

LA THÉORIE DU CHANGEMENT ET LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Qu'est-ce qu'une théorie du changement?

La théorie du changement est un peu la « carte routière » d'un projet, programme ou d'une organisation qui vise un changement social. Elle est majoritairement utilisée par les tenants de la gestion axée sur les résultats dans **les projets d'innovation sociale, de développement ou d'aide humanitaire**.

Une théorie du changement répond à 6 questions fondamentales :

1. Quel changement voulons-nous apporter? (impact)
2. Comment ce changement se manifestera-t-il (résultats mesurables)
3. Auprès de qui? (publics cibles)
4. Par l'entremise de quels moyens? (ressources disponibles, activités et chaîne de causalité avec les résultats)
5. En combien de temps?
6. Dans quel contexte? (hypothèses et conditions préalables)

Une théorie du changement aide les équipes à avoir une vision claire et précise des actions à prendre pour atteindre l'impact souhaité. Elle permet d'avoir des balises pour assurer que les actions posées sont en lien avec l'impact souhaité.

Développer une théorie du changement pour une organisation implique :

- Avoir une **vision** du changement souhaité (« Quel monde voulons-nous avoir? »)
- Analyser **les obstacles** à la réalisation de cette vision et les hypothèses de travail - les conditions de réussite
- Formuler les **impacts** souhaités dans un temps déterminé (5, 10 ans, selon le contexte) – un impact est un changement d'état, de condition ou de bien-être vécu par les personnes ciblées par le changement souhaité
- Formuler les **résultats** souhaités dans un temps déterminé (1,3, 5 ans). – Les résultats sont les changements de capacités, de comportement, de pratique ou de rendement des personnes affectées par la situation ou des intermédiaires. Ce sont les changements préalables nécessaires pour que le changement ultime (l'impact) se produise.
- Déterminer les **parties prenantes** à mobiliser ou cibler pour obtenir le changement souhaité
- Définir **les stratégies** pour les mobiliser
- Déterminer les **activités nécessaires** pour mettre en œuvre les stratégies
- Déterminer les **indicateurs** pour mesurer le niveau d'avancement des résultats

Il s'agit d'un **processus itératif**, qui, pour être pertinent dans l'écosystème dans lequel l'organisation évolue, nécessite une **étape de validation** auprès de parties prenantes externes à l'organisation (partenaires, organisations qui œuvrent dans le même secteur, groupes d'usagers, bailleurs de fonds potentiels, etc.). Cette validation prend la forme d'entrevues avec des personnes clés.

Il s'agit de l'étape du processus qui peut s'étendre le plus dans le temps puisqu'elle dépend de la disponibilité de personnes externes à l'organisation.

Lien avec la planification stratégique

La théorie du changement fournit la clarté aux équipes pour définir le changement souhaité et le chemin pour y parvenir. Par conséquent, une fois votre théorie du changement définie, il est beaucoup plus facile de planifier les activités que les équipes vont mener, envers qui et à quel moment. Votre organisation sera alors en mesure de déterminer les ressources humaines, financières et matérielles requises pour y parvenir.

Cela aidera à élaborer vos plans de travail, vos budgets, etc.

La valeur ajoutée d'une théorie du changement

Les bailleurs de fonds institutionnels (ex : Affaires mondiales Canada, Union européenne, Agences des Nations Unies, banques de développement) requièrent une théorie du changement dans toutes les propositions de projet. Certaines fondations vont également demander spécifiquement une théorie du changement dans leur demande de financement tandis que d'autres vont demander de répondre aux 6 questions fondamentales de la théorie du changement séparément.

La plupart vont demander au moins les résultats attendus (mesurables) et les moyens de les évaluer.

En effet, depuis plusieurs années, les fondations, bailleurs et autres organismes voués au changement social cherchent surtout de l'impact, soit un changement positif mesurable. Se doter d'une théorie du changement devient donc un incontournable pour aller chercher l'engagement d'institutions solides.

Ainsi avoir une théorie du changement :

- Démontre une clarté sur les activités prévues et les résultats attendus;
- Démontre la pertinence du projet grâce au bien-fondé de sa chaîne de causalité;
- Démontre une compréhension de l'écosystème dans lequel le projet ou l'organisation s'inscrit;
- Facilite les demandes de financement puisqu'elle permet de répondre aux questions de base qu'un bailleur de fond posera dans les formulaires de demande.

Par conséquent, se doter d'une théorie du changement **augmente l'attractivité du projet à des partenaires et/ou bailleurs de fonds potentiels et favorise la synergie avec d'autres acteurs.**

À l'interne, une théorie du changement permet à l'équipe d'avoir une vision claire des activités à mettre en place, de déterminer celles qui sont prioritaires pour optimiser l'impact, de développer son plan d'action et d'effectuer un suivi et évaluation des résultats pour assurer qualité et pertinence.

Prérequis de la part de l'organisation

Le processus implique la **participation active** des personnes qui mèneront les activités, une ou plusieurs personnes de la direction et de la gouvernance. Cette implication prend la forme de participation à des ateliers de travail (séances de remue-méninges, travail de planification des stratégies et des activités), la tenue des entretiens avec les parties prenantes, une rétroaction sur les propositions soumises par Consentia.

Durée et ressources nécessaires

La durée du mandat dans le temps dépend de la disponibilité des personnes de l'organisation. Le temps consacré par Consentia au projet dépend de la taille de l'équipe impliquée, de son niveau d'engagement et des ressources mises à disposition pour la coordination du projet.