

L'ESSENTIEL DE LA MISE EN PLACE D'UNE THEORIE DU CHANGEMENT



Auteur: Mei Zegers

INTRODUCTION

De par le passé, la plupart des projets ont inclus un Cadre Logique qui définit les buts auxquels viser, les activités à accomplir et les termes du succès (indicateurs et moyens de vérification). Le Cadre Logique laisse de côté les connexions entre les différents composants du projet. En outre, les Cadres Logiques ont la tendance à ne pas assez cadrer la Théorie du Changement qui en est à la base et qui prend en compte tous les facteurs du contexte. Ces facteurs peuvent être de type économique, social, culturel, politique et à différents niveaux (macro, méso, micro). L'approche de la Théorie du Changement a été développée pour faire face à ces défis et fournir une approche plus intégrée et raisonnée au développement.

“Une Théorie du Changement est une description spécifique et mesurable d'un mouvement de changement social, qui pose les bases de: :

- La planification stratégique
- La prise de décision « in itinere »
- L'évaluation¹

Une Théorie du Changement décrit tous les composants imbriqués nécessaires, et qui marchent bien, pour atteindre un objectif de développement. Les éléments de la Théorie du Changement sont organisés selon un « parcours de changement » ou « cadre de changement ». Cela rassemble à un organigramme ou un type de représentation graphique du processus attendu de changement qui va emmener au but souhaité.

Chaque phase de ce parcours décrit un aspect primordial à prendre compte pour réaliser correctement ce changement. Des parties prenantes clés doivent être impliquées dans la définition des différents composants et des étapes pour assurer qu'il s'agit de conditions réalisables au niveau local et peuvent permettre d'accomplir les résultats souhaités. Les parties prenantes devraient développer ensemble une vue commune des objectifs à long terme, de comment ils peuvent être atteints et pour définir quelles mesures à utiliser pour suivre la progression.

ETAPES-CLES DE CONCEPTION D'UNE THEORIE DE CHANGEMENT BASIQUE

1) Identifier les résultats et les hypothèses

Tout d'abord, les parties prenantes se rencontrent pour identifier, discuter et se mettre d'accord sur les objectifs à long terme à atteindre. Avant de cette étape, il est préférable de conduire une analyse de la situation actuelle. Les parties prenantes développent un graphique qui montre les conditions préalables pour atteindre les objectifs. Il s'agit d'hypothèses, nommées aussi « préconditions », qui doivent se vérifier pour pouvoir atteindre les résultats attendus.

2) Raisonner en arrière

En commençant par un schéma basique, les parties prenantes travaillent en arrière pour identifier les

¹ Informations partiellement acquises par : <http://www.theoryofchange.org/>. Consulté le 6 August, 2015

parties nécessaires pour atteindre l'objectif final. Pendant cette étape, elles doivent donc identifier ce qu'il faudra pour viser le but souhaité. En général, cela implique nombre de discussions entre les parties prenantes, à savoir beaucoup de temps. Si bien géré, il s'agit d'un processus positif pour assurer un haut degré de clarté et une logique à la base de la Théorie du changement qui soit bien raisonnée, explicite et en ligne avec la réalité.

3) Développer des indicateurs

Des indicateurs sont identifiés pour comprendre dans quelle mesure vous êtes en train d'atteindre vos résultats. Chaque indicateur doit définir : qui est concerné, combien et à quel niveau les résultats doivent être atteints pour pouvoir considérer le résultat comme atteint. Il faut aussi indiquer une contrainte de temps dans laquelle le résultat doit être atteint.

4) Définir des interventions (actions)

Jusqu'à l'étape 4, nous nous sommes consacrés à l'identification des résultats souhaités, des préconditions à mettre en place pour atteindre ces résultats, et comment comprendre si vous avez effectivement atteint ces objectifs. Le moment est venu de décider quels objectifs et comment mettre en œuvre les activités qui plus probablement vont vous emmener vers votre cible. Il est aussi question de revenir en arrière plusieurs fois pour vérifier si tout ce que vous avez réalisé pendant les quatre étapes précédentes a une raison d'être. Vous devez vous poser des questions, par exemple, si vous agissez de la façon X, cela vous fera atteindre le résultat Y ? Ou peut-être, vu les ressources et les actions à mettre en place, le résultat que vous souhaitiez atteindre s'avère irréaliste ?

Une partie majeure de l'identification des interventions les plus utiles est d'assurer qu'elles vont contribuer de façon intégrée à atteindre les résultats généraux. Peut-être, vous repérez une intervention qui vous fera atteindre un résultat d'un niveau inférieur mais qui ne marche assez bien pour créer des synergies avec les autres résultats. On pourrait par exemple créer un modèle pour les contrats de travail pour les travailleurs de l'économie informelle. Ce modèle pourrait aider à atteindre le résultat de l'amélioration des conditions de travail décent. Toutefois, si le but primordial du projet est d'améliorer les conditions de vie des femmes vendeuses qui n'ont pas d'employés dans leur entreprise, la logique n'est pas respectée. De toute évidence elles n'ont pas besoin de modèles de contrats de travail pour des employés qui n'existent pas. Dans ce cas, il vaut mieux se concentrer sur l'amélioration des conditions de sécurité sur le travail dans le marché pour améliorer le travail décent dans le marché des femmes. Même si une telle situation semble peu probable lors du développement d'une Théorie du changement, dans la pratique plusieurs conditions peuvent se vérifier, par conséquent il est toujours bien de surveiller la logique et la cohérence de la théorie même.

5) Ecrire la narration

Pendant les étapes 1-4, le processus de la Théorie du changement a été résumé dans un graphique qui montre les liens entre les différentes parties de la Théorie du Changement. L'étape 5 voit la rédaction d'une narration pour décrire la Théorie dans des paragraphes. Les parties prenantes

"sont obligées à reculer de leur pensée abstraite de boîtes, flèches et chiffres et traduire leur initiative en pratique".² La narration permet d'assurer que tous les différents éléments soient cohérents et aide les parties prenantes à expliquer leur Théorie du Changement aux acteurs externes. A ce point, vous pouvez encore identifier des écarts que vous n'aviez pas assez considérés lors de la définition de votre Théorie du Changement.

6) Mettre en oeuvre

Vous êtes donc prêts à mettre en œuvre votre Théorie du Changement. Il est important de rester ouverts

² Adapté depuis Act Knowledge (2003), Guided Example: Project Superwomen.

<http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/guided-example-theory-change-application>. (Dernier accès au site Internet Août, 2015)

aux facteurs externes qui puissent influencer votre façon d'agir. Être ouverts aux opportunités émergentes vous aidera à maximiser la réalisation de vos objectifs. N'ayez pas peur de faire des ajustements si des défis imprévus se présentent.

7) Surveiller et réviser

Veillez vous rappeler que vous allez tester votre Théorie du Changement quand vous la mettrez en place. Ce n'est pas une contrainte qui vous limite mais un repère pour vous aider à réaliser vos objectifs et mesurer la façon dont vous l'avez fait. Vous pourrez aussi découvrir que des idées contenues dans votre Théorie du Changement ne sont pas réalistes dans la pratique. Dans ce cas, soyez ouvert à réviser le contenu par des discussions supplémentaires avec les parties prenantes clés.

8) Evaluer et donner du retour aux nouvelles initiatives

A la fin de la mise en place de votre projet, vous devrez vérifier si votre Théorie du Changement était correcte et si vous avez atteint les objectifs. Vous, et les évaluateurs impliqués, allez vérifier si vous avez bien fait et atteint vos objectifs, si les préconditions ont été respectées et les indicateurs étaient tout à fait valides.

CRITIQUE DE LA THEORIE DU CHANGEMENT

Les détracteurs ont listé des points par rapport aux cas où une Théorie du Changement devrait être ou pas mise en place:

- 1) Développer une bonne Théorie du Changement est chronophage et demande l'implication des parties prenantes clés qui s'engagent à développer un parcours efficace vers le changement. Il faudrait noter que, en même temps, le haut niveau d'engagement nécessaire pour le développement de la Théorie du Changement augmente aussi le sens de propriété du processus. Cela permet d'assurer un grand intérêt dans la mise en place des actions et pourrait aussi contribuer à des plus hauts niveaux de durabilité.
- 2) Les parties prenantes oublient souvent, ou ne sont pas enclines à réviser leur Théorie du Changement à cause de contraintes de temps ou d'un manque de disponibilité à mettre en cause leur travail (comme déjà anticipé). Une critique commune à l'approche de la Théorie du Changement est que les concepteurs ne sont pas enclins au changement pour deux raisons. La première est que les parties prenantes ont consacré beaucoup de temps et d'effort à la préparation de la Théorie du Changement et ne sont pas disponibles à admettre que la travail n'était pas parfait. La deuxième est qu'ils craignent le criticisme des donateurs et/ou du gouvernement pour n'avoir pas collé à leur Théorie du Changement. Il est possible de faire face au premier défi en reconnaissant dès le début que la Théorie du Changement n'est pas statique et que les parties prenantes pourrait avoir besoin de la réviser et de la modifier selon la situation actuelle. Par rapport au deuxième défi, il est possible de négocier avec les donateurs et le gouvernement (ou d'autres acteurs qui prennent des décisions) pour assurer qu'ils comprennent la nécessité des changements.
- 3) Les parties prenantes oublient souvent de prendre assez en compte les facteurs externes qui pourraient influencer leur façon de mettre en place la Théorie du Changement. Comme indiqué par un auteur, "les meilleures théories du changement intègrent de façon explicite les actions anticipées des régulateurs, le travail d'organisations voisines, les changements attendus dans la situation économique, et d'autres facteurs."³

³ Stanford Social Innovation Review (2015), Six Theory of Change Pitfalls to Avoid. Disponible à: http://ssir.org/articles/entry/six_theory_of_change_pitfalls_to_avoid. consulté le 1 Octobre, 2015.

REFERENCES

ActKnowledge (2003), Guided Example: Project Superwomen.

<http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/guided-example-theory-change-application>. (Website accessed August, 2015)

Stanford Social Innovation Review (2015), Six Theory of Change Pitfalls to Avoid. Available from: http://ssir.org/articles/entry/six_theory_of_change_pitfalls_to_avoid. Accessed 1 October, 2015.

Taplin, D. H.; Clark, H. (2012) Theory of Change Basics: A Primer on Theory of Change, ActKnowledge Theory to Results. <http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/theory-change-basics-what-it-and-how-use-it>

Valters, C. (2014) Theories of Change in International Development: Communication, Learning, or Accountability? JSRP Paper 17. The Justice and Security Research Programme, The Asia Foundation. <http://capacity4dev.ec.europa.eu/iesf/document/critical-analysis-theories-change-international-development>

Pour plus de détails et d'outils pratiques pour développer une Théorie du Changement, visitez :
<http://www.theoryofchange.org/>

Also see: <http://betterevaluation.org/>

CONTACTS

Mei Zegers–Team Leader– groupe de travail IESF

E-mail: m.zegers@arsprogetti.com

Les opinions et les recommandations contenues dans la présente Thematic Brief n'engagent que l'auteur (les auteurs) et ne reflètent pas nécessairement la position ou l'opinion de la Commission européenne.