

NOTE D'ORIENTATION

sur la Théorie du Changement

JUIN 2021



FONDS POUR LA
**CONSOLIDATION DE
LA PAIX** 









1. TRAJECTOIRES DE PROGRAMMATION ET HYPOTHÈSES SUR LA MANIÈRE DONT S'OPÈRE LE CHANGEMENT¹

Les priorités stratégiques invitent les équipes de projet à s'engager dans un large domaine de travail le quel jouera un rôle positif essentiel dans la transformation des moteurs de conflit. Toutefois, pour chaque priorité stratégique donnée, diverses trajectoires ou approches peuvent être envisagées en vue d'atteindre un changement souhaité. Par exemple, pour augmenter la confiance des jeunes dans l'administration locale dans le but de réduire les violences intercommunautaires ou la concurrence pour l'accès aux ressources peut impliquer : un renforcement de la transparence des processus de prise de décisions ; un accroissement de la réactivité des bureaux administratifs vis-à-vis des communautés locales; une meilleure gestion des ressources rares en impliquant les jeunes ; ou encore un appui aux jeunes provenant de toutes les classes sociales au sein de la collectivité pour se mobiliser et demander de manière conjointe de meilleures prestations. Chacune de ces différentes trajectoires contribue à atteindre une même priorité stratégique globale.

Pour chaque trajectoire programmatique, une théorie explique pourquoi cette approche particulière produira le changement visé. Afin de sélectionner la meilleure approche possible, les équipes doivent prendre en considération de manière critique leurs hypothèses concernant les actions les plus à même de produire le changement souhaité. Ces hypothèses sont communément appelées **THÉORIES DU CHANGEMENT**.

Les théories du changement s'appuient sur une recherche et des études démontrant pourquoi une approche donnée est susceptible de produire le changement souhaité. Une conception de projet de qualité exige avant tout la formulation d'hypothèses explicites qui soient mises à l'épreuve tout au long du cycle de mise en œuvre afin de vérifier leur validité continue. La formulation et mise à l'épreuve d'hypothèses programmatiques explicites permettra non seulement d'accroître l'efficacité du projet individuel, mais également de contribuer à la base de connaissances et d'améliorer les programmations futures en apportant des informations critiques sur ce qui fonctionne ou ne fonctionne pas.

C'est parce qu'elles expliquent **POURQUOI** une action est présumée produire tel ou tel changement que les **théories du changement** informent les étapes initiales mêmes de définition d'une approche, et ce dès le stade de conception du projet. Une bonne règle de base permettant d'évaluer une théorie du changement consiste à déterminer si une formulation donnée explique pourquoi un changement est censé se produire ou comment le changement se produira. Si l'énoncé explique « comment » et non « pourquoi », alors il ne rend pas explicitement compte des hypothèses intégrées guidant les choix programmatiques. Au contraire, les énoncés expliquant comment un changement est supposé se dérouler s'appellent des modèles logiques car ils résument chaque étape d'un projet et s'intéressent à la manière dont ces étapes s'enchaînent logiquement dans le temps pour produire le changement souhaité. Une fois que les équipes auront et identifié les trajectoires programmatiques, et déterminé les actions individuelles à adopter pour opérationnaliser les trajectoires en question, un modèle logique pourra alors être élaboré. Les modèles logiques sont des dispositifs tout aussi importants que les théories du changement pour évaluer la force d'un projet, mais ils remplissent des fonctions bien distinctes et interviennent à des stades différents du cycle du projet.

LES THÉORIES DU CHANGEMENT	LES MODÈLES LOGIQUES
 Sont développées au stade de la conception une fois l'objectif principal identifié	 Sont élaborés après la conception du projet une fois les composantes du projet identifiées
 Sont explicatives; elles répondent à la question « pourquoi »	 Sont descriptifs; ils répondent à la question « comment »
 Sont analytiques ; elles examinent les hypothèses intégrées, dans l'idéal en s'appuyant sur des justifications	 Sont représentatifs ; ils exposent les composantes du projet en suivant une chaîne de causalité
 Peuvent être soit générales (c.à.d. "théorie de contact") soit spécifiques au projet	 Doivent être spécifiques au projet

1. Adapté du Manuel sur les jeunes, la paix et la sécurité, à paraître.

2. ACCEPTER LA COMPLEXITÉ EN DÉCORTIQUANT LES HYPOTHÈSES SOUS-JACENTES

Les environnements dans lesquels nous opérons sont complexes et susceptibles de changer rapidement. La complexité de nos programmes peut parfois générer une confusion ou ébranler notre confiance dans le savoir et les hypothèses quant à l'enchaînement des événements. Toutefois, le processus d'identification d'une théorie du changement consiste simplement à expliquer pourquoi une action ou intervention donnée entraînera un changement particulier.

On peut illustrer ce point en recourant à un scénario hypothétique où une analyse de conflit indique que les violences sexuelles et sexistes perpétrées contre les jeunes femmes accédant aux services sociaux de base (SSB) sapent la confiance dans les institutions de l'État ou dans le processus de paix. Le tableau ci-dessous propose une gamme de trajectoires programmatiques quant à la manière dont les équipes peuvent appréhender ce problème. Toutefois, chaque trajectoire s'accompagne d'une hypothèse identifiant le noyau du problème et par conséquent ce qui doit changer afin de réduire les violences sexuelles et sexistes. Le tableau entend expliquer le type de question que les équipes de programme doivent se poser concernant leur propre travail en décortiquant en détail leurs hypothèses sur les causes du problème pour chaque approche programmatique.

Tableau 1. Résultat visé par le programme : Éliminer les violences sexuelles et sexistes perpétrées contre les jeunes femmes accédant aux services sociaux de base (SSB)

APPROCHE PROGRAMMATIQUE	HYPOTHÈSE	PREUVES À L'APPUI
Formation du personnel des SSB sur les mesures de protection contre les violences sexuelles et sexistes	Hypothèse fondamentale : Le personnel ne dispose pas des capacités ou connaissances nécessaires sur la marche d'action à suivre s'il est témoin de violences sexuelles ou sexistes sur le lieu de travail. Si le personnel était informé sur les politiques internes et les mécanismes de protection (par exemple : mécanismes de plainte pour les dénonciateurs, bureaux des médiateurs, conseils de discipline des ressources humaines, etc.), il utiliserait ces politiques et mécanismes pour garantir la protection des citoyens accédant aux SSB contre les violences sexuelles et sexistes.	Pour cette approche, la Théorie du Changement exige la preuve que les lacunes du personnel en matière de connaissance des mécanismes et politiques en place sont la cause du problème, et non sa capacité à les mettre en œuvre.
Recrutement de davantage de femmes à des postes de cadres supérieurs	Hypothèse fondamentale : L'impunité pour les violences sexuelles et sexistes est motivée par une structure de gestion dominée par les hommes. Si les femmes bénéficiaient d'un pouvoir de décision, elles seraient en mesure de créer et/ou d'appliquer des contrôles disciplinaires internes punissant le personnel responsable de violences sexuelles ou sexistes. Cette perspective se fonde sur la conviction selon laquelle les femmes sont moins susceptibles de participer ou de tolérer les violences sexuelles ou sexistes et que leur autorité pour faire appliquer la discipline sera reconnue au sein des institutions.	Pour cette approche, la Théorie du Changement exige la preuve que les femmes cadres supérieurs disposent à la fois des connaissances, de la volonté et de la capacité de discipliner les membres du personnel quant aux violences sexuelles et sexistes commises.
Sensibilisation aux droits des femmes au sein du personnel des SSB	Hypothèse fondamentale : Le personnel des SSB ne comprend pas ses droits et engagements normatifs et par conséquent n'est pas conscient de l'étendue des conséquences néfastes que les violences sexuelles et sexistes peuvent causer. S'il en était conscient, il cesserait de favoriser ou de perpétrer des violences sexuelles et sexistes par peur de causer préjudice.	Pour cette approche, la Théorie du Changement exige la preuve que le manque de compréhension de la part du personnel de la manière dont les violences sexuelles et sexistes causent préjudice sert de moteur aux agressions.

APPROCHE PROGRAMMATIQUE	HYPOTHÈSE	PREUVES À L'APPUI
<p>Éducation des jeunes femmes susceptibles d'accéder aux SSB sur leurs droits et sur les mécanismes de protection</p>	<p>Hypothèse fondamentale : Les victimes potentielles ne sont pas en mesure d'assurer leur propre défense ni de rechercher une protection et une justice effectives. Si les jeunes femmes étaient conscientes du fait que les violences sexuelles et sexistes sont une violation de leurs droits, elles pourraient soit repousser les agressions au nom de leurs droits, soit, si elles en sont victimes, se tourner vers la bonne personne pour obtenir protection et réparations et tenir les auteurs pour responsables. Cette approche suppose également que les mécanismes de protection et les mesures disciplinaires internes soient efficaces.</p>	<p>Pour cette approche, la Théorie du Changement exige la preuve que l'éducation des jeunes femmes sur la manière d'exercer leurs droits permettra de réduire les violences à leur rencontre. Il s'agit d'une théorie du changement potentiellement dangereuse car : 1) elle implique les victimes dans leur propre victimisation ; et 2) elle peut encourager les interactions avec les prédateurs sans aborder efficacement les mécanismes de protection et de justice.</p>
<p>Mise en place de codes de conduite et de mécanismes disciplinaires au sein des bureaux des SSB</p>	<p>Hypothèse fondamentale : L'absence de conséquences pour les auteurs de violences sexuelles et sexistes ouvre la porte aux abus. Cette approche suppose que les codes de conduite ou les contrôles internes n'existent pas. Elle suppose également que si de telles mesures étaient mises en place, leur application limiterait les actions des auteurs, une question qui concerne les cultures institutionnelles fondées sur le patriarcat.</p>	<p>Pour cette approche, la Théorie du Changement exige la preuve que le personnel nécessite des instructions qui soient claires sur ce qui est autorisé ou non, ainsi que d'un pouvoir de censure clair et réel en cas de violation des règles.</p>
<p>Poursuite d'une action en justice emblématique contre les auteurs de violences sexuelles et sexistes au sein du SSB</p>	<p>Hypothèse fondamentale : Il existe une absence évidente de conséquences à la fois pour les auteurs de violences sexuelles et sexistes et pour les institutions les employant et favorisant alors ces violences. Cette approche déplace le cœur de l'action en dehors de la structure des SSB vers la sphère publique du système de justice pénale. Elle suppose que la pression du public et le soutien généré par l'affaire rendront les auteurs potentiels moins disposés à risquer leur carrière et leur réputation et forceront les institutions à changer de culture organisationnelle et à exercer une discipline plus efficace. Cette hypothèse suggère en partie que le tollé public peut exercer une pression suffisante pour générer un changement. Il s'agit d'une hypothèse qui concerne autant la transformation des cultures du patriarcat que la responsabilité du gouvernement envers son public.</p>	<p>Pour cette approche, la Théorie du Changement exige la preuve que les acteurs judiciaires soient plus sensibles aux violations des droits et que la pression du public sur les institutions puisse déclencher un important changement interne. Le risque de cette approche réside dans le fait que les acteurs individuels peuvent servir de bouc émissaire, sans affecter réellement la culture et la structure organisationnelle prédatrice.</p>

Avant de déterminer la meilleure approche pour un projet, les équipes doivent d'abord examiner les différentes trajectoires programmatiques possibles et leurs justifications associées pour comprendre comment chacune des hypothèses sous-jacentes aux diverses approches s'appliquera dans son contexte spécifique.

3, UNE SEULE THÉORIE DU CHANGEMENT SUFFIT-ELLE ?


En réalité, la plupart des projets utilisera une combinaison de différentes approches pour atteindre l'objectif général, en considérant que les problèmes les plus complexes nécessitent des solutions multidisciplinaires et complexes. Les équipes peuvent considérer le recours à des outils favorisant la pensée systémique, laquelle apprécie les contextes non seulement complexes mais également dynamiques appelant à une réflexion non linéaire et itérative. Ces outils fournissent des méthodes permettant de décortiquer les complexités tout en reconnaissant la nature interconnectée de nombreux défis et opportunités pour la consolidation de la paix.

En définissant la manière dont les différentes facettes d'un système complexe se renforcent mutuellement, la pensée systémique aide d'autant plus l'équipe de projet à identifier des théories du changement interconnectées à différents niveaux du projet. Ces « théories du changement en cascade » peuvent aider les équipes à identifier des hypothèses sur la manière dont le changement produit à un certain niveau peut engendrer d'autres changements à des niveaux supérieurs. En d'autres termes, cette approche encourage les équipes à identifier des théories du changement en vue d'un impact ou objectif global, s'appuyant sur différents résultats, lesquels contribueront eux-mêmes à ce changement, et sur les divers produits amenant également les changements nécessaires pour atteindre chaque résultat.

Si on prend l'exemple de l'initiative présentée dans l'introduction sur les jeunes et les institutions locales, le projet semble avoir deux objectifs de haut niveau interconnectés : accroître la confiance des jeunes dans les institutions locales, qui par la suite doit entraîner une réduction des violences intercommunautaires laquelle est provoquée par la concurrence pour l'accès aux ressources rares. Afin d'étudier de manière approfondie les hypothèses sous-tendant l'approche de ce projet, les équipes de projet devront apporter les preuves ou articuler leurs hypothèses pour chaque impact de haut niveau visé.

Pour chaque impact, les Théories du Changement doivent :

 **EXPLIQUER** pourquoi un accroissement de la confiance des jeunes dans les institutions locales permettra une réduction des violences intercommunautaires; et

 **DÉCORTIQUER** la relation entre concurrence pour ressources rares et violences intercommunautaires.

Une fois que l'équipe de projet aura expliqué pourquoi l'accroissement de la confiance des jeunes dans les institutions locales est supposée produire des changements avec un double impact, et en réduisant la violence et en minimisant la concurrence pour les ressources rares, l'équipe devra alors s'interroger sur les hypothèses sous-jacentes quant à la manière d'atteindre ces objectifs. Pour ce faire, les équipes sont encouragées à établir un tableau similaire au Tableau 1 ci-dessus pour chaque résultat programmatique.

Par exemple, notre équipe de projet peut déterminer que son projet comprendra un résultat faisant avancer l'objectif d'accroître la confiance des jeunes dans les institutions locales. Comme indiqué dans l'introduction, on peut poursuivre cet objectif en adoptant diverses approches, lesquelles sont énumérées dans le tableau ci-dessous.

SUGGESTION

Bien que de nombreuses organisations suggèrent une approche « si/alors » pour l'élaboration de théories du changement, celle-ci amène généralement les équipes de conception à simplement énumérer les composantes de leurs projets en une série de clauses sous forme de « si ». Cette approche ne répond pas aux réelles hypothèses expliquant pourquoi un changement positif devrait se produire suite à l'intervention.

Au lieu d'une approche « si/alors », on peut simplement essayer de décrire la théorie du changement en un ou deux paragraphes, ou développer un tableau similaire au Tableau 1 afin d'évaluer les hypothèses concurrentes sous-jacentes aux différentes approches.

Tableau 2. Accroître la confiance des jeunes dans les administrations locales en...

APPROCHE PROGRAMMATIQUE	HYPOTHÈSES DE BASE	HYPOTHÈSES D'APPUI
<p>Accroître la transparence des processus de prise de décisions des administrations locales</p>	<p>Hypothèse fondamentale : les membres de la communauté perçoivent les responsables locaux comme prenant des décisions « à huis clos », laissant croire que leurs décisions favorisent un groupe ou individu particulier plutôt que le bien de tous. Ces suspicions nourrissent l'idée de corruption et augmentent les tensions entre groupes sociaux ayant un sentiment d'injustice.</p> <hr/> <p>Preuves à fournir : Pour cette approche, la Théorie du changement nécessite de prouver que lorsque le public a un meilleur accès aux processus de prise de décisions et peut suivre les délibérations internes des agents publics, ils font davantage confiance aux responsables locaux et acceptent leurs décisions, y compris celles ne servant pas directement les intérêts de leur groupe en particulier.</p>	<p>C'est un problème de communication : Malgré la prise de décisions politiques judicieuses et équitables, la perception négative des citoyens persiste car ils perçoivent les responsables locaux comme privilégiant un groupe par rapport à un autre. Dans ce cas, il ne s'agit pas d'améliorer le processus de prise de décisions mais la manière dont les autorités locales communiquent au sujet de leurs prises de décisions.</p> <p>C'est un problème d'équité : En raison du fait que les décisions sont prises à « huis clos », les responsables peuvent privilégier certains groupes ou en pénaliser d'autres. Dans ce cas, le problème devrait être réglé en rendant transparents les processus de prise de décisions, en s'assurant toutefois qu'il existe d'autres mécanismes de responsabilisation, telles des élections libres et justes donnant aux citoyens l'opportunité de responsabiliser les décideurs.</p>
<p>Améliorer la réactivité des administrations locales face aux demandes des citoyens</p>	<p>Hypothèse fondamentale : Qu'il s'agisse d'un mauvais fonctionnement, de la corruption ou de traitements préférentiels envers certains groupes, les communautés locales n'ont pas confiance dans les autorités locales pour répondre à leurs besoins. Par conséquent, elles ont recours à des moyens extrajudiciaires pour régler leurs problèmes ou accéder à des ressources, ce qui sape encore davantage le rôle et la perception de la légitimité des autorités locales aux yeux des communautés locales.</p> <hr/> <p>Preuves à fournir : Pour cette approche, la Théorie du changement nécessite de prouver que la confiance des membres de la communauté dans les institutions locales augmente s'ils ont le sentiment que leurs besoins sont satisfaits de manière équitable.</p>	<p>C'est un problème technique : les autorités locales ne disposent pas de mécanismes ni de processus permettant de comprendre les besoins de la population et de répondre à ses demandes. Ce problème nécessite la mise en place de processus clairement définis permettant d'enregistrer les demandes ou plaintes des citoyens et leur offrant un moyen d'effectuer un suivi.</p> <p>C'est un problème de culture institutionnelle : Malgré la mise en place de politiques visant à assurer une action rapide et équitable de la part des autorités locales, les politiques en question ne sont pas mises en œuvre, amenant les autorités locales à faire des différences entre certains groupes ou individus ou à complètement ignorer les requêtes des citoyens. La mise en œuvre d'un mécanisme implique également de mettre en place des sanctions disciplinaires envers les fonctionnaires qui enfreignent les règles.</p>

4. DÉVELOPPER DES THÉORIES DU CHANGEMENT ÉTAPE PAR ÉTAPE





1 — PREMIÈRE ÉTAPE Déterminer les approches programmatiques envisageables

1. En collaboration avec les partenaires, veuillez mettre de côté les mandats organisationnels et les contraintes budgétaires pour **générer une liste des conditions ou de ressources nécessaires à la réalisation du changement** dans le cadre d'une priorité stratégique et d'un contexte donnés. Il est recommandé d'être large et exhaustif car les éléments supposés nécessaires au changement qui ne seront pas couverts par la programmation devront être considérés comme des risques pour cette dernière, et par conséquent être intégrés dans le suivi continu de la situation ou dans l'évolution de l'analyse de conflit.
2. En partant de la liste des conditions et ressources nécessaires, veuillez ensuite **identifier une gamme d'approches programmatiques de haut niveau** contribuant au mieux à la mise en place des conditions ou ressources nécessaires dans le cadre de la priorité stratégique en question. Il est recommandé de prendre garde à ne pas inverser le processus en pensant d'abord aux intrants que votre organisation s'attend à fournir et à rester concentré sur la situation dans son ensemble. Cette approche favorisera l'innovation et préviendra une approche « à l'emporte-pièce » de la programmation.

2 — DEUXIÈME ÉTAPE Décortiquer les hypothèses grâce aux théories du changement pour déterminer les domaines de programmation

1. Il s'agit ici de clarifier les **théories du changement** en s'interrogeant sur la raison pour laquelle le changement est supposé se produire. De telles hypothèses peuvent appeler à problématiser des notions prises pour comptant sur ce que veulent des parties prenantes puissantes, ou sur la manière dont les facteurs économiques, politiques, culturels ou communautaires sont supposés fonctionner ou réagir. Rendre explicites les hypothèses peut également révéler si des engagements normatifs profondément ancrés motivent les choix programmatiques d'une manière qui puisse être en contradiction avec le contexte.
2. Il faut ensuite sélectionner l'approche programmatique ayant la théorie du changement la plus efficace et la mettre en relation avec les **mandats et ressources organisationnels** afin de déterminer qui est le mieux placé pour faire avancer l'initiative.

5. RESSOURCES RECOMMANDÉES

ORGANISATION/AUTEUR	TITRE	DESCRIPTION
Chris Alford	How systems mapping can help you build a better theory of change 	Présente une critique des modèles de théories du changement linéaires et trop simplifiées et apporte des conseils pour la modélisation des systèmes.
Alliance for Peacebuilding	Policy Brief: Theories of Change 	Fournit une brève description des théories du changement et de leur rôle/importance dans la programmation.
CDA Collaborative Learning Projects	Reflecting on Peace Practice (RPP) Basics. A Resource Manual 	(p. 50-61) Apporte des conseils sur l'élaboration de théories du changement à partir d'une analyse de conflit et de la prise en compte des rôles et de la portée des acteurs et du niveau de changement envisagé.
DfID	Practical Approaches to Theories of Change in Conflict, Security and Justice Programs. Parts I and II (Corlazzoli and White) 	Fournit d'excellents conseils sur les risques liés à l'ignorance de la théorie du changement et sur les éléments à prendre en compte afin de développer des hypothèses programmatiques bien ficelées.
IPAL	Developing A Theory of Change 	Guide pour développer une théorie du changement sous forme de cadre de dialogue inclusif, d'apprentissage et de responsabilité dans le but d'un impact social.
Oxfam	Theory of Change Resource: Youth Participation and Leadership 	Apporte de conseils spécifiques sur les théories du changement en vue de la participation des jeunes.



FONDS POUR LA
**CONSOLIDATION DE
LA PAIX** ▶ ▶ ▶ ▶



un.org/peacebuilding



[@UNPeacebuilding](https://twitter.com/UNPeacebuilding)



[UNPeacebuilding](https://www.facebook.com/UNPeacebuilding)



[@UNPeacebuilding](https://www.instagram.com/UNPeacebuilding)

NOTE D'ORIENTATION sur la Théorie du Changement

JUIN 2021