATION  
BELGE AU DÉVELOPPEMENT **.be**