

Note d'orientation – Élaboration d'une théorie du changement

Bénéficiaires potentiels de subventions Unité de performance et d'impact du GCERF

Introduction

L'objectif des présentes lignes directrices est de vous aider en tant que bénéficiaire potentiel d'une subvention à développer votre théorie du changement. Le GCERF estime qu'une théorie du changement bien développée est essentielle pour assurer un suivi efficace des performances et de l'impact des activités du projet du bénéficiaire d'une subvention.

L'élaboration d'une théorie du changement est un *processus de groupe et/ou d'organisation* que vous et votre organisation devrez mener à bien. En fin de compte, vous et votre organisation en tant que bénéficiaires de la subvention devrez *vous approprier de votre* théorie du changement en déclarant avec confiance « **Pourquoi faisons-nous ce que nous faisons ?** »

L'élaboration d'une théorie du changement est un processus *itératif* pour lequel les directives suivies ici pourraient devoir être répétées à plusieurs reprises. Il est attendu qu'avec chaque répétition, votre théorie du changement se rapprochera du résultat souhaité, à savoir une théorie du changement bien élaborée.

Les directives fournies ici vous permettront en tant que bénéficiaire potentiel d'une subvention de réaliser un projet de théorie du changement dans le cadre de la note de synthèse qui sera soumise au GCERF pour faire l'objet d'un examen en vue d'un financement éventuel. Si elles sont suivies de près, ces directives vous permettront ainsi que votre organisation de préparer une théorie du changement de qualité.

Les différentes étapes de l'élaboration d'une théorie du changement sont énumérées ci-dessous, accompagnées des détails de chaque étape. La première section « *Phase de processus pour le développement d'une théorie du changement* » vous guidera dans vos réflexions et vous aidera à poser les bases d'une théorie du changement plus importante, à travers la création d'une liste exhaustive de problèmes, de résultats et de réalisations. La section suivante « *Développer une théorie du changement* » vous guidera en vous faisant passer de vos réflexions et d'une théorie du changement assez générale à une autre plus ciblée (voir le diagramme de flux).

Phase de processus pour l'élaboration d'une théorie du changement

Résultat : les effets à court et à moyen terme probables ou déjà atteints des réalisations d'une intervention. (CAD de l'OCDE - Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats)

Réalisations : les produits, les biens d'équipement et les services qui résultent d'une intervention de développement ; ils peuvent également comprendre les changements issus de l'intervention qui sont pertinents pour l'atteinte des résultats (CAD de l'OCDE - Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats)

Différence : Ainsi, les réalisations sont les biens et les services effectivement fournis, par exemple, les ateliers, les émissions radio. Le résultat est la conséquence de ces réalisations, par exemple, le changement de connaissances chez les jeunes après avoir assisté à un atelier, ou le changement dans leur perception ou leur comportement après avoir écouté des épisodes radiophoniques.

ÉTAPE 1 - Identifier les problèmes/les défis

En se basant sur un examen de l'évaluation des besoins du pays/la stratégie de pays/la théorie du changement globale au niveau du pays (si disponible/applicable), générer une **liste de problèmes/de défis** associés à un besoin ou à un défi qui a été identifié dans ces documents. Même avec ces documents, la réflexion est également encouragée, compte tenu du champ émergent de la prévention et de la lutte contre l'extrémisme violent (P/CVE).

Par exemple, le besoin général ou le défi pourrait être la nécessité de réhabiliter et de réintégrer les combattants terroristes étrangers (CTE) à leur retour dans leur pays d'origine. La liste des problèmes/des défis générés pourrait comprendre le manque de conseils psychosociaux à ces CTE, ainsi qu'à leurs familles, le manque d'emplois et d'opportunités de formation pour ces CTE, et l'absence de politiques gouvernementales permettant de soutenir leur réintégration.

Pour que la théorie du changement de votre organisation soit de qualité, les questions suivantes doivent être abordées :

- a) *Est-ce que votre organisation dispose d'informations probantes auxquelles faire référence (cela pourrait comprendre la référence aux documents du GCERF, s'ils sont disponibles) ou d'une expérience/d'une expertise qui soutient votre affirmation selon laquelle ces problèmes sont présents et qu'ils sont en rapport avec la nécessité ou à la difficulté générale identifiée ? (par exemple, les différents problèmes/facteurs qui contribuent à l'extrémisme violent).*

ÉTAPE 2 - Identifier CEUX qui doivent changer et CE qui doit changer

Passer en revue la liste des problèmes/des défis identifiés dans le cadre de l'étape 1 et identifier **QUI** (institution, individu ou groupe d'individus) doit changer et **CE** qui doit changer dans cette institution, chez cette personne ou dans ce groupe d'individus pour que les problèmes et les défis énumérés à l'étape 1 soient résolus. Il devrait s'agir d'un exercice de réflexion exhaustif mené à bien par tous les membres du personnel, de sorte que les

problèmes/les défis identifiés à l'étape 1 soient traités de manière adéquate par l'organisation en tant que groupe.

Depuis l'étape 1, durant laquelle vous avez identifié le besoin ou le défi général ainsi que les problèmes/facteurs qui contribuent à ce besoin, votre organisation aura peut-être déjà identifié le groupe cible principal. Mais il se pourrait qu'il existe d'autres parties prenantes qui, selon vous, pourraient également devoir changer pour répondre à l'exigence générale. Ces parties prenantes pourraient comprendre le gouvernement, les chefs communautaires et religieux, les jeunes, etc.

Par exemple, dans le cas des combattants étrangers qui retournent au pays, outre le groupe clé lui-même (les combattants étrangers et leurs familles), il est possible qu'il y ait d'autres parties prenantes qui doivent changer pour faciliter la réintégration, parmi lesquels : le gouvernement local ayant à changer sa politique et ses services de financement locaux (par exemple, ses services psychosociaux) pour soutenir la réintégration ; les dirigeants communautaires devant passer d'une attitude non favorable à une attitude favorable envers la réinsertion des rapatriés et des familles, etc.

Le but de l'étape 2 est de générer une liste des différentes parties prenantes (c'est-à-dire les institutions, les individus et les groupes d'individus) qui doivent changer dans une direction souhaitée pour que le problème/la question soit traité(e) de manière adéquate. Si elle est franchie, cette étape produira pour l'organisation ses **énoncés de résultats** qui répondront adéquatement, à son sens, aux besoins et aux problèmes ou aux défis ayant été identifiés à l'étape 1 (par exemple, la réadaptation et la réinsertion des combattants étrangers).

Le nombre d'énoncés de résultats devra être limité, vu la portée limitée de l'organisation dans la résolution des problèmes identifiés pour les différents groupes de population auprès desquels l'organisation estime pouvoir s'engager.

Pour que la théorie du changement de votre organisation soit de qualité, les questions suivantes doivent être abordées :

- a) *Est-ce que chaque énoncé de résultat identifie la/les partie(s) prenante(s), y compris sa/leur zone démographique et géographique (c'est-à-dire la personne, les groupes d'individus, l'institution) et indique clairement la direction souhaitée que la/les partie(s) prenante(s) doit/doivent prendre pour aborder le problème identifié à l'étape 1 ?*

ÉTAPE 3 - Procéder à la cartographie des résultats / des parties prenantes

L'étape 3 est le processus qui consiste à cartographier les résultats et les parties prenantes. Votre organisation et vous-même devrez examiner les énoncés de résultats de l'étape 2 pour voir comment ils s'inscrivent dans une séquence ordonnée dans la réponse aux besoins et aux problèmes identifiés à l'étape 1. Vous devrez aussi déterminer si vous n'avez

pas omis d'inscrire, dans la liste des énoncés de résultats de l'étape 2, tout résultat intermédiaire qui doit intervenir pour permettre l'atteinte d'un certain résultat.

Ces différents énoncés de résultats devront être « tracés » dans une série de voies à travers lesquelles la réalisation d'un énoncé de résultat pourrait d'abord devoir être obtenue avant qu'un autre énoncé de résultat ne se produise (et possiblement identifier les énoncés de résultats qui étaient encore manquants). Consulter le diagramme de flux pour voir un exemple dans lequel les résultats ont été numérotés selon la séquence.

Par exemple, au cas où vous seriez en train d'élaborer un programme sur les jeunes en tant qu'agents de la PEV et que votre énoncé de résultat est que les jeunes de votre région deviennent des agents de changement de la PEV en diffusant un message de PEV à leurs pairs, vous êtes alors en train de vous pencher sur un changement de comportement. Qu'est-ce qui manque ? Ces jeunes doivent probablement comprendre ce qu'est la PEV avant de commencer à diffuser le message (changement de connaissances). Ainsi, ce résultat sur le changement de connaissances doit se produire avant le changement de comportement.

Le traçage des résultats sur les voies de communication relie non seulement les différents résultats pour le même groupe cible, mais également les résultats pour les différents groupes cibles. Par exemple, si votre énoncé de résultat est que les combattants étrangers de retour et leurs familles sont intégrés dans leurs communautés, certains résultats tels que le changement de politique du gouvernement local ou le soutien des dirigeants communautaires à la réintégration devront probablement se produire d'abord, pour augmenter les chances d'une réintégration réussie des rapatriés et de leurs familles.

Pour que la théorie du changement de votre organisation soit de qualité, les questions suivantes doivent être abordées :

- a) *Est-ce que chaque partie prenante et le changement qu'elle souhaite (c'est-à-dire les déclarations de résultat) ont été disposés dans un ordre logique montrant que certaines parties prenantes doivent aller dans la direction souhaitée avant que les autres parties prenantes ne puissent aussi aller dans la direction qu'elles souhaitent ? (par exemple, les institutions d'immigration gouvernementales doivent d'abord changer pour accepter les combattants étrangers avant que ces combattants ne puissent recevoir des conseils).*
- b) *Pour la même partie prenante (par exemple, les combattants étrangers retournés), les changements souhaités sont-ils disposés dans un ordre logique (par exemple, l'acquisition de compétences professionnelles réalisée avant l'augmentation des revenus résultant de cette acquisition de compétences professionnelles) ?*

ÉTAPE 4 *Établir ce qui doit être fait ou obtenu (réalisations)*

Pour chaque énoncé de résultat, quelles sont les réalisations que votre organisation estime devoir accomplir pour parvenir à ce résultat ? Ainsi, dans cette étape, vous et votre

organisation devrez énumérer les « biens et services » effectifs qui doivent être obtenus pour que les résultats soient atteints.

Par exemple, si vous et votre organisation avez établi que le manque de revenus est un facteur poussant à l'extrémisme violent, un des résultats possibles pourrait être « *Les jeunes ont suffisamment de revenus pour pourvoir à leurs besoins ainsi qu'à ceux de leurs familles* ». Mais pour atteindre ce résultat, vous devrez probablement avoir un résultat intermédiaire tel que « *Les jeunes acquièrent des compétences qui sont des sources de revenus* ». Par conséquent, quels sont les services qui doivent être fournis pour atteindre ces résultats ? Il est probable que les ateliers de formation aux compétences professionnelles seraient une réalisation permettant d'obtenir le résultat intermédiaire consistant à faire ces jeunes acquérir les compétences nécessaires.

Les activités préalables nécessaires à l'accomplissement de ces réalisations, qui peuvent être appelées moyens ou activité, **ne seront pas** incluses dans la théorie du changement. Par exemple, un atelier est une réalisation, mais des activités telles que la rédaction d'un manuel de formation, l'embauche du formateur, le paiement de l'espace de formation et l'achat de l'équipement de formation voulu **ne seront pas** inclus dans cette théorie du changement. Les réalisations sont les « biens », les « services », ou les « interventions » fournis directement au groupe cible ou à l'institution.

Pour que la théorie du changement de votre organisation soit de qualité, les questions suivantes doivent être abordées :

- a) *Est-ce que chaque réalisation ou les réalisations a/ont montré qu'elle(s) est/sont clairement distincte(s) des « activités » internes, et est-ce que la réalisation ou les réalisations sont clairement connectées à l'accomplissement du changement souhaité par chaque partie prenante ?*

ÉTAPE 5 *Identifier les données probantes ou l'expérience/l'expertise*

Dans la prochaine étape, vous et votre organisation énumérerez les données probantes ou l'expérience et l'expertise que vous avez qui montrent que si vous accomplissez certaines réalisations, vous parviendrez alors à ce résultat. En se basant sur la solidité de ces données probantes, de l'expérience et/ou de l'expertise, votre organisation liera les réalisations aux résultats avec des flèches qui montreront la solidité de ce lien. Voir les questions ci-dessous.

Pour que la théorie du changement de votre organisation soit de qualité, les questions suivantes doivent être abordées :

- a) *Pour chaque réalisation, nous avons fourni une flèche reliant cette réalisation à un énoncé de résultat ? Pour chaque flèche, avez-vous les données probantes ou l'expérience / l'expertise de votre organisation (maximum de 3 par réalisation) qui étayent ce lien ?*

- b) Pour chaque flèche, avez-vous examiné les données probantes/l'expérience/l'expertise permettant d'assigner soit un lien solide (flèche verte), un lien modéré (flèche orange) ou un lien faible ou inconnu (flèche rouge) ?

Les flèches vertes indiquent que votre organisation est sûre que si vous accomplissez les réalisations, vous obtiendrez le résultat basé sur les données probantes/l'expérience/l'expertise que vous avez fournies et examinées. Le GCERF ne décourage pas les flèches rouges, car nous reconnaissons que la PEV est un champ émergent. Nous demandons seulement aux organisations de faire l'effort nécessaire pour estimer la force du lien entre les réalisations qu'elles se proposent d'accomplir et les résultats attendus qu'elles prévoient d'atteindre à partir de ces réalisations.

Cette liste de données probantes/d'expérience/d'expertise doit être fournie pour chaque réalisation figurant dans la liste des données figurant dans l'encadré présentant le diagramme de flux de la théorie du changement. La liste des données probantes doit établir la source (par exemple, le titre de l'article/du rapport).

ÉTAPE 6 Identifier les obstacles

L'étape suivante consiste à identifier les obstacles qui pourraient entraver l'accomplissement de vos réalisations ou l'atteinte de vos résultats escomptés. Quels sont les **obstacles** qui pourraient entraver l'accomplissement des réalisations et l'atteinte des résultats ? Cela devra être fait pour chaque réalisation et chaque énoncé de résultat.

Ces obstacles devront ensuite être classés dans deux catégories. La première catégorie est celle des obstacles que votre organisation peut relever, et la deuxième catégorie celle des obstacles qui échappent à votre contrôle. Pour la première catégorie, vous pourriez vouloir modifier votre perception – en termes de résultats et de réalisations – de la façon de relever ces obstacles, en l'intégrant dans votre programme effectif.

Pour la deuxième catégorie, les obstacles qui échappent à votre contrôle, vous énumérerez ces obstacles potentiels pour chaque réalisation et chaque résultat dans le diagramme de flux de la théorie du changement. S'il paraît possible que certains obstacles de la première catégorie soient surmontés, mais que cela dépassera à votre sens le champ d'application du programme, ils pourraient alors être aussi énumérés dans la théorie du changement.

Pour que la théorie du changement de votre organisation soit de qualité, les questions suivantes doivent être abordées :

- a) Pour chaque réalisation et chaque énoncé de résultat, l'organisation a-t-elle identifié les obstacles au-delà de son contrôle qui pourraient entraver soit l'accomplissement de cette réalisation, soit l'atteinte de son énoncé de résultat attendu ?

Confection du diagramme de flux de votre théorie du changement

Une fois que votre organisation aura complété les étapes ci-dessus, elle devrait avoir une théorie du changement étendue reliant vos réalisations à vos énoncés de résultat en suivant les flèches colorées des données probantes/de l'expérience/de l'expertise (voir l'exemple à la fin des présentes directives).

L'étape suivante consiste à affiner et à concentrer la théorie du changement ayant été établie. Il existe certaines considérations principales que votre organisation pourrait vouloir examiner :

- a) *Compte tenu de vos capacités sur le plan organisationnel, cette théorie du changement est-elle trop importante pour être mise en œuvre ?*
- b) *Compte tenu des ressources dont il faudra disposer, cette théorie du changement est-elle réaliste ?*
- c) *Compte tenu de ce dont votre organisation dispose en termes d'expérience et d'expertise, sont-elles suffisantes pour permettre l'accomplissement des réalisations ?*
- d) *Compte tenu des données probantes énumérées, y a-t-il un lien entre une réalisation et un résultat qui est très faible ?*

En répondant à ces questions, vous et votre organisation devrez commencer le processus d'affinage et de recentrage de votre théorie du changement. Il est possible que vous ayez à supprimer des énoncés de résultats et des réalisations correspondantes, en fonction de vos réponses aux questions ci-dessus.

Pour faciliter ce processus, il pourrait être opportun pour vous de réexaminer chacune des étapes précédentes (de 1 à 6). Au cas où vous décidez de ne pas aborder un résultat particulier, il pourrait être opportun pour vous de déterminer si cela créera un obstacle supplémentaire au programme, et l'ajouter à la liste finale du diagramme de flux de la théorie du changement.

Enfin, après avoir répété ce processus une ou plusieurs fois, votre organisation parviendra probablement à dégager une théorie du changement ciblée, affinée et concise. C'est ce type de théorie du changement qui doit être incluse dans la proposition au GCERF : elle doit être transférée au type de diagramme de flux de la théorie du changement illustré ci-dessous, et être accompagnée d'une version narrative expliquant cette théorie du changement.

Dans l'image ci-dessous, chaque composante est liée à une étape (1 à 6), numérotée selon les étapes expliquées dans la section précédente.

Note : Le tableau du diagramme de flux de la théorie du changement ci-dessous¹ n'est qu'un exemple permettant d'orienter une organisation dans l'élaboration d'un tel tableau.

Cet exemple ne constitue pas l'expression d'une préférence quelconque du GCERF. Le GCERF encourage les organisations à proposer différentes interventions reflétant leur propre contexte local et l'expérience qu'elles ont acquise dans la prévention de l'extrémisme violent.

¹Un tableau montrant un diagramme de flux vierge de la théorie du changement sera fourni dans le logiciel de présentation PowerPoint aux bénéficiaires potentiels de subventions pour les aider à réaliser leur théorie du changement.

