

ANNEXES

Journée d'échanges et de débats organisée à Bruxelles le 15 octobre 2015

Peut-on
renforcer les
dynamiques de
développement
outrement ?

CHANGEMENT & COMPLEXITE

SEPTEMBRE 2016



Annexe 1	4
CTB-BTC : La gouvernance locale au cœur du développement territorial en Palestine.	4
Annexe 2	19
Inter-Mondes : Le changement, comme résultat ou comme passage? Une théorie pragmatique du changement.	19
Annexe 3	20
Echos Communication : Quelles sont les interactions entre les concepts. Modèle d'analyse du changement.	20
Annexe 4	20
Institut de Médecine Tropicale d'Anvers : Faire face à la complexité.	20
Annexe 5	21
Institut Destrée : Le processus de la prospective.	21
Annexe 6	22
Jaap Bijl : Comment coopérer autrement?	22
Annexe 7	28
Plan : Framing with success.	28
Annexe 8	33
Hiva : Donner la priorité à l'apprentissage.	33
Annexe 9	39
CTB-BTC : Sustainable Sector Development.	39
Annexe 10	48
AFD - F3E : Vers une meilleure prise en compte de l'accompagnement au changement.	48



CHANGEMENT ET COMPLEXITE

Peut-on renforcer les dynamiques de changement autrement?

LA GOUVERNANCE LOCALE AU COEUR DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL EN PALESTINE



CHANGEMENT AUTREMENT?

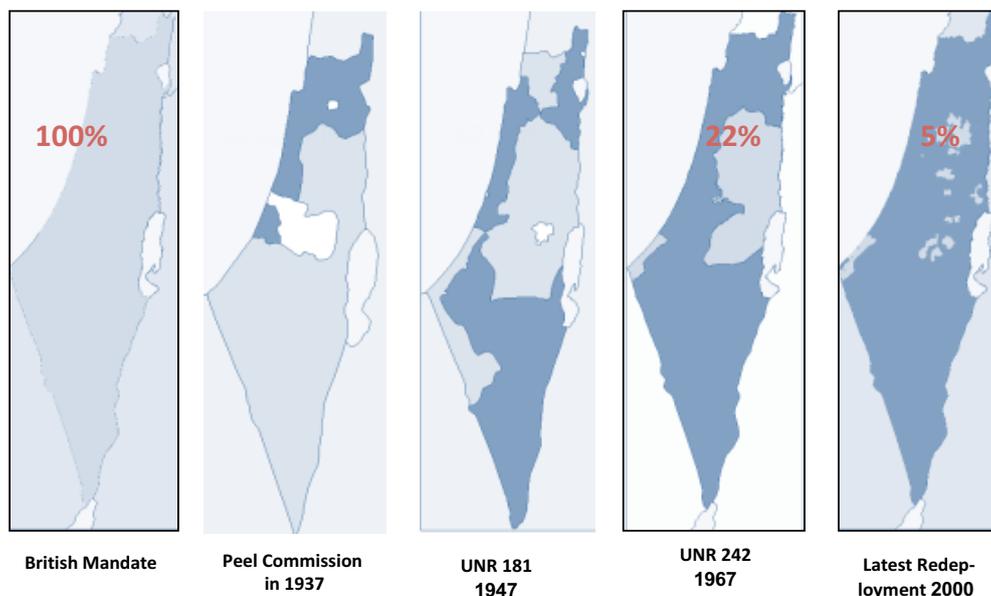
- **Quels changements voulons-nous?**
 - ✓ Amélioration (efficacité, efficience, durabilité, ..)
 - ✓ Mode(le) de faire (modalités, processus, ...)?
- **Autrement?**
 - ✓ Par rapport à quelle approche, méthode?
 - ✓ Quels « leviers » de changement (acteurs, processus...)?

LA QUESTION CRUCIALE DES « MODELES » DOIT ETRE POSEE

(la question peut-elle se passer d'un référant?)



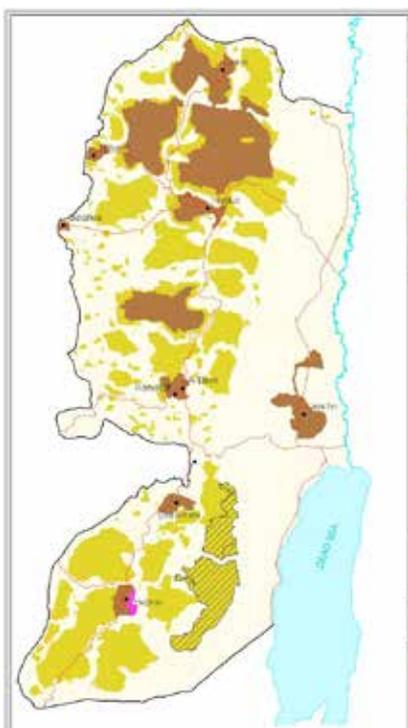
LGRDP: LA QUESTION DU TERRITOIRE PALESTINIEN ET DE SON DEVELOPPEMENT



L'histoire d'un processus de déterritorialisation...



Situation politique et physique du territoire : Occupation, striation et fragmentation



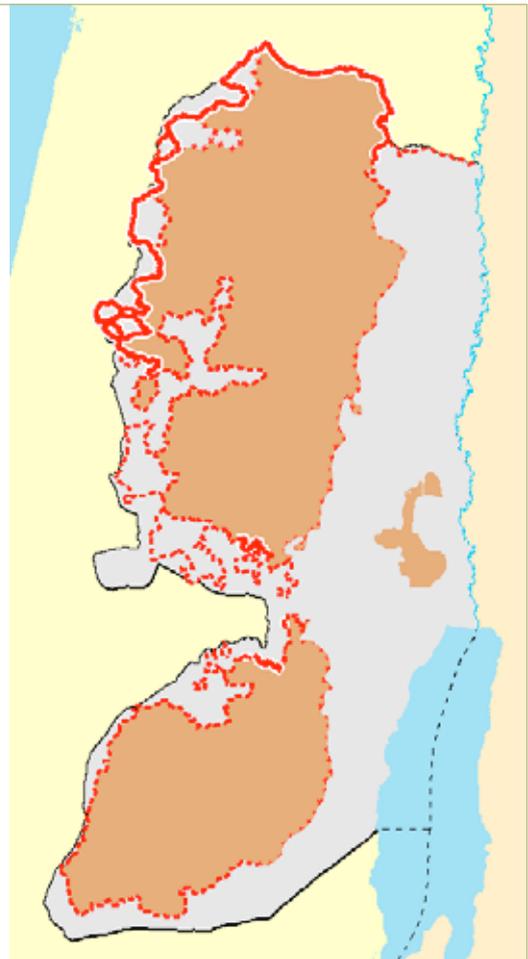
Les Accords d'Oslo ont institué trois "types" de territoires en Palestine:

- Zones A (12% du territoire) : souveraineté relative palestinienne (maintien d'un contrôle militaire israélien)
- Zones B (23% du territoire - l'essentiel des villages) : Important contrôle militaire israélien
- Zones C (65% du territoire – 140 Communautés et l'essentiel des terres cultivables – colonies israéliennes) : l'armée israélienne exerce un contrôle civil et militaire (souveraineté israélienne)

Après l'échec d'Oslo, quel futur?

... un mur de séparation

8 m de haut sur une longueur prévue de 1.000 km



...des colonies israéliennes

150 colonies avec 500.000 habitants



Une fragmentation territoriale à tous les niveaux...

- **Le cadre juridique:** mixage de l'Histoire – Ottoman – Mandat Britannique – Administration Jordanienne et Egyptienne – Occupation Israélienne – Autorité Palestinienne et construction d'un Etat palestinien
- **Le cadre institutionnel:** grandes disparités des CL entre elles (de taille, de moyens et de capacité humaine et financière) dans le cadre d'une décentralisation au seul échelon local (Municipalités et Villages)
- **Un cadre juridique incomplet, imprécis et en partie inadéquat** (une décentralisation mal définie et sans vision politique claire)
- **Le cadre économique:** une économie paralysée et de grandes disparités
- **Un cadre social** historiquement fragmenté et complexe (histoire des villages et des familles – ancrage identitaire local fort)
- **Une fragmentation amplifiée** du fait de l'intervention (massive) des partenaires au développement (donors' driven processes – CL « receptacles » de l'aide)
- **Insécurité, instabilité chronique** qui reste au quotidien une considération majeure, a un impact sur tout fonctionnement de 'projet', en particulier sur la circulation des biens et des personnes (Permis, zone C, Mur).

15.11.08

L'organisation institutionnelle territoriale (Cis-Jordanie)

TERRITORIAL LEVELS OF ADMINISTRATION (TERRITORIAL ORGANISATION)	CENTRAL ADMINISTRATION (STATE ADMINISTRATION)	DECENTRALISED ADMINISTRATION (LOCAL ADMINISTRATION)
NATIONAL LEVEL	PRESIDENT (President office)	
	LEGISLATIVE COUNCIL (not functional)	
DISTRICT LEVEL	GOVERNMENT (Prime Minister & Cabinet) & NATIONAL ADMINISTRATION (Ministries and Authorities)	
	11 GOVERNORATES (Governor)	
LOCAL LEVEL	LINE MINISTRIES (DECONCENTRATED ADMINISTRATION) (especially the MoLG in charge of the administration of the territory - LGUs)	138 MUNICIPALITIES (Municipal Council & Administration)
		224 VILLAGES (Village Councils & Administration)

LGRDP: HISTOIRE ET DECOUVERTE

General objective	To strengthen institutional and management capacities of the local government system
Specific objective	To support institutional reform through improved capacities and services of selected clusters of smaller LGUs and to improve the institutional capacity of MoLG

➤ Un objectif spécifique qui s'articule sur **le développement institutionnel**

Logique d'intervention autour d'une approche de RENFORCEMENT DES CAPACITES des bénéficiaires à jouer leur rôle (bénéficiaires-acteurs)

Mais AMBITIONS PEU CLAIRES et CONTEXTE EMMINEMENT COMPLEXE

>> PAR QUOI , OU, COMMENT 'COMMENCER' ???

LGRDP

Dans le cadre politique et institutionnel Palestinien et en coordination avec les partenaires au développement (WB, UNDP, EU, Denmark, Belgium, Germany, France, Italy, Japan...)

-  **1. Appui au développement institutionnel** aux niveaux centraux et locaux du MoLG (AT, équipement, formation, communication, outils, etc...): 3.000.000 Euros
-  **2. Appui (facilitation) au processus d'amalgamation** et au développement dans 4 « groupements » de villages (Districts de Hebron, Bethleem, Naplus and Ramallah) : moyens pour activités « soft » et « hard » à combiner: 9.000.000 Euros
- 3. Contribution au Programme de Développement Municipal** (pour les Municipalités «amalgamées »): 3.000.000 Euros

Une approche processus itérative ...(acteurs institutionnels 'centraux')

- **Première étape (année 1):** Etablissement d'un **lien de collaboration et lancement des processus** et des activités suivant le document de projet – Réponse à la demande – focus sur les besoins en équipement et en infrastructures – création d'une relation de confiance
- **Deuxième étape (année 2):** Découverte progressive des **réalités institutionnelles** (faiblesse des relations « organiques » et fonctionnelles entre les acteurs du secteur, absence de vision stratégique, inadéquation des stratégies et des politiques concernées, vision et approche très administratives et « donor-driven » (découverte du miroir aux alouettes – libération de la parole) et, en conséquence, **revue (renégociation) de l'approche** avec nouvelle répartition des rôles et des processus (réorientation vers une approche « pilote ») et renforcement des collaborations (mise en œuvre « commune »)
- **Troisième étape (en cours):** développement et mise en œuvre **d'une approche plus stratégique** (liens entre les composantes, travail concomitant sur les politiques, les cadres et les outils, focus sur quelques processus stratégiques pertinents (depuis le niveau central jusqu'au niveau local: Communication, RH, outil de gestion et de suivi –budget- et retour sur l'approche –pilote- de la question du regroupement villageois)

Une approche processus itérative (acteurs locaux)

- **Première étape (année 1):** établissement de la collaboration avec les communes et des communes entre elles, approche de regroupements villageois très top-down et administrative, projets d'investissements individuels,
- **Deuxième étape (année 2):** découverte du tissu social, politique , des conflits latents, des dettes , accompagnement de projets conjoints (water department, solid waste..)
- **Troisième étape (en cours ..):** accent porté sur les dynamiques de développement économique local , les mécanismes de gouvernance (multi-acteurs) au niveau local, des projets et investissements fédérateurs, une articulation territoriale qui se met doucement en place...

...

Une approche processus itérative ...

(LECONS APPRISES de la mise en oeuvre)

Un dispositif institutionnel est un dispositif « vivant ».

- contexte institutionnel et politique mal analysés au moment de la conception (analyse basée sur vision des partenaires au développement) –Problème du modèle et du cadre politique
- pouvoir adapter l'intervention au fur et à mesure de sa mise en œuvre (programmation glissante) est déterminant (cfr flexibilité de conception & pilotage) . Cela signifie aussi adapter en chemin la définition des résultats...
- Grande difficulté sinon impossibilité de rentrer dans les cadres de planification classiques (et requis) des projets
- Considérer les limites du “mythe” coordination des bailleurs par les bailleurs (promouvoir une coordination à travers les institutions du bénéficiaire – politiques, outils, processus, etc.)

Responsabilisation et mise en relation des acteurs «liés »

(bénéficiaires/acteurs, mises en situation – et forces endogènes)

- Prioriser les activités de facilitation et de renforcement des capacités institutionnelles (appuis aux acteurs et à leurs relations pour jouer ensemble leurs rôles – bénéficiaire/acteur) et lier les investissements en infrastructures à un cadre ou à un processus institutionnel

‘Short term change is cheating’

- Prioriser une approche stratégique par rapport à une approche administrative et/ou liée aux besoins (une approche « mécaniste » et déconnectée avec manque de liens stratégiques entre les différents résultats aux différents échelons) : défi de garder le CAP

Favoriser l'apprentissage à tous les niveaux

- Intégrer dans les plans d'action les activités de recherche-action (réfléchir ensemble, apprendre et réorienter)
- Suivre de façon systématique les changements dans ‘le contexte’ (y inclut nous-mêmes !) : défi des approches et outils
- Multiplier les partenariats , les réseaux ...

Cas d'étude

Projet SYNERGY en Palestine

Caritas International/Jerusalem



Le projet en bref

GENESE, dans une perspective de "synergie (sur base PIC 2012-2015 , la ligne de financement "Synergy" DGD dans les territoires appuyés par coopé belge)

Une **APPROCHE** basée sur du **développement territorial multi-acteurs**

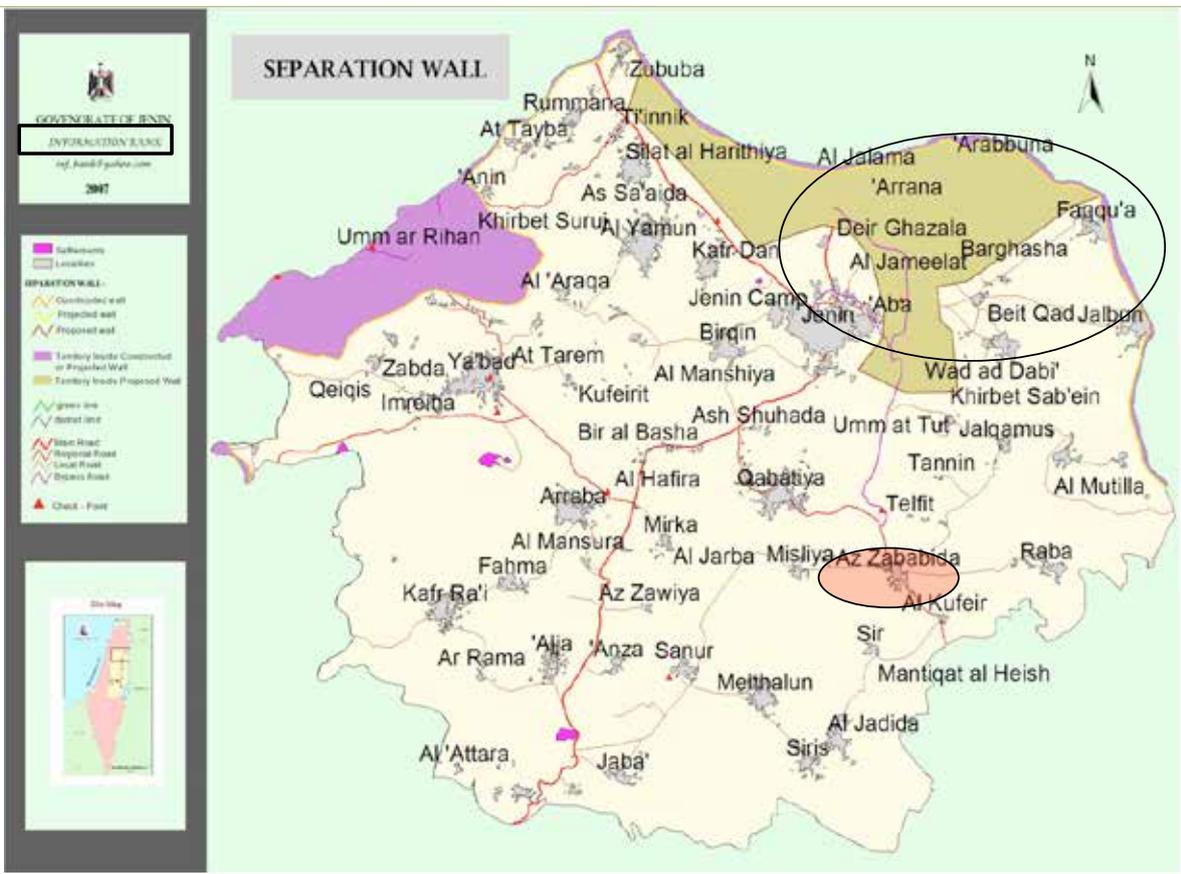
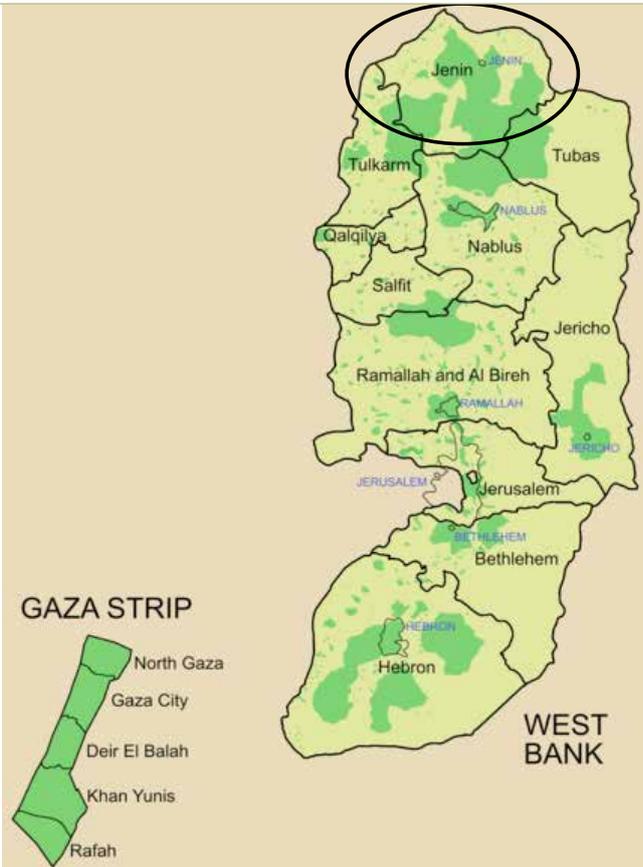
Actions appuyées: Micro entreprises familiales dans les secteurs de l'agriculture, des services et du commerce (marché de niche, produits à haute valeur, valorisation, diversification, circuits courts)-Formations techniques-Gouvernance (LAGs-échanges entre Municipalités) et projets collectifs (festival, infrastructure, équipement)

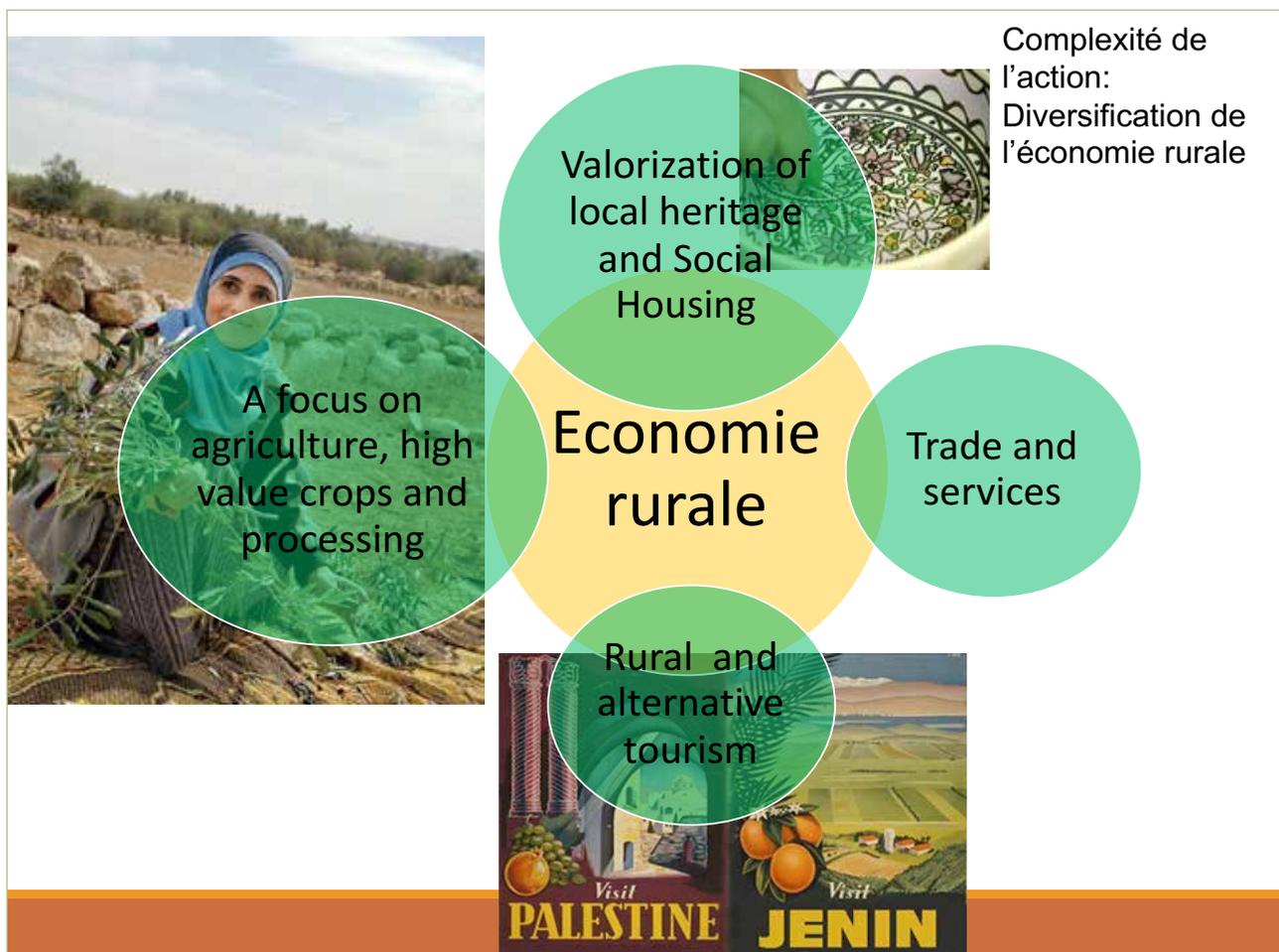
Durée: 2 ans (Sept 2014-sept 2016)

Budget: 250 000 Euros (80% financé par DGD)

Territoire rural: Région Nord Est du Gouvernorat de Jenin (focus sur 2 Municipalités dont une amalgamée de 10 villages= Marj Ibn Amer)

Partenaires: Municipalités, association/syndicat/coopérative agricoles, Ministère des affaires sociales/Agriculture/Gouvernance locale, Universités, Secteur marchand privé, Office de tourisme, Associations de commerce équitable/Artisanat/tourisme alternatif.





Quels changements escomptés par le projet ?

OBJECTIFS GENERAUX

“Supporting sustainable local development by promoting and facilitating participative dialogue between local institutions, CBOs and private sector”

- ✓ Changement essentiel attendu est **au niveau micro-économique, familial**, pour permettre de générer des revenus et lutter contre la pauvreté. L'idée est en complément des autres projets d'infrastructure, de gouvernance, de contribuer à la dynamique locale économique.
- ✓ Contribuer à un **mieux-vivre des populations** en territoire Palestinien et lutter contre leur exode par une protection et une valorisation du patrimoine et des identités, une meilleure attractivité du territoire et une amélioration de leur habitat.
- ✓ Contribuer à une **cohabitation pacifique des communautés** sur place et en Europe de manière indirecte;

Le Coeur de notre action est l'appui et le plaidoyer pour l'agriculture familiale en Palestine en diversifiant l'économie rurale et en rendant un territoire attractif.

Quelques accomplissements dans la phase initiale de ce processus de changement

Au terme **de la première année de mise en œuvre** (ceci étant permis par la capitalisation de nos actions pilotes précédentes et l'opérationnalité de notre partenaire sur place)

- 40 microprojets économiques subventionnés (Elevage ovins, cultures sous serres, épiceries, atelier de couture...)
- Rénovation de l'habitat pour 15 familles très vulnérables par des fonds complémentaires au projet Synergy
- 6 Formations techniques
- Facilitation de rencontres pour un dialogue multi-acteurs dans 7 communes (dont 1 amalgamée avec 5 villages)= Mise en place de 7 LAGs (Local Action Groups)
- Dialogue soutenu avec la CTB et le Consulat qui a permis l'ouverture du LGRDP2 au territoire/cluster couvert par Caritas (cluster additionnel).
- Début d'identification de l'extension de la composante Habitat social, filière matériaux de construction durable, valorisation du patrimoine rural bâti (avec CRATERRE)

Quelques considérations sur le processus de changement sur place

✓ Facteur accélérateur, **les réseaux et échanges** jouent un rôle d'amplification.
Opportunité : analyses conjointes & identification des complémentarités

✓ Des freins:

• Contexte **d'occupation**, **Libéralisation** de l'économie avec une inondation de produits importés notamment d'Israël.

• **Difficultés à se projeter** par un imaginaire collectif dans l'avenir et formuler des changements souhaités en particulier pour les adultes.

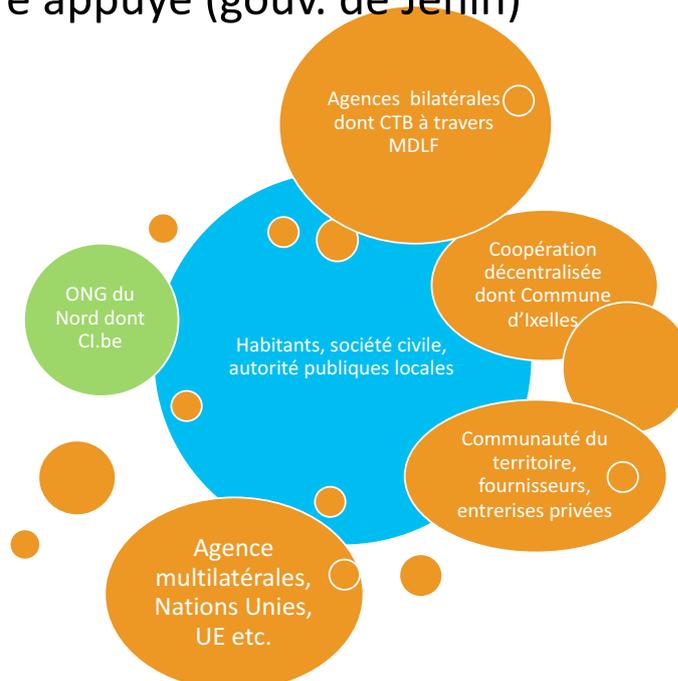
✓ Facteurs stabilisateur, de durabilité:

• contribution des autorités publiques assure un **ancrage** de l'action sur la durée et une force multiplicative possible.

• les agents clés du changement sont ceux ancrés dans le territoire. C'est à eux de définir les objectifs du changement souhaité. C'est leur regard qui devrait être le principal **prisme de l'évaluation du changement**.

L'écosystème des agents du changement dans le contexte du territoire appuyé (gouv. de Jenin)

notre rôle en tant qu'ONG du Nord dans ce contexte en mouvement. =
de l'accompagnement et de l'animation des énergies locales
 (apporter possibilités, expertise techn., écoute, miser sur capacité d'adaptation des acteurs locaux...)



Et sur le plan national : Les ACC, un outil d'aide à l'action en synergies entre ANGs-Coopération bilatérale- société civile et acteurs de la Gouvernance Locale en Palestine

Jumelage Ixelles-Zababdeh



Projets de coopération décentralisée WBI :

More Water for Palestinian people in Zababdeh : 2012-2014

A green Project : 2015-2016

Partenaires: Municipalité de Zababdeh, Commune d'Ixelles, Haute Ecole Charlemagne – ISla Gembloux, ONG Palestinian Agricultural Relief Committees,

Projet Européen :

Millennium Youth Project: 2012 – 2015

Partenaires: Zababdeh (Palestine), Ixelles (Belgique), Megiddo (Israël), Biarritz (France), Cascais (Portugal), Mizil (Roumanie), Kalamu (RDCongo)

Action au Nord :

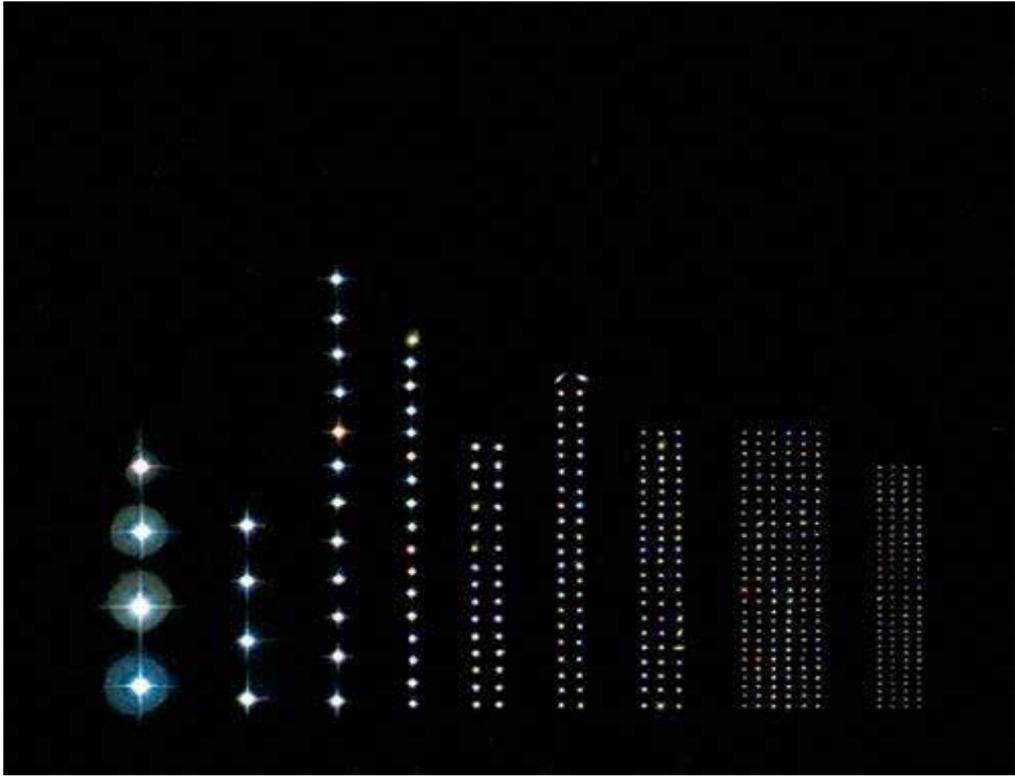
Réseau des autorités locales belges pour la Palestine: début 2015

IDEES CLEFS A CONSIDERER: la dimension quantique de l'aide au développement

- **La complexité est la règle:** les processus institutionnels (de gouvernance locale, de développement socio-économique local...) sont toujours complexes (forces et contre-forces, facteurs, intérêts, ...), multidimensionnels et relativement « imprévisibles » spécialement dans les Etats fragiles
- L'outil utilisé (processus de développement et méthode) **n'est pas une fin en soi** et porte en lui ses propres limites ainsi que celles qu'il générera dans l'environnement (qui s'y adapte forcément)
- **L'environnement n'est jamais stable ni fixe** mais plongé dans son « histoire » et l'intervention le « modifie » de facto dès qu'elle démarre et qu'elle s'insère (s'intègre) dans le paysage institutionnel
- Un processus de changement **ne se lit pas de la même manière par les différents acteurs** directement ou indirectement concernés. **Sa réalité** différera donc selon les acteurs et leurs agendas.
- Les agents clés et **les forces de changement sont essentiellement endogènes** et ancrés dans le territoire. A ce titre, c'est aux acteurs locaux de définir les objectifs des changements souhaités et les stratégies y afférentes et de les évaluer.
- **Les approches collaboratives et les synergies** sont incontournables sinon déterminantes pour prendre en compte la complexité...



(D'après AFD 2025)





Merci!



Le Changement comme résultat ou comme passage ?

Définition : Le changement c'est le **passage d'un état A à un état B**



Nous :

- **Modèle (absolu)**
- **Plan**

D'autres:

- **processus**
- **Transformation**
- **mutation**

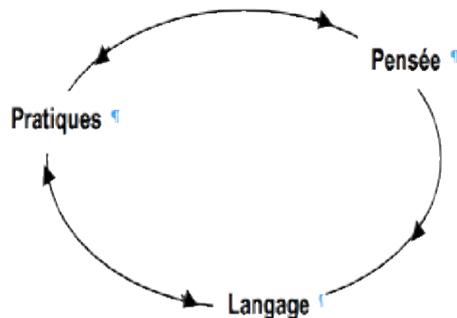
Nous :

- **Résultats**
- **Impact**

Pour une théorie pragmatique du changement (1) :
les 3 entrées dans la culture

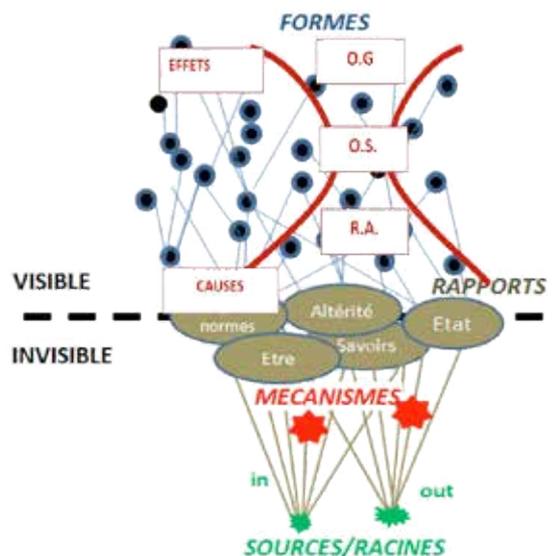
- Culture = Ce qui n'est plus pensé
- Esquisse d'une théorie pragmatique du changement

- Questionner le langage (les mots), la pensée (les logiques), les pratiques/comportements
- Questionner leur cohérence (tendue ou dialectique)

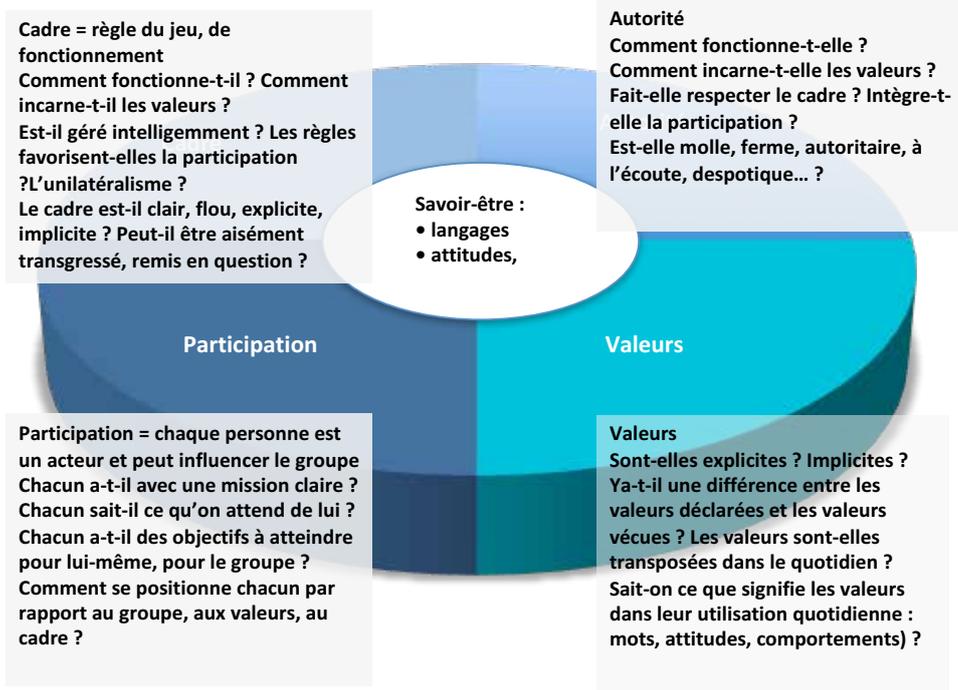


Pour une théorie du changement par la culture (2) : identifier racines et mécanismes

- Des finalités logées dans les conséquences des conséquences
- Un Objectif qui vise une forme particulière
- Des sources et racines jamais investies



Quelles sont les interactions entre les concepts... ?



Faire face à la complexité

Faire face à la complexité
 = **identifier, accepter et choisir** la réponse optimale

Besoin de bien choisir les stratégies
 de **planification, de management et d'évaluation**

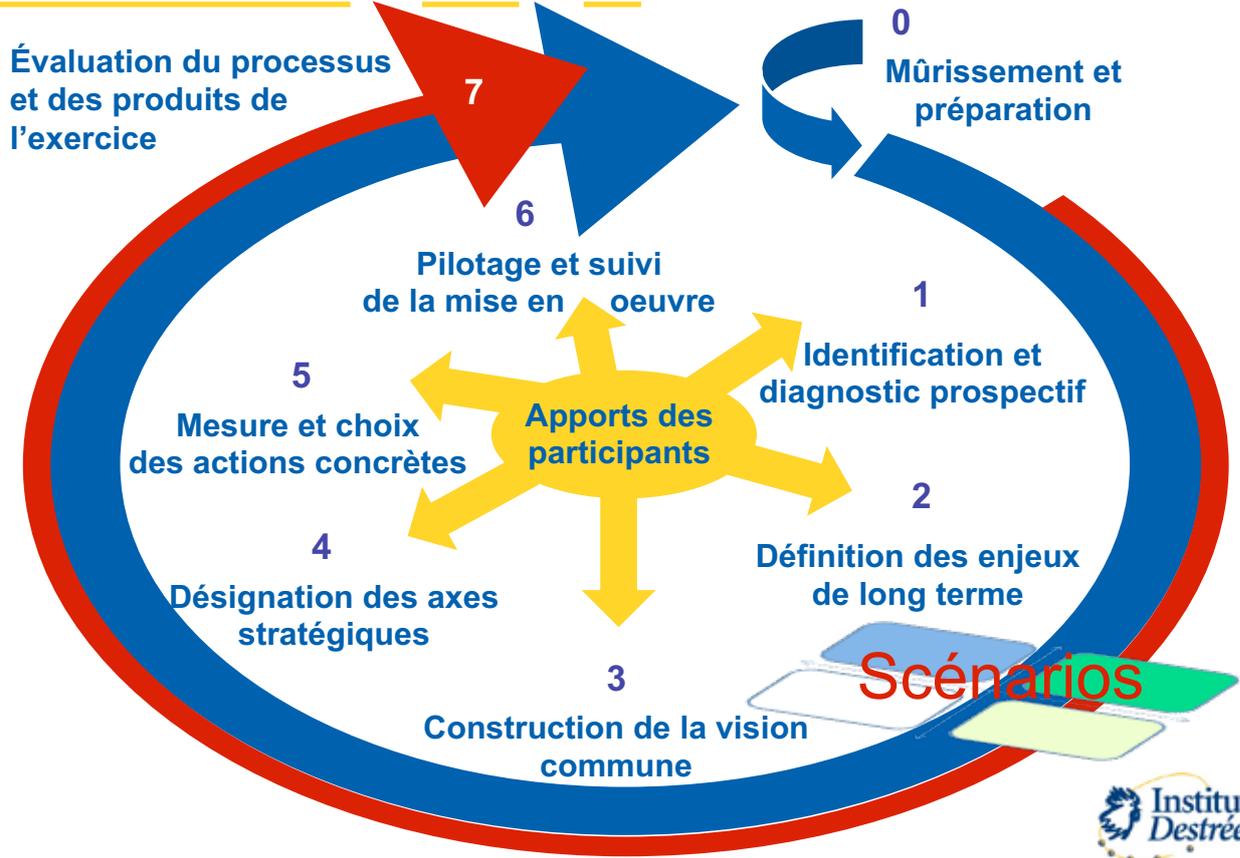
Au cœur de la complexité
 = **les gens**



Bruno Marchal
 Health Services Organisation unit, Department of Public Health / bmarchal@itg.be

Institute of Tropical Medicine | Public Health

Le processus de la prospective



Comment coopérer autrement?

Jaap Bijl
Bruxelles, 15 Octobre 2015

Sommaire

coopérer autrement?

1. réflexions récentes
2. ou plutôt réflexions anciennes?
3. pratique de la coopération

comment?

4. en tant que coopérant
5. en tant qu'organisation de coopération

Autrement?

Réflexions récentes

- Penser système
 - (sans oublier que nous – coopérants – en faisons partie)
- Moteur politique
- Propriété nationale, locale, organisationnelle, individuelle, du problème et de la solution
- Adaptabilité

15 Octobre 2015

Changement et Complexité

3

Autrement?

Ou réflexions plutôt anciennes, mais ignorées de la coopération?

- Penser système:
 - Bertalanffy, general system theory (GST, 1934-72), plus holiste que réductionniste, organique que mécanique
 - Rapport du club de Rome (1972) sur « Les limites à la croissance », Meadows MIT, anti-intuitivité des comportements "système";
 - Complex Adaptive Systems (1980 Santa Fe Institute), émergence
- Moteur politique: connu depuis toujours Aristote, Confucius, Machiavelli
- Propriété du problème et de la solution: Argyris (1964+), Schön (1974+ apprentissage), Schein (1969+ process consultation)
- Adaptabilité: apprentissage, idem e.a. (boucle primaire, secondaire)
- Moteur innovation (4 façons, autour du pôle, d'utiliser le renne; histoire de la technologie; Lisbonne) et coopération?

15 Octobre 2015

Changement et Complexité

4

Autrement? (suite)

ou réflexions plutôt anciennes, mais ignorées de la coopération?

- hypothèses, attentes:
 - "zum Zweifel braucht man Glauben" Wittgenstein
 - "die konkrete Analyse der konkreten Situation" Marx
 - TOC? on n'est conscient d'une hypothèse d'action que quand elle est falsifiée, espoused theory, theory in use...
- partie du context
 - chambre avec des portes d'entrée allumant chacune une lampe de couleur différente Wittgenstein
- approche normative ou empirique (Bruno Latour plus connue aux EU?)
- approche transdisciplinaire, savoir scientifique et savoir de l'expérience (Michel Callon aussi), capacité d'agir en situation (Guy de Boterf)

15 Octobre 2015

Changement et Complexité

5

Autrement?

contexte spécifique de la coopération

- évolution de la structure dominante de la coopération
 - Etat à Etat et N-S > acteurs privés, Est-S et S-S, réseaux
 - deux niveaux: macro, national (financier, économique), micro local (programmes et projets)
- évolution de la culture dominante des coopérants
 - donneurs de leçons, apolitiques, culture technique (ingénieurs, médecins...), pensée causale 1960+, ahistorique: l'histoire commence avec l'intervention (anthropologues, sociologues...) 1970+, vers pensée finale
 - sectoriel 1960+ territorial 2010?
- montée en force de la gestion financière, focus sur le contrôle, la prévisibilité et le taux d'exécution des budgets, 1990+
- approche nationale d'appui à l'innovation et approche de la coopération ex: NL

15 Octobre 2015

Changement et Complexité

6

autrement? dans le contexte de la coopération

contexte spécifique de la coopération

- déclarations solennelles de Paris, d'Accra et de Busan se suivent mais ne se traduisent que très partiellement et très lentement dans les faits.
- interventions peu coordonnées (projets en silos, coopération décentralisée, ONG Internationales, « Unités de Gestion des Projets », Agences de Maîtrise d'Ouvrage Déléguée...
- conventions qui exonèrent les programmes et projets des pans entiers du cadre juridique et réglementaire national
- démarches d'identification, de formulation, de suivi et d'évaluation des cycles des programmes et projets, en déphasage avec les cycles de planification et de budgétisation des structures pérennes impliquées.
- mesures et budgets pour la « visibilité » du bailleur de fonds,
- pratiques de recrutement des cadres internationaux qui laissent aux responsables nationaux de facto un rôle marginale sous peine de causer des retards dans le démarrage des interventions et de l'autre côté des protégés aux postes juteux.

15 Octobre 2015

Changement et Complexité

7

Comment accompagner? en tant que coopérant

principe fondamental: ne fais pas aux autres ce que vous ne voulez pas qu'on vous fasse – **mettez vous à la place de l'autre**

- imaginez vous que la Belgique reçoit un "accompagnement" de l'Arabie Saoudite, ou, pire*, des Pays-Bas

comment comprendre? justification du comportement,

- idéal: par observateur/trice du milieu en jargon, langage et langue du milieu
- pratique: récits (stories)
- pourquoi? pourquoi? pourquoi? pourquoi?
- traduction nécessaire, penser "nuages de signification",

comment accompagner conception, mise en oeuvre, suivi, conception?

- développer un langage commun dans l'interaction
- utiliser ce langage pour formuler les résultats et les indicateurs

*) pire parce qu'on se rend moins compte des pièges de la compréhension mutuelle quand les différences sont moins évidentes

15 Octobre 2015

Changement et Complexité

8

défis de traduction

- evidence based policy > FR?
- behoorlijk bestuur > FR?
- marginale toetsing > FR?
- trade-off > FR?
- xxx (FR) > yyy (UK)?

comment accompagner? en tant qu'organisation

GAR autrement

- attention explicite pour la communication entre parties prenantes:
 - traduction, nuances de signification des notions utilisées dans les jargons, langages et langues
 - développer un langage partagé: comprendre ce qu'on mesure
- convenir et spécifier résultats et moyens, pas trop comment (des pistes, des idées)
- IOVs co-construites: qualitatifs et quantitatifs, mutuellement compris et jugés pertinents pour le suivi vers l'atteinte des résultats
 - baseline autrement
 - aller d'histoires aux cadres logiques / théories de changement partagés
- adapter, expérimenter oui, mais aussi confronter, décongeler, en fonction – du contexte, de la nature du problème et des parties prenantes – tant qu'il s'agit d'apprentissage mutuel et que le bénéficiaire reste propriétaire du problème et de la solution
 - si développement implique innovation, il implique aussi résistance, débat, conflit d'idées

Comment accompagner? en tant qu'organisation

coopérer politiquement: quelles parties prenantes? avec quels intérêts 100% pour ... 100% contre (fifty shades of gray)? quel pouvoir? et cela dans quelles dynamiques plausibles des variables clefs du contexte?

- qui fait les choix d'insertion dans les chaînes de fin-moyen=fin-moyen=fin-moyen=fin-moyen=... ? des effets poursuivis et des causes retenus?
- changer le système ou jouer le système? transparence prêchée < > agendas cachés à tous les niveaux du système en évolution: global, continental, sous-régional, national, local (penser coopérer avec les Palestiniens, les Sahéliens, les Pauvres...);
- exemple: tout programme de subvention mal ciblé; trames d'accueil et valeur des terrains; programmes de recherche en reconnaissance vocale comme moyen d'identification (fera d'un enregistrement audio un accord signé, d'un PV un PV signé par les participants); breveter les savoirs coutumiers, les plants, les semences, les pesticides biologiques,
- intérêt général < > intérêt privé, intérêt national < > coopération
- coopérant et organisations de coopération doivent faire leur choix et savoir le justifier; **choisir = décider = politique; espace de discrétion à chaque niveau**



Annexe 7



Framing for Success **Theory of Change within Plan : what should** **Agents of Change do differently to achieve** **it?**

Sandra Galbusera, Plan België

15 oktober, 2015

www.planbelgie.be / www.planbelgique.be



WHY?

Waarom een Theory of Change (ToC) bij Plan?

Conform :

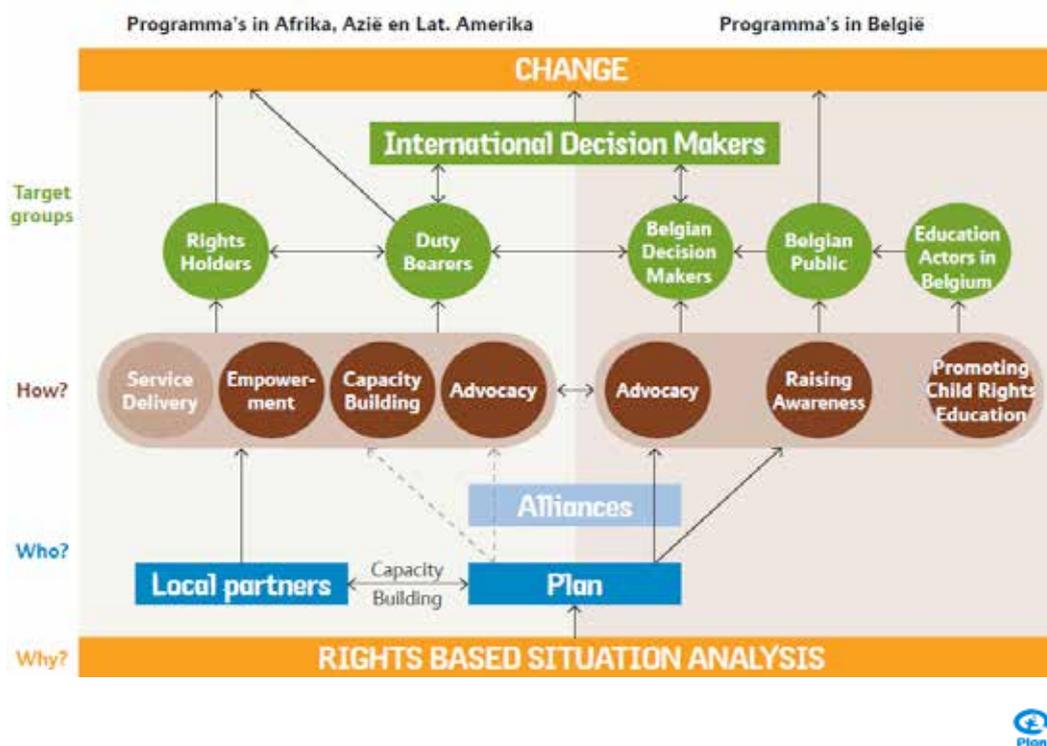
- *Kindgerichte Gemeenschapsontwikkeling
- *rechtenbenadering gebaseerd op Internationaal Verdrag voor de Rechten van het Kind

Strategische keuzes :

- **Child Rights situation analysis*
- *meest invloedrijke *stakeholders* (power mapping)
- **dimensions of change*
- *strategieën afgestemd op *Agents of Change*



WHAT?

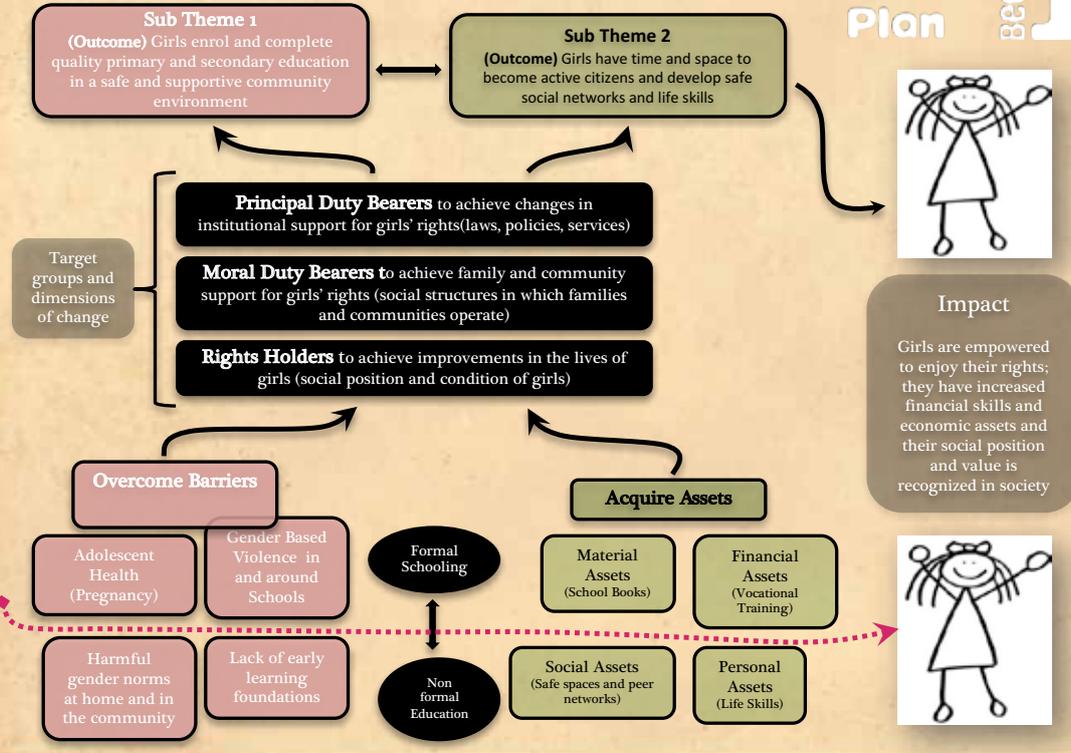


HOW?

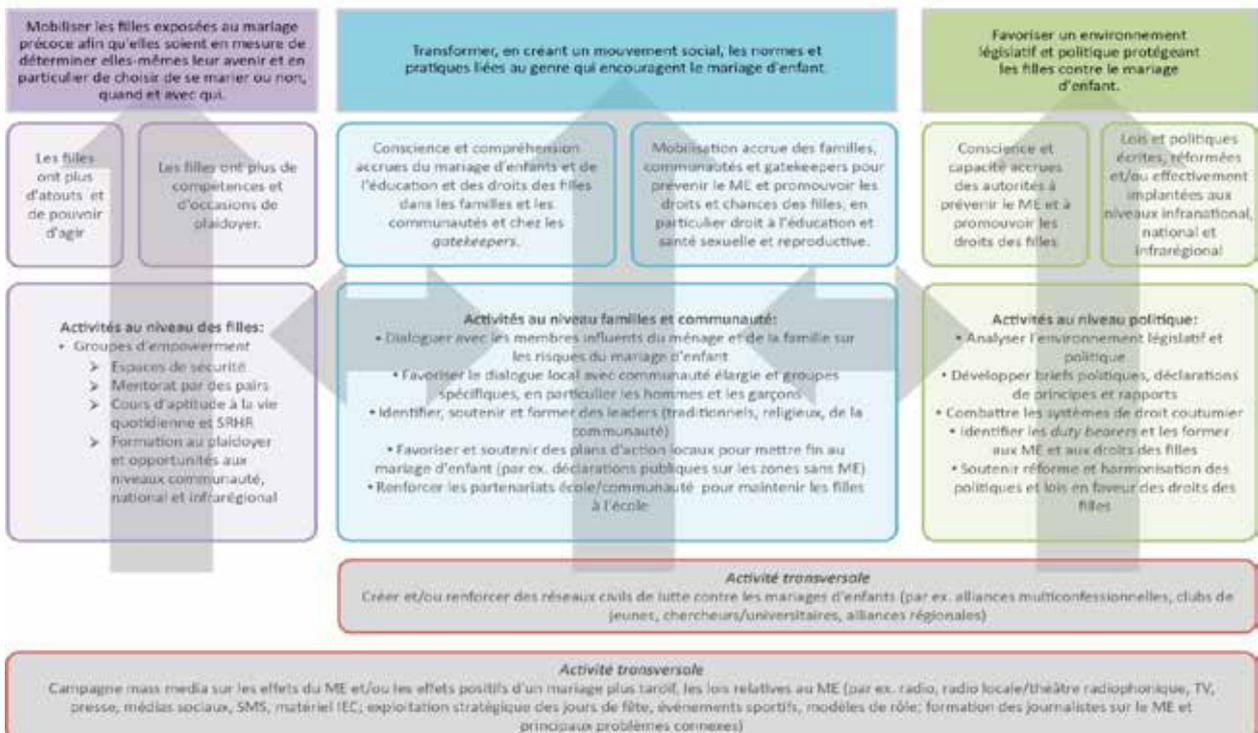
De verschillende niveaus van ToC bij identificatie en formulering

- *Organisatorisch niveau: zie schema van Plan België (supra)
- *Op programmaniveau: bv. campagne BIAAG ('Omdat ik een meisje ben ...')
- *Op projectinterventie niveau: bv. project in de strijd tegen kindhuwelijken, project interventie in Niger

The Because I am a Girl Campaign Theory Of Change



Contribuer à mettre fin aux mariages d'enfants



Implications of ToC?

Wat heeft ToC aan veranderingen meegebracht voor Plan België?

*Op vlak van governance en strategie-ontwikkeling:
 shift van *service delivery* naar *advocacy/ capacity building*
 shift van *implementation* naar *facilitation/*
strengthening civil society

*Op vlak van projectbeheer:

- tools PM&E: template projectdesign
- keuze van procesindicatoren (milestones)
- multisectorial approach

*Op vlak van partnership: keuze van locale partnerorganisaties, alliantievorming, ‘most powerful & influential agents of change’



Concluding observation

“Change happens beyond the format
& timing of a logframe”



Dank u voor uw aandacht
Merci de votre attention

Plan België vzw
Plan Belgique asbl
Galerie Ravensteingalerij 3 B 5
1000 Brussel - Bruxelles

T +32 (0)2 504 60 00
F +32 (0)2 504 60 59

info@planbelgie.be
info@planbelgique.be

www.planbelgie.be
www.planbelgique.be

www.facebook.com/planfans

Voor en door kinderen.
Avec et pour les enfants.

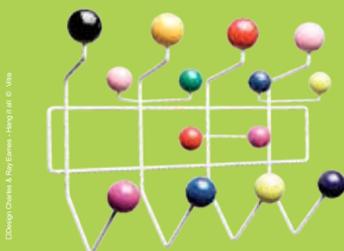


Donner la priorité à l'apprentissage:

Réflexions autour d'un système de suivi-évaluation portant sur le développement des capacités (2011-2015)

Jan.vanongevall@kuleuven.be

Benedicte.Fonteneau@kuleuven.be



Pourquoi expérimenter avec une nouvelle approche de suivi pour le RC?

WSM comme ONG politique dans une collaboration à long terme avec ses partenaires mais...



- Est-ce que les cycles de programmes contribuent au RC des partenaires?
- Comment suivre les changements en terme de RC et comment tirer des leçons?
- Comment améliorer sa contribution au RC des partenaires?



outcome mapping

Suivre le RC utilisant éléments de OM (5 pays et 19 partenaires)

Définition des intentions

- STEP 1: Vision (Rêve)
- STEP 2: Mission
- STEP 3: Partenaires limitrophes
- STEP 4: Incidences visées
- STEP 5: Marqueurs de progrès
- STEP 6: Grilles stratégiques
- STEP 7: Pratiques organisationnelles

Partners used outcome challenges and progress markers to plan their own capacity development process.

Les journaux des incidences sont utilisés comme base pour les réunions de réflexion où le progrès et les défis concernant les marqueurs de progrès sont discutés.

Suivi des incidences et du rendement

- STEP 8: Priorités de suivi
- STEP 9: Journal d'incidences
- STEP 10: Journal des stratégies
- STEP 11: Journal de performance

Journal des stratégies était incorporé dans le journal des incidences

Plannification de l'évaluation

- STEP 12: Plan d'évaluation



© 2010-2011 INSTITUT DE FORMATION EN MANAGEMENT

Quel est notre rêve concernant ...???

Action politique

Genre

Expertise Thématique

Gestion Projet

Synergie



© 2010-2011 INSTITUT DE FORMATION EN MANAGEMENT

Exemple d'une rêve: COTRAF Rwanda

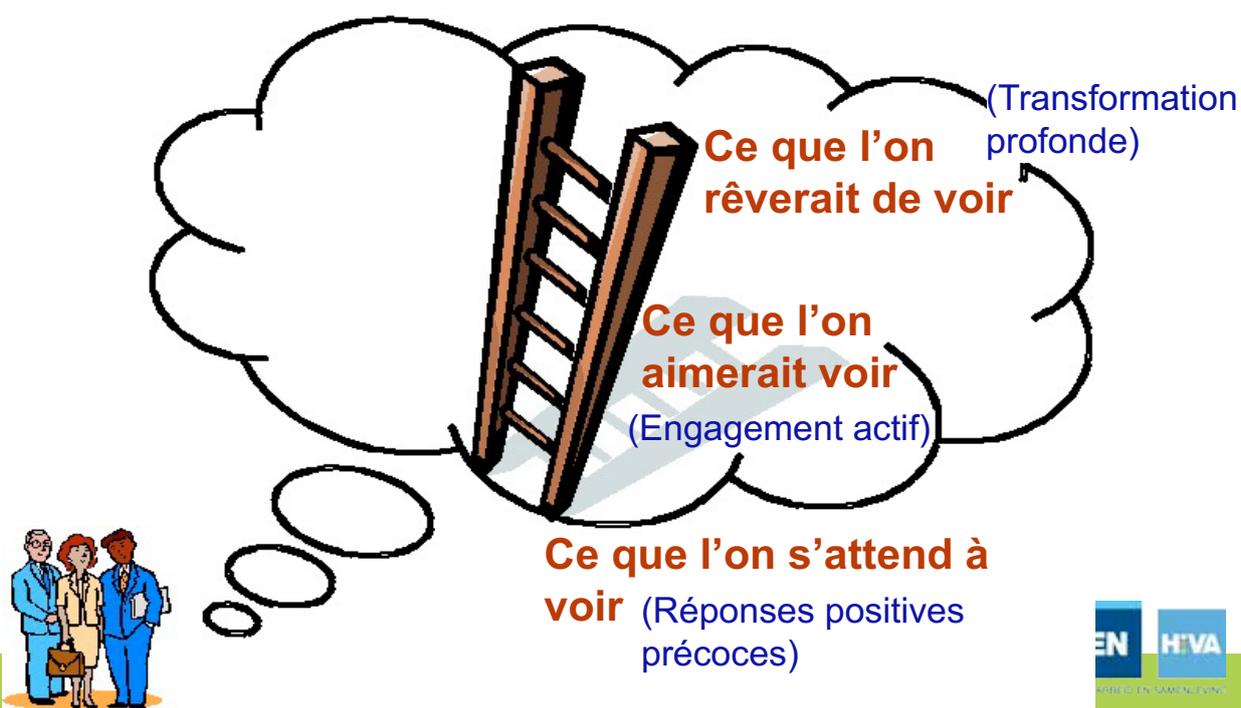
Domaine de RC: *Thematic expertise – droits de travail*

- **Rêve:** D'ici Décembre 2013, COTRAF RWANDA dispose de 15 experts syndicaux dans les domaines liés au Droit du travail et de 20 comités des sections syndicales de base qui sont capables de s'organiser collectivement et de conclure les accords d'entreprises visant l'amélioration de leurs conditions de travail sans l'intervention du COTRAF National



02-08-16 5

Marqueurs de progrès – Trois niveaux de changement



Marqueurs de progrès: COTRAF – domaine expertise thématique – Droits de travail.

Attend à voir

- Déterminer des domaines clés d'expertise
- Sélectionner des candidats à former au sein des syndicats du COTRAF RWANDA
- Identifier des Universitaires collaborateurs
- ...

Aimerait voir

- Création des Groupes d'expertises
- Conception d'un programme de formation des experts syndicaux
- Développement des modules approfondis de spécialisation
- ...

Rêverait de voir

- Les experts syndicaux interviennent efficacement en matière de conception des alternatives syndicales, d'analyse des politiques et lois, formation permanente des leaders syndicaux, etc.
-



Journal d'incidences

Nom du partenaire limitrophe		
Période de travail de/à:		
Nom des personnes qui remplissent le journal:		
Incidence visée:		
Marqueurs de progrès	Faits remarquables, qu'est-ce qui s'est passé ?	Suivi/Mesures correctrices
Changements inattendus :		
Quelles stratégies d'appui ont été utiles ou exigent un suivi ou des actions durant la prochaine période?		
Facteurs et acteurs ayant contribué ou limité la réalisation des changements formulés par les marqueurs de progrès:		
Résumé des leçons tirées/recommandations:		

Suivi du RC à travers une réflexion autour des marqueurs de progrès

Nom du partenaire: CEFOTRAR - Rwanda				
Domaine de capacité: Genre				
Incidence visée: Dans les trois ans, le CEFOTRAR sera un centre de formation de référence technique au Rwanda prenant en compte la dimension genre dans ses formations				
Marqueurs de progrès		Baseline juillet/2011 &	5/sep/12	5/jan/15
Attendus				
Souhaités				
CEFOTRAR Négocie et conclue des conventions de partenariat avec d'autres acteurs (MIGEPROF, CNF, CNJ, Pro-femmes, etc.) pour avoir un partenariat structuré avec eux pour l'enregistrement des filles au centre dans les filières de secteur du bâtiment.	Bas	Rien n'a été encore fait	Rien n'a été encore fait Défis: Manque des moyens de plaidoyer	en 2014 nous avons rencontré le responsable de (MIGEPROF, CNF, CNJ, Pro-femmes) pour avoir un partenariat structuré avec eux pour l'enregistrement des filles au centre dans les filières de secteur du bâtiment.
CEFOTRAR Mobilise des autres acteurs et sensibilise des familles Rwandais en matière de genre.	Bas	Rien n'a été encore fait	Rien n'a été encore fait DEFIS: Il n'y a pas des personnels spécialisés en matière de genre dans l'organisation	pour l'année 2014 les acteurs qui envoient les jeunes dans la formation sont sensibilisés en août 2014 selon le calendrier d'activités
CEFOTRAR mettre en place d'un groupe de réflexion sur genre constitué du staff, autres partenaires avec expertise sur genre, parents	Bas	Pas encore entamée	Rien n'a été encore fait Défis: Pas encore trouvé d'un partenaire avec expertise sur genre.	on a prévu de mise en place le groupe de réflexion sur le genre
CEFOTRAR introduit dans les programmes de formation les techniques des productions des matériels utilisés dans les ménages.	Bas	Rien n'a été fait	Lors d'une réunion du CA de CEFOTRAR, il a été prise une décision d'introduire la fabrication des matériels utilisés par les ménages (râchettes, brasiers, les cuillères en bois) dans filières de menuiserie et de soudure (cf. procès verbal du comité)	en 2014 Lors d'une réunion du CA de CEFOTRAR, il a été prise une décision d'introduire la fabrication des matériels utilisés par les ménages (râchettes, brasiers, les cuillères en bois) dans filières de menuiserie et de soudure (cf. procès verbal du comité)



Aggrégation et visualisation des résultats RC

	Bas	Moyen	Haut
Action politique		CLC AREDS	CRISOL COTRAF
Expertise thématique	CNTB NDWM CFTUI Casc	COTRAF CCAWDU Moschta FEI FMP CRISOL	CEJUPA Amussol CWM
Gestion projets	NDWM Casc	CFTUI CEFOTRAR YCW	SENTEC CEJUPA
Genre	CCAWDU GREG. APAZ	YCW CEFOTRAR	Amussol FEI
Synergie	GREG. APAZ CEJUPA	FMP CWM AREDS	CRISOL COTRAF

- **Bas:** pas d'activité du tout
- **Moyen:** Activité peut être observée mais être fortement dépendante de l'appui de VVOB.
- **Haut:** Forte activité et indépendamment de l'appui de WSM

17 sur 19 partenaires qui ont participé au projet pilote montre une changement positif considérable dans au moins un domaine de capacité



Quelques leçons

Points forts

- Plus efficace à travers un dialogue facilité entre les organisations partenaires et la solidarité mondiale
- Potentiel pour stimuler un processus d'apprentissage sur l'efficacité des stratégies d'appui du programme
- Changements dans le RC des partenaires représentent des résultats importants auxquelles le programme contribue.
- Le RC n'est pas inscrit dans le cadre logique par des indicateurs SMART.

Défis

- Comme une initiative volontaire pas de garantie que cela se fasse
- exige un effort de facilitation spécifique de la part des coordinateurs de solidarité mondiale
- Prend du temps pour les organisations de s'approprier une culture de réflexion et d'apprentissage.
- Risque que les marqueurs de progrès deviennent un outil de rapportage au lieu d'une base pour le dialogue et l'apprentissage
- L'analyse transversale des différents partenaires.

02-08-16 ¹¹





BTC

Sustainable sector development

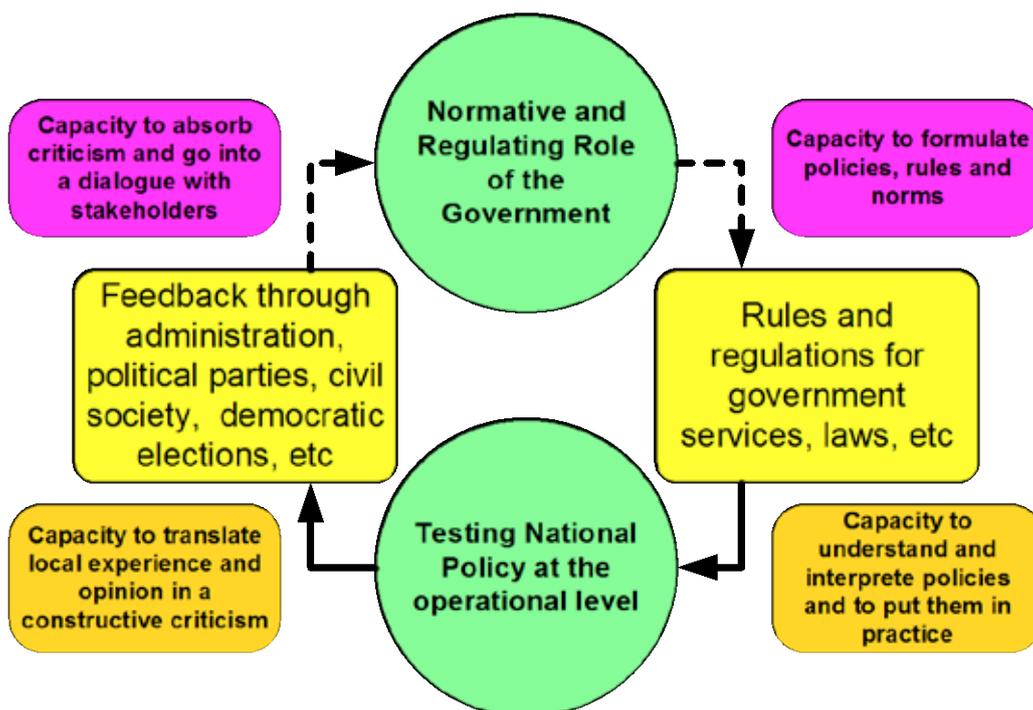
Development (coop.) results through **managing complexity** and **learning**

**BUILDING
A FAIR WORLD**



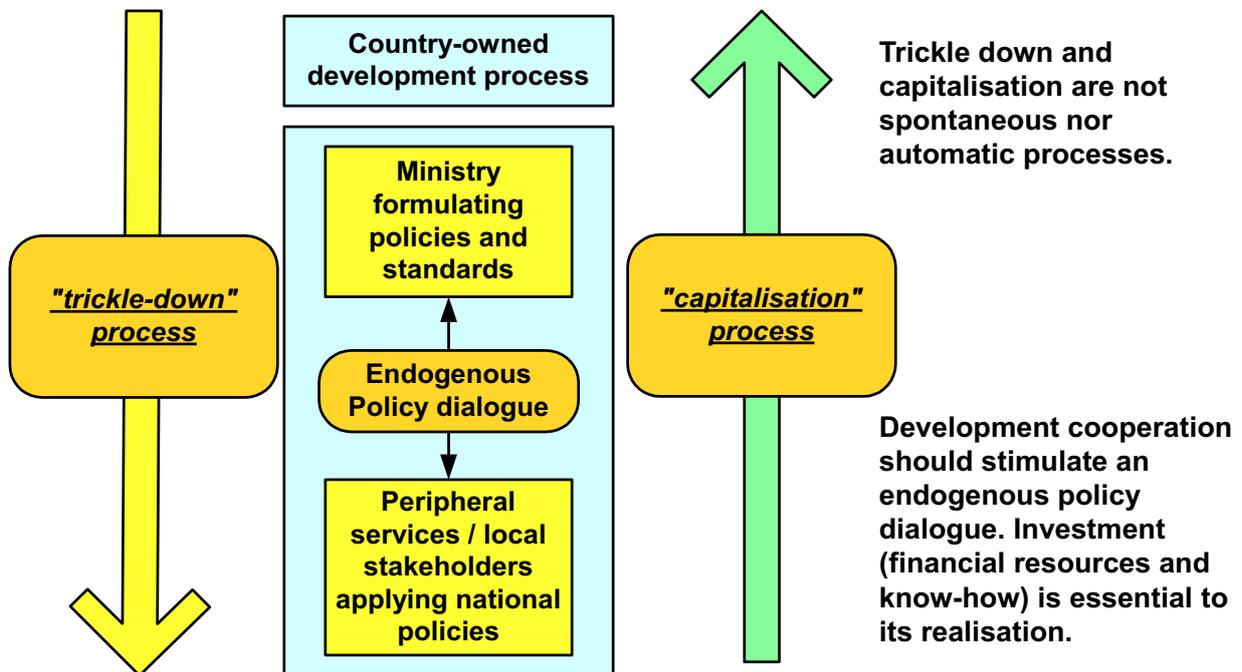
BTC

Development is a cyclic societal learning process





Development = Endogenous, for any country



Development cooperation Working in complexity

- Development is about change
- Development cooperation = *accompanying* development processes of supported countries / institutions
- **Development cooperation = facilitating change in very complex systems**
- **UNFORTUNATELY !** Though it makes life interesting...



Working in complexity

- **Uncertainty - unpredictability**
- Managing complex systems: **No 'ceteris paribus'**
- Decision = working hypothesis
- Managing decisions = testing the hypothesis = **action-research or reflective action**
- Management in uncertainty:
 - Better a bad than no decision
 - Recognising opportunities: flexibility
 - **Locally-led decisions - Trial and error - Learning**



Changing systems? Uncertainty & unpredictability

Do you hear the noise in the room?

- **Donors and planners are becoming nervous....**



Changing systems as life-long partners



Embrace uncertainty and beauty will emerge
We do not know which beauty though...
(... but the planned-for one is very unlikely....)



Moving towards an effective programme approach ?

In complexity science, development sectors are (simply) sub-systems of society: elements in interaction constituting a complex emerging whole.

They are **not** problems, **not** activities, **not** areas of intervention and **not** fields of interest of a donor, to name a few...

Development projects are interventions that accompany national development processes in a number of specific problem areas or sector strategies with **the general objective to strengthen the sector.**



Moving towards an effective programme approach ?

Development Programmes comprise several interventions (projects – (sector) budget support – pooled funds – basket funds – scholarships) that constitute a **coherent whole**, with **explicit synergies** and **one common objective** to reinforce a sector (or national programme).

→ *No beginning, no end.*

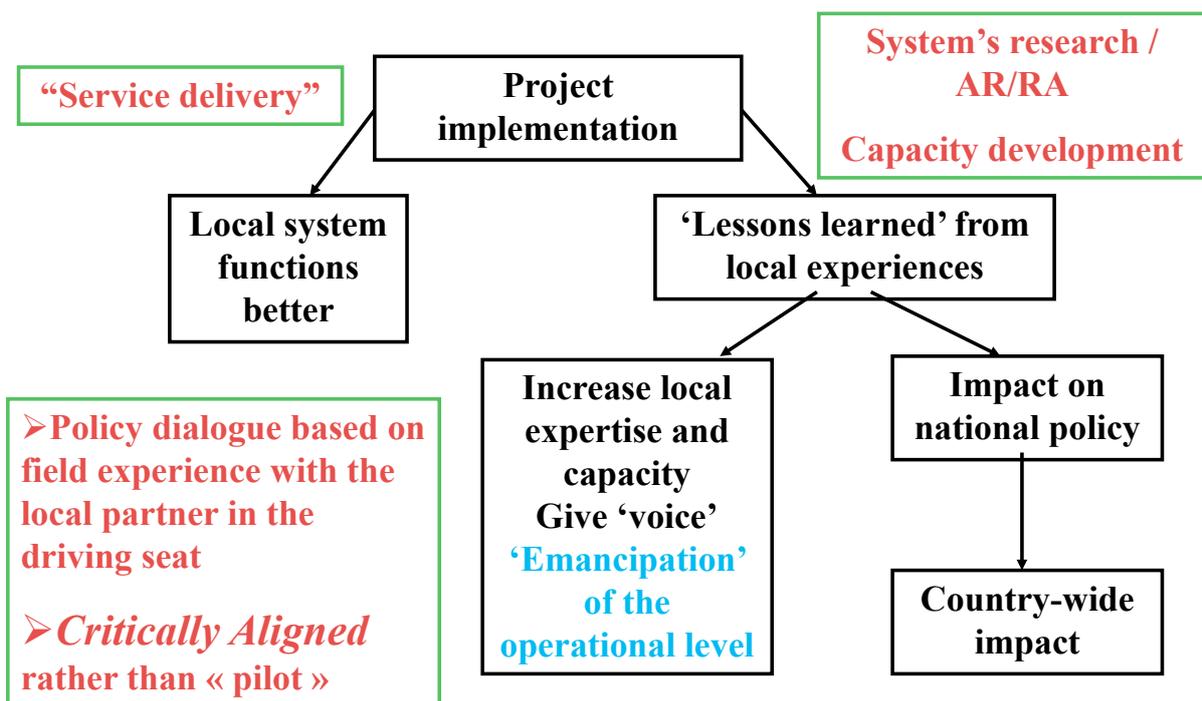
→ *Intervene from different angles*

→ *Active search for coherence*

9



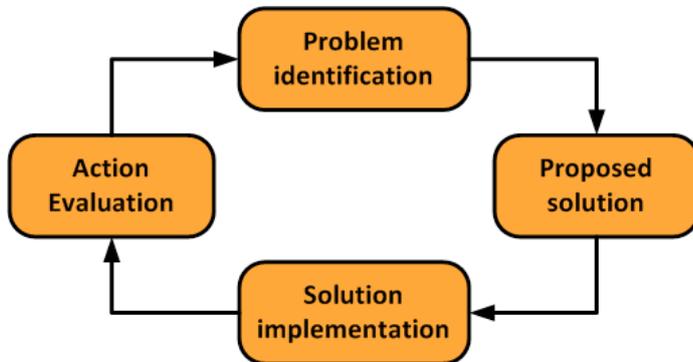
Programme Aid Strategy with Sector-wide Impact Objectives





BTC

Good Old Deming....



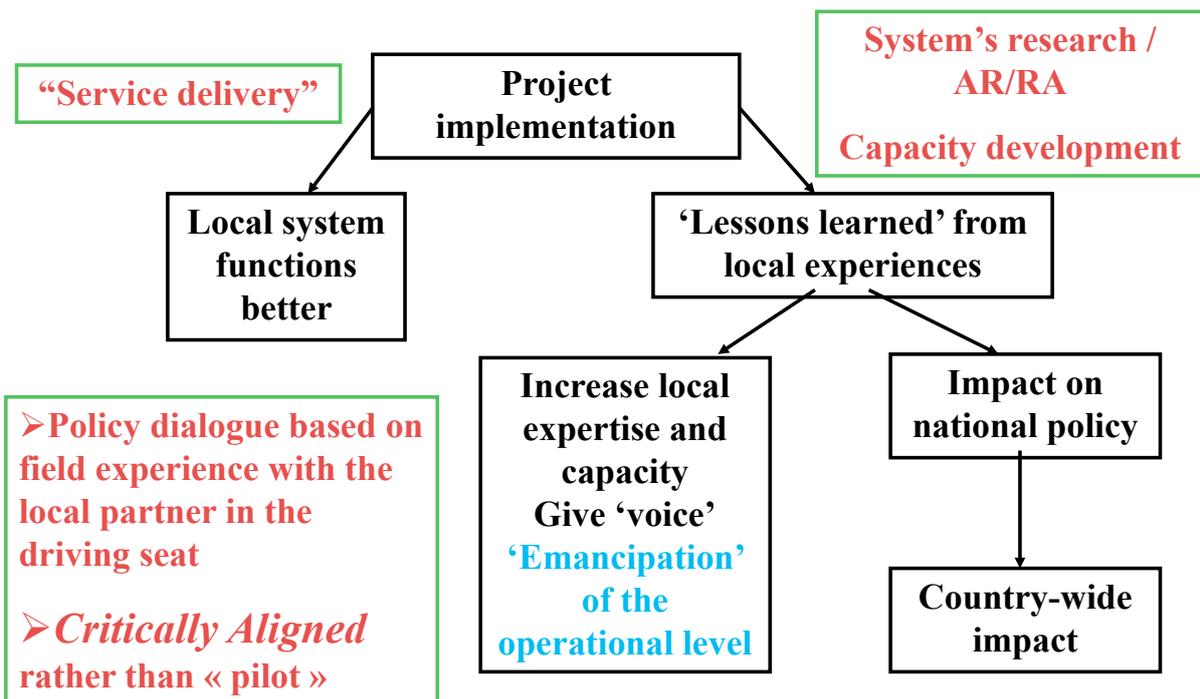
- **Adaptive and entrepreneurial**
- Look for opportunities
- Decisions at the margin
- Problem-driven not 'result-based'

.... the start of any critical action: AR is born

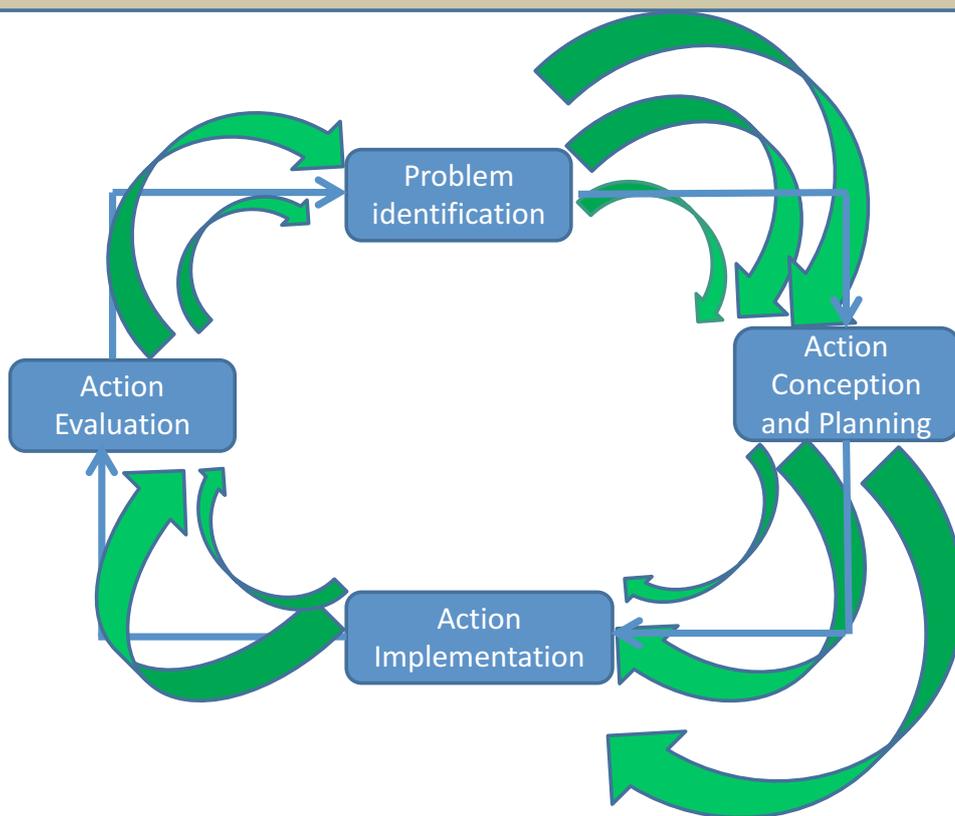


BTC

Programme Aid Strategy with Sector-wide Impact Objectives



The Action research Cycle and the Reinforcement of the District Medical Health Team



BTC

Action research: How to manage complexity

- **Systematic learning:** a cyclical way of analysis, intervention and re-orientation, which allows priority problems to be identified and acted upon; Failure stimulates new initiatives
- **Unearthing mechanisms of change:** The AR approach allows negotiating expectations and results, but also identified unexpected and unintended effects through the cyclical evaluation;

Complexity: what other changes in development cooperation strategies?

If we do not capture today's reality and do not know the future...

- How can we plan 4-5 years in advance?
- How can we identify 'simple' indicators and put targets?
- Why do we think we can control environmental factors?

Example Title

15

Complexity: what other changes in development cooperation strategies?

Many tools exist:

- For whatever is complex: the learning mode in complex environments
- In order to learn: organise monitoring beyond the simple indicator: **Realist evaluation**
- Outcome mapping, Modelling, Positive deviant analysis, Critical incidents, Strategic analysis
- **Never leave the system out of sight**

Example Title

16



BTC

**BELGIAN
DEVELOPMENT AGENCY**

**THANK YOU FOR
YOUR ATTENTION**



Vers une meilleure prise en compte de l'accompagnement au changement : Réflexions issues du dialogue AFD/ secteur du développement

Séminaire COTA, 15 Octobre 2015

développeur d'avenir durables

Introduction : Comment l'accompagnement au changement a cheminé à l'AFD?

- La visée de notre mandat
 - Renforcement des capacités
- Une montée en charge progressive
 - Contexte international
 - Elargissement du mandat
 - Difficultés de mise en œuvre
 - Difficultés à évaluer
- Changer nos modes de faire pour mieux accompagner le changement de nos partenaires
 - le montage et le suivi des projets en question ?
 - la contribution du dialogue AFD / ONG / F3E (séminaire)
 - Deux illustrations : le PARC, le PRISME

Illustration 1 : Le Projet d'Appui au Renforcement des capacités en RCA

■ Le PARC est né d'une conjonction particulière

- RCA, fonds Békou, CCC, CEFEB et ARC

■ Une logique nouvelle

- Réponse à faiblesse des MOAs, action durable de RC

■ Une instruction innovante

- Approche processus, implication des Centrafricains,
- Transversalité interne AFD et entre MOAs,
- Méthodes d'élaboration des plans de RC (ARCIE),
- Synergie avec d'autres bailleurs,
- Offre conjointe avec Expertise France

■ Une mise en œuvre à accompagner

- Réussir le lancement, suivi attentif, accompagner, expliquer, capitaliser
- Construction de longue haleine ancrée chez Centrafricains
- Forte mobilisation de plusieurs équipes AFD

développeur d'avenir durables

Métier du Développement - AT

27 03 2014

3

Une contre-définition de l'appui à la Maîtrise d'ouvrage



développeur d'avenir durables

Métier du Développement - AT

27 03 2013

4



Illustration 2 : le PRISME

■ Le PRISME c'est quoi?

■ Les enjeux du PRISME

- Aborder – de façon réaliste – l'appréhension des effets de programmes complexes ;
- Revenir aux finalités profondes de son action ☾ construire collectivement une vision stratégique / politique à long terme ;
- Mieux préciser le rôle de chacun, et la manière de suivre ensemble les effets de nos actions communes.
- Passer « de l'action à l'acteur »: changer de perspective ?

