



GROUPE DES  
NATIONS UNIES  
POUR LE  
DÉVELOPPEMENT



# THÉORIE DU CHANGEMENT

NOTE D'ORIENTATION COMPLÉMENTAIRE  
RELATIVE AUX PNUAD

# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b><u>3</u></b>
<b>2. LA CONCEPT .....</b>	<b><u>4</u></b>
Qu'est-ce qu'une théorie du changement ?.....	4
But : pourquoi recourir à une théorie du changement ? .....	4
Méthode : Comment élaborer une théorie du changement ?.....	4
Principes fondamentaux pour l'élaboration d'une théorie du changement : .....	5
Principales étapes de l'élaboration d'une théorie du changement : .....	5
<b>3. PASSER DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE .....</b>	<b><u>6</u></b>
Étape 1 : Cibler .....	7
Étape 2 : Analyser le changement .....	6
Étape 3 : Expliciter les hypothèses et les risques .....	8
Étape 4 : Identifier les partenaires et les acteurs clés .....	9
<b>4. ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE ET CONSEILS .....</b>	<b><u>10</u></b>
Valider et procéder à l'assurance qualité de la théorie du changement .....	7
Application d'une théorie du changement au processus du PNUAD .....	11
<b>5. OUTILS ET RESSOURCES .....</b>	<b><u>14</u></b>

# 1. INTRODUCTION

La présente note d'orientation complémentaire a pour but de fournir des orientations techniques concrètes et pratiques sur l'élaboration d'une théorie du changement, partie intégrante du processus d'élaboration du Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). Elle devrait être considérée comme venant compléter les Orientations relatives à l'élaboration des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement publiées en 2017, et est étroitement liée aux sept autres notes d'orientation complémentaires portant respectivement sur les thématiques suivantes : la Vision 2030 des Nations Unies, le Bilan commun de pays (BCP), la communication et le plaidoyer, le développement des capacités, le suivi et l'évaluation, et le passage des financements individuels aux financements structurants.

Une théorie du changement est une méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censés conduire à un changement précis sur le plan du développement, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants. Dans le contexte du PNUAD, une théorie du changement approfondie aide à guider l'élaboration de stratégies de programme rationnelles et fondées sur des éléments de preuve, des hypothèses et des risques clairement énoncés et analysés.

Pour faciliter le processus d'élaboration d'une théorie du changement solide, la présente note d'orientation complémentaire s'articule comme suit :

- La section 2, intitulée « Le concept », définit la théorie du changement et en explique le but par rapport au processus du PNUAD. Elle expose en outre brièvement les grandes lignes de la méthode utilisée pour élaborer une théorie du changement.
- La section 3, intitulée « Passer de la théorie à la pratique », propose une méthode progressive, qui présente d'une manière plus détaillée chacune des principales étapes du processus.
- La section 4, intitulée « Enseignements tirés de l'expérience et conseils », souligne la nécessité de valider la théorie du changement, en ayant notamment recours à une liste de contrôle pour l'assurance qualité. Elle explique par ailleurs comment traduire la théorie du changement dans les différentes sections du document faisant l'objet du PNUAD.
- Enfin, dans la section 5, on retrouve des liens vers des outils et des références utiles.

# 2. LE CONCEPT

## QU'EST-CE QU'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?

Une théorie du changement est une méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censés conduire à un changement précis sur le plan du développement, grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur les éléments de preuve existants. Une théorie du changement pour le PNUAD doit être soutenue par des analyses solides, des consultations avec les principales parties prenantes et les enseignements tirés de l'expérience de l'ONU et de ses partenaires au sujet des méthodes qui fonctionnent et de celles qui ne fonctionnent pas dans différents contextes. Une théorie du changement permet d'identifier des solutions pour s'attaquer efficacement aux causes des problèmes qui entravent les progrès et pour orienter les décisions concernant l'approche à adopter, compte tenu des avantages comparatifs des Nations Unies, de l'efficacité, de la faisabilité et des incertitudes, qui font partie de tout processus de changement. Une théorie du changement aide aussi à déterminer les hypothèses et risques sous-jacents qui seront essentiels pour cerner et revoir l'ensemble du processus afin de s'assurer que l'approche retenue contribuera au changement souhaité.

## BUT : POURQUOI RECOURIR À UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?

Premièrement, les défis liés au développement sont complexes et résultent généralement de nombreux facteurs et éléments profondément enracinés dans le mode de fonctionnement de la société. Par exemple, l'ouverture d'un bureau d'assistance juridique peut ne pas permettre aux femmes d'accéder aux services judiciaires, à moins que les questions liées aux sensibilités culturelles, aux réformes juridiques à mener et aux contraintes associées à la garde des enfants ne soient également réglées. Une théorie du changement peut aider une équipe de pays des Nations Unies (UNCT) à mener une réflexion systématique sur les nombreuses causes sous-jacentes et profondes des problèmes de développement, et sur leur influence les unes par rapport aux autres, au moment où elle détermine les questions prioritaires auxquelles le PNUAD devrait s'attaquer

en priorité afin de maximiser la contribution de l'ONU au changement réalisé sur le plan du développement. Deuxièmement, une théorie du changement constitue un cadre d'apprentissage au cours d'un cycle de programmation et entre deux cycles. En formulant les causes d'un problème de développement, en échafaudant des hypothèses explicites sur la façon dont la stratégie envisagée devrait donner des résultats, et en testant ces hypothèses au regard des éléments de preuve — notamment en cherchant à déterminer ce qui a bien fonctionné, ou pas, dans le passé —, la théorie du changement aide à établir une logique implacable de la réalisation du changement. Qui plus est, la théorie du changement permet de procéder à des ajustements si l'approche retenue ne porte pas ses fruits ou si les risques anticipés se concrétisent. Les nouveaux acquis et enseignements émanant du suivi et de l'évaluation aident à affiner les hypothèses et à éclairer les décisions sur la façon dont une approche devrait être adaptée afin de produire les résultats escomptés. Les ajustements apportés à la théorie du changement devraient, eux aussi, être effectués à la lumière de l'évolution des circonstances, en particulier lorsqu'ils visent à répondre à une crise et à des chocs, ainsi que dans le cadre du suivi régulier.

Troisièmement, la théorie du changement est de plus en plus utilisée comme un moyen de forger et de gérer des partenariats et des stratégies de partenariat. Le processus consistant à convenir d'une théorie du changement donne lieu à l'expression d'hypothèses et de points de vue différents entre les planificateurs de programmes, les bénéficiaires, les donateurs, le personnel chargé des programmes, etc. Il peut favoriser le consensus et motiver les parties prenantes en les associant au début du processus de planification et en leur montrant la contribution de leur travail à l'impact à long terme. Il peut aider les autres à comprendre et à soutenir la contribution de l'ONU au changement, ainsi qu'à renforcer la collaboration avec d'autres organismes qui entendent contribuer aux mêmes effets, ce qui donnerait lieu à des partenariats plus forts ou nouveaux et à l'amélioration de la complémentarité et de la coordination.

Enfin, une théorie commune du changement pour un PNUAD constitue la base d'une communication plus efficace et unifiée de l'UNCT, en ce qu'elle articule clairement sa vision et sa stratégie communes quant à la manière dont le changement est apporté. Un diagramme ou un texte bref sur la théorie du

changement représente une façon habile et succincte de résumer le but du travail de l'ONU et de le porter à la connaissance des bénéficiaires, des parties prenantes, des donateurs, des gouvernements et d'autres partenaires. Il met l'accent sur un changement réel pour équilibrer le débat porté exclusivement sur les ressources, les activités et les extrants des différents membres de l'UNCT.

#### MÉTHODE : COMMENT ÉLABORER UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?

L'approche du PNUAD en ce qui concerne la théorie du changement vise à apporter plus de clarté et de qualité au processus de conception et de mise en œuvre des programmes, en appliquant une méthode simple et souple. Une théorie du changement générale devrait être élaborée pour le PNUAD afin d'aider à expliquer les domaines de résultats jugés prioritaires par le système des Nations Unies et à promouvoir l'égalité des sexes au cas où un résultat distinct n'y serait pas dédié. De plus, des théories du changement peuvent être élaborées pour chaque domaine de résultat pour servir de base à l'identification et à l'explication des extrants du PNUAD figurant dans les plans de travail conjoints des Groupes de résultats. Cette méthode recommande trois principes fondamentaux et quatre étapes successives pour l'élaboration d'une théorie du changement.

#### MÉTHODE : COMMENT ÉLABORER UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?

- a) La théorie du changement devrait être élaborée de manière consultative afin de tenir compte de la compréhension de toutes les parties prenantes ;
- b) Elle devrait être fondée sur des éléments de preuve solides, et éprouvée et révisée sur la base desdits éléments de preuve, à toutes les étapes ; et
- c) Elle devrait s'appuyer sur l'apprentissage et l'amélioration permanents, de la conception à la clôture des programmes.

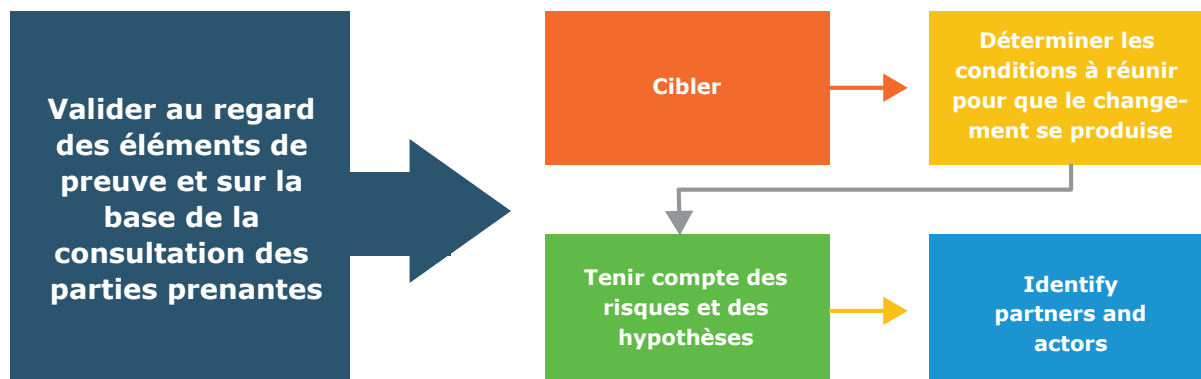
#### PRINCIPALES ÉTAPES DE L'ÉLABORATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT :

1. Cibler le changement de haut niveau auquel l'ONU entend contribuer dans le cadre du BCP (lien hypertexte vers la note d'orientation complémentaire relative au BCP) et de la Vision 2030 des Nations Unies (lien hypertexte vers la note d'orientation complémentaire relative à la Vision 2030 des Nations Unies).
2. Déterminer les conditions à réunir pour que le changement souhaité sur le plan du développement se produise, en s'aidant de l'analyse de l'arbre à problèmes figurant dans le BCP et d'autres éléments de preuve, et la manière dont les partenaires contribuent à ce changement.
3. Établir et expliciter les principales hypothèses connexes qui sous-tendent la théorie de la façon dont le changement se produit, et les principaux risques susceptibles de l'affecter.
4. Identifier les partenaires et les acteurs qui seront les plus importants pour l'obtention de chaque résultat, tenant compte des risques et des hypothèses connexes.

Lors de l'élaboration de la théorie du changement, il convient de **valider** les différentes étapes au regard des éléments de preuve disponibles et des points de vue des autres parties prenantes afin de s'assurer de la solidité de l'analyse et de la plausibilité des principales hypothèses, y compris celles sur les rôles que joueront les partenaires et autres acteurs clés. Il est aussi important que la théorie du changement soit conforme au but global et aux principes du PNUAD.

La figure 1 illustre les quatre étapes clés de l'élaboration d'une théorie du changement et l'importance de la validation de chaque étape au regard des éléments de preuve disponibles. Dans la section 3, nous examinerons les quatre étapes clés en détail, en proposant une méthode par étape.

**Figure 1: UNDAF theory of change steps**



# 3. PASSER DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

## ÉTAPE 1 : CIBLER

Cette étape est normalement exécutée dans le cadre du processus de formulation de la Vision 2030 des Nations Unies (lien hypertexte vers la note d'orientation complémentaire relative à la Vision 2030 des Nations Unies) et fondée sur les éléments de preuve fournis dans le **BCP** (lien hypertexte vers la note d'orientation complémentaire relative au BCP), et **identifie le changement à apporter au cours des cinq années couvertes par le PNUAD.**

La Vision 2030 des Nations Unies détermine la priorité stratégique qui définit les principales contributions du système des Nations Unies à l'appui apporté à la réalisation des ODD au niveau national, compte tenu de l'avantage comparatif du système et en accordant la priorité aux aspects qui ont une incidence directe sur la vie des femmes et des filles, ainsi que sur celles des groupes les plus vulnérables et marginalisés dans le pays. La théorie du changement générale pour le PNUAD montre comment les priorités stratégiques du PNUAD aideront le pays à passer progressivement de la situation décrite dans le BCP à la réalisation des priorités nationales et des ODD, telles que schématisées dans la Vision 2030 des Nations Unies.

La première étape dans l'élaboration de la théorie du changement pour le PNUAD consiste à choisir les principaux défis de développement identifiés dans le BCP qui doivent être relevés à moyen terme afin d'atteindre les ODD. Tenant compte des possibilités actuelles et futures, des priorités du gouvernement et des populations concernées, et de la capacité de tous les acteurs, y compris l'UNCT, ce choix devrait déterminer les priorités stratégiques de la programmation du PNUAD sur la base d'un ensemble de critères, énumérés ci-après :

- **Équité** : Les défis et les changements retenus en vue d'une élaboration plus poussée de la théorie du changement pour le PNUAD devraient les plus importants si l'ensemble de la société doit bénéficier des acquis du développement et jouir des droits de l'homme d'une manière équitable, et conformément aux principes de ne laisser personne de côté et de promouvoir l'égalité entre les sexes.

- **Avantage comparatif** : L'ONU a-t-elle le mandat pour s'attaquer au problème et les moyens de développer des capacités nationales durables dans ce domaine ? Quels sont les domaines dans lesquels l'ONU peut avoir le plus grand impact ?
- **Faisabilité** : Est-il probable que l'ONU puisse intervenir dans ce domaine avec succès ?

## ÉTAPE 2 : ANALYSER LE CHANGEMENT

Après avoir identifié un petit nombre de changements de haut niveau à l'étape 1, l'UNCT devrait déterminer les conditions à réunir pour que se produisent les changements souhaités sur le plan du développement, aidée en cela par le BCP et d'autres éléments de preuve, y compris les acquis de l'expérience, les évaluations d'opérations antérieures, les interventions que des partenaires mènent déjà pour contribuer à ce changement. Ce processus devrait être participatif dans la mesure du possible afin de favoriser une compréhension commune et de valider le choix entre les partenaires. Il devrait aussi s'appuyer sur l'analyse faite dans le BCP de l'observance des normes et standards internationaux, et du respect des engagements nationaux découlant de mécanismes et processus intergouvernementaux, en particulier ceux ayant le plus directement trait aux changements de haut niveau identifiés à l'étape 1.

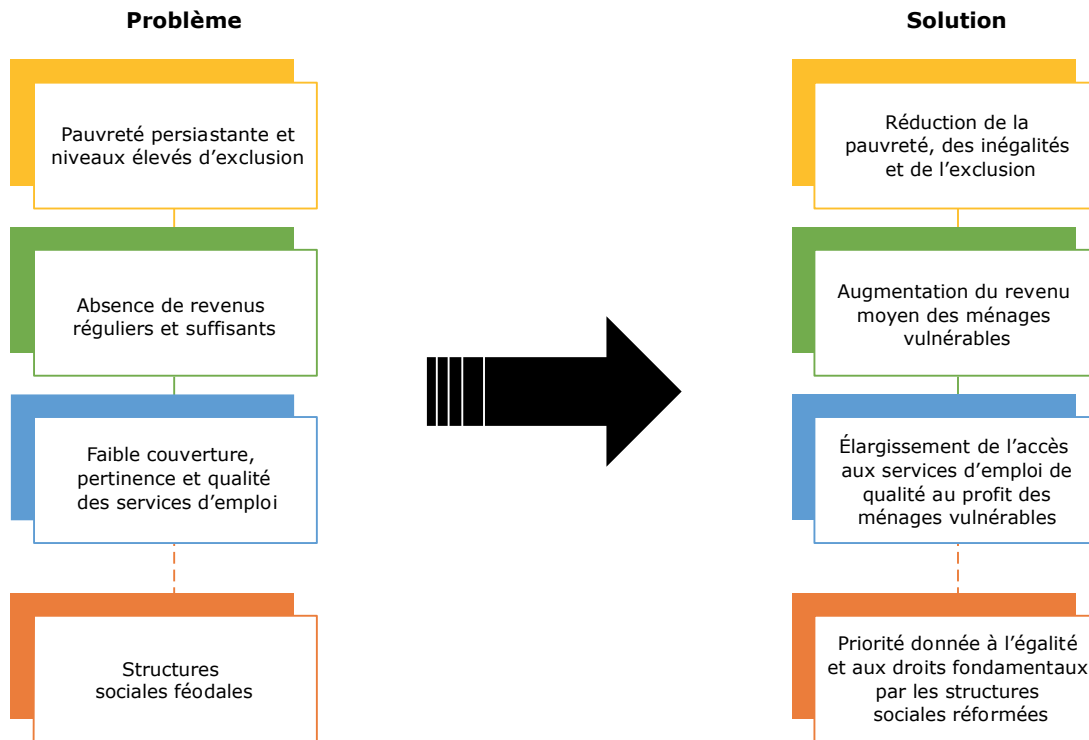
L'UNCT devrait commencer par le BCP, qui identifie les causes immédiates, sous-jacentes et structurelles/profondes des changements de haut niveau auxquels s'attaquer au cours de la période couverte par le PNUAD, telles que celles liées à la pauvreté multidimensionnelle, aux inégalités et à la discrimination, et les raisons pour lesquelles certains groupes en particulier sont laissés de côté. Une manière possible de s'y prendre consiste à concevoir un **arbre à problèmes**. On peut retrouver dans l'arbre à problèmes des défis aussi bien humanitaires que liés au développement, selon le cas, ce qui peut aider à déterminer les liens d'interdépendance entre eux.

Les différentes branches de l'arbre à problèmes devraient déterminer les domaines de travail spécifiques, qui peuvent être organisés en trajectoires reliant les différents niveaux de causes (immédiates, sous-jacentes et structurelles) et qui peuvent montrer les liens d'interdépendance entre eux.

L'arbre à problèmes peut alors être utilisé pour concevoir un **arbre à solutions**, en veillant à identifier les solutions attendues pour chaque niveau de cause (immédiate, sous-jacente et structurelle) de l'arbre à problèmes, pour maintenir l'intégrité du flux logique des solutions pour parvenir au changement souhaité. L'arbre à solutions ne doit pas forcément être un reflet exact de l'arbre à problèmes. Bien au contraire, l'arbre à problèmes devrait être utilisé pour faire en sorte que les causes du problème de développement soient prises en compte dans les solutions envisagées. Les besoins en développement des capacités et les solutions devraient clairement ressortir au niveau sous-jacent des arbres à problèmes et à solutions.

Cette analyse devrait comprendre une identification des facilitateurs avérés et potentiels du changement dans le pays pour s'attaquer aux problèmes et goulots d'étranglement qui s'éternisent, et pour faire avancer la programmation des Nations Unies, en tirant parti et en allant au-delà de ce qui a été réalisé au cours du cycle du PNUAD précédent. L'exemple simplifié présenté en figure 2 montre comment transformer un arbre à problèmes en arbre à solutions, en se servant d'une branche pour illustrer la démarche.

**Figure 2 : Transformer une branche d'un arbre à problèmes en une branche d'un arbre à solutions**



Les solutions envisagées devraient correspondre aux critères définis pour cibler le travail de l'UNCT à l'étape 1. L'arbre à solutions devrait en outre montrer comment les partenaires clés contribuent au changement sur le plan du développement, comme indiqué dans l'analyse sur le passage des financements individuels aux financements structurants. En formulant les solutions envisagées par les Nations Unies dans le contexte du pays, il convient de démontrer qu'ils répondent aux critères suivants :

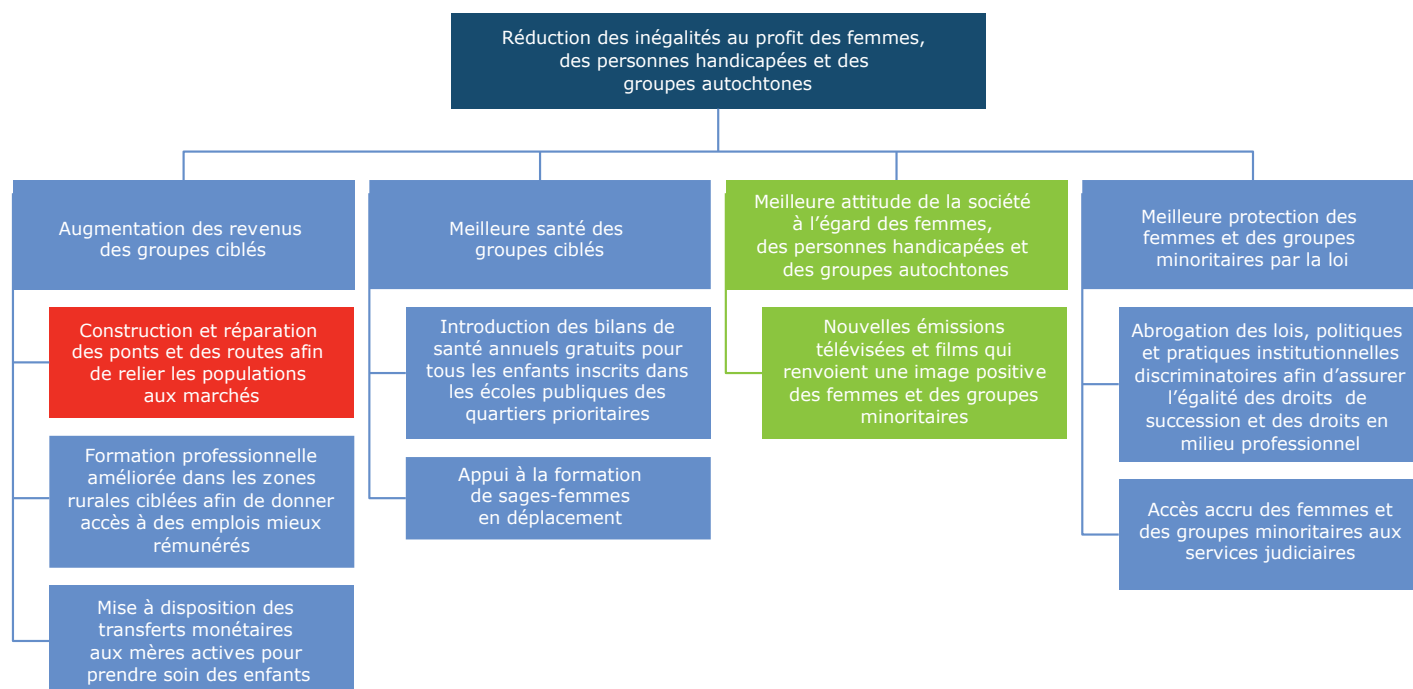
- **Équité** : Y a-t-il des aspects particuliers de l'arbre à solutions qui soient les plus importants pour faire en sorte que la société dans son ensemble bénéficie des acquis du développement et jouisse des droits de l'homme d'une manière équitable afin de ne laisser personne de côté et de promouvoir l'égalité entre les sexes ?
- **Avantage comparatif** : Quels sont les domaines particuliers de l'arbre à solutions où l'ONU dispose d'un mandat et de moyens pour intervenir ? D'autres partenaires travaillent-ils déjà pour apporter certains des changements identifiés comme étapes à franchir dans l'arbre à solutions ? Comment l'intervention envisagée par l'ONU se conjugue-t-elle à celles des autres partenaires pour contribuer collectivement au changement de niveau supérieur souhaité ?
- **Faisabilité** : Est-il probable que l'ONU puisse mettre en œuvre la solution dans ce domaine avec succès ? Les éléments à prendre en considération peuvent inclure les ressources disponibles, la probabilité de partenariats nécessaires pour réaliser le changement visé, les principaux risques associés à des facteurs politiques, culturels ou opérationnels, et la question de savoir s'ils peuvent être gérés de manière efficace.

- Ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas :** Sur l'échelle du changement, quels sont les éléments de preuve, au regard de l'expérience de l'ONU et d'autres expériences, qui ont déjà été obtenus grâce à ce type de solution dans des contextes similaires ? Y a-t-il déjà eu des situations où ce type de solution n'a pas bien fonctionné ? Pouvons-nous tirer les leçons des erreurs passées et déployer de meilleures solutions ? Les examens à mi-parcours et les évaluations des PNUAD constituent des sources particulièrement utiles d'éléments de preuve.

La figure 3 illustre un arbre à solutions simplifié. Cet arbre montre les effets de haut niveau qui sont nécessaires pour atteindre l'objectif ultime, à savoir la réduction des inégalités au profit des femmes, des groupes de personnes handicapées et des populations autochtones. Les éléments de preuve nous montrent que ces résultats de haut niveau sont obtenus au mieux grâce à un ensemble de résultats au haut niveau des extrants lorsque les acteurs travaillent ensemble. Bien que ce diagramme entier puisse représenter

tous les changements qui doivent se produire pour que l'objectif soit atteint, l'UNCT peut n'accorder la priorité qu'à certains domaines du PNUAD, étant entendu que d'autres partenaires peuvent se charger d'autres éléments et/ou qu'il n'est pas possible que l'UNCT s'en occupe au cours de la période considérée. Dans l'exemple ci-dessous, l'UNCT choisit de cibler les zones en bleu clair, puisque les domaines en orange et vert seront couverts comme il se doit par des institutions financières internationales et le secteur privé. L'UNCT suivra néanmoins les progrès de l'arbre à solutions dans son ensemble, parce que la non-obtention de résultats dans un domaine où d'autres partenaires interviennent entravera très probablement la réalisation de l'objectif ultime.

**Figure 3: Un arbre à solutions simplifié**





Le lien de cause à effet entre les différents résultats peut être représenté sous forme graphique par des flèches et des lignes montrant les relations horizontales, en plus des verticales. L'UNCT devrait passer en revue les résultats et les changements sur le plan du développement envisagés dans le PNUAD afin de s'assurer qu'ils sont axés sur les quatre principes de programmation des PNUAD, et en particulier sur le principe primordial qui est de ne laisser personne de côté. Plus précisément, avant de passer à la formulation des hypothèses et à la détermination des risques, les éléments suivants devront être examinés et confirmés :

1. La théorie du changement est clairement ciblée sur des changements et des solutions qui sont bénéfiques aux individus et aux groupes les plus vulnérables et les plus marginalisés de la société
2. La théorie du changement devrait prendre directement en compte les problèmes d'inégalité et de discrimination, en s'appuyant sur le BCP pour établir un modèle de changement qui s'attaque aux causes sous-jacentes et éventuellement aux causes profondes, et pas seulement aux causes immédiates.
3. La théorie du changement identifie explicitement des solutions qui ciblent les besoins des femmes et des filles et veille à ce que celles-ci bénéficient de manière égale du changement envisagé.
4. La théorie du changement envisage des changements durables et inclusifs en cherchant à renforcer l'efficacité des institutions et des mécanismes destinés à la surveillance, au suivi et à la responsabilisation de ceux qui sont laissés de côté ou exposés à ce risque.

### ÉTAPE 3 : EXPLICITER LES HYPOTHÈSES ET LES RISQUES

Établir et expliciter les principales **hypothèses** connexes qui sous-tendent la théorie de la façon dont le changement se produit, et les principaux **risques** susceptibles de l'affecter. Il s'agit notamment de déterminer les raisons pour lesquelles les solutions sont les principaux moteurs du changement dans un contexte donné, et les facteurs qui pourraient influencer sur ces moteurs.

Les hypothèses sont des idées tenues pour acquises, dont on accepte qu'elles se réaliseront. Il est particulièrement important que les hypothèses qui sous-tendent le lien de cause à effet envisagé entre les différents résultats et d'autres facteurs soient explicites (si X, alors Y, parce que Z) et soient évalués en fonction des éléments de preuve disponibles. Au nombre des hypothèses à envisager, on pensera par exemple à celles qui concernent :

- **Le lien de cause à effet** : Qu'est-ce qui conduit à quoi, et comment ? Au moyen de quel(s)

mécanisme(s) ? Cela inclut la question de savoir comment les solutions envisagées contribuent au changement de haut niveau souhaité sur le plan du développement.

- **La mise en œuvre** : Les hypothèses sur la façon dont les interventions de l'UNCT devraient être conçues et ciblées afin d'obtenir les résultats souhaités pour les groupes cibles visés.
- **Les facteurs externes** : Les hypothèses au sujet de l'influence des enjeux en dehors du domaine d'intervention qui peuvent faciliter ou entraver le changement escompté.

Pour chaque hypothèse que l'UNCT formule dans la théorie du changement, elle devrait se poser les questions suivantes :

- **Est-ce que cela explique entièrement ce que l'on anticipe ?** Dans le cas contraire, il peut être nécessaire d'affiner l'hypothèse ou la solution retenue, ou d'ajouter de nouvelles hypothèses pour expliquer totalement le processus de changement attendu.
- **L'hypothèse est-elle plausible ?** Les éléments de preuve disponibles ainsi que les points de vue et l'expérience des Nations Unies et d'autres intervenants indiquent-ils que l'hypothèse a des chances de tenir dans la réalité ?
- **Y a-t-il lieu de tester l'hypothèse ?** D'autres éléments de preuve sont-ils nécessaires pour déterminer si le changement se produit comme supposé dans ce contexte, par exemple avec une évaluation ou un suivi étroit au cours de la mise en œuvre ?

L'intégration de l'**analyse des risques** dans une théorie du changement est par ailleurs un volet crucial et difficile de la conception, mais le questionnement des hypothèses dans un premier temps peut aider à identifier les risques. Souvent, les hypothèses et les risques sont inversement proportionnels. À titre d'exemple, si l'on émet l'hypothèse que les services d'emploi doivent être orientés vers les ménages vulnérables afin de contribuer à la réduction de la pauvreté, nous pourrions définir un risque autour de la possibilité que les services d'emploi ne soient pas bien orientés pour toucher les ménages vulnérables. L'approche de la théorie du changement préconise divers types de risques éventuels, dont ceux présentés ci-après :

- **Risques environnementaux et politiques** : Risques politiques associés à des événements de grande envergure dans le pays comme les élections et la sensibilité des parties prenantes à certains enjeux et

domaines programmatiques ; un niveau élevé de changements à des postes de décision et de niveau intermédiaire au sein du gouvernement ; des risques liés aux catastrophes ; les changements dans les politiques nationales ou de fortes fluctuations des prix des matières premières.

- **Risques liés aux opportunités** : L'UNCT est-elle bien placée pour tirer parti des opportunités futures qui pourraient avoir un impact positif sur l'obtention de résultats ?
- **Risques associés à la conception** : Il peut y avoir des difficultés à cibler de nouveaux groupes ou de nouvelles zones en particulier et/ou de leur accorder la priorité. Ces difficultés peuvent être liées par exemple au manque de données ou d'accès ; il peut y avoir des interrogations sur la capacité à garder une certaine souplesse pour repenser les stratégies et approches en présence de nouvelles données provenant du suivi ou de sources externes.
- **Risques liés aux partenariats** : D'éventuels conflits ou tensions entre des points de vue, des intérêts et des exigences de partenaires ; la capacité à s'accommoder de nouveaux partenariats lorsque les occasions se présentent.

Pendant la préparation d'une théorie du changement, il n'est pas toujours possible d'anticiper et de se préparer à toute la panoplie de risques. En revanche, il est indispensable d'isoler les risques les plus importants afin que, lorsque certains se matérialisent, l'UNCT puisse revoir les hypothèses et adapter la théorie du changement et la stratégie qui va avec. L'identification des risques au début du processus du PNUAD permet en outre de concevoir des stratégies indiquées qui peuvent aider à maîtriser ces risques, de sorte que l'UNCT puisse mieux tirer profit des nouvelles opportunités et atténuer les menaces.

## ÉTAPE 4: IDENTIFIER LES PARTENAIRES ET LES ACTEURS CLÉS

**Identifier les partenaires et les acteurs** en réexaminant chaque résultat, ainsi que les risques et les hypothèses qui y sont associés. Mettre l'accent en particulier sur les principaux acteurs susceptibles d'influer directement sur le succès ou l'échec de l'initiative de changement, et sur les partenaires avec lesquels l'UNCT travaillera le plus directement pour apporter le changement. Par exemple, les contributions d'autres partenaires, telles qu'elles ont été identifiées dans l'analyse du passage des financements individuels aux financements structurants, devraient ressortir dans l'arbre à solutions dans son ensemble, même si le travail de l'UNCT ne portera pas directement sur lesdites contributions. Cette démarche permet de déterminer les principales complémentarités et ferments de la réalisation des ODD.

L'UNCT devrait identifier des membres spécifiques capables de travailler sur différents résultats en fonction de leur mandat, de leurs capacités et des ressources à leur disposition. La théorie du changement devrait aider à préciser quelle entité des Nations Unies fait quoi, dans quels domaines deux entités ou plus devraient travailler ensemble, les domaines où la collaboration est nécessaire pour apporter le changement souhaité, et comment éviter les chevauchements afin de maximiser l'utilisation des ressources disponibles.

À la suite de cela, on devrait savoir clairement s'il existe, dans la théorie du changement proposée, des éléments qui sont essentiels au succès de l'ensemble ou d'une partie du PNUAD, mais dont l'ONU ne peut pas se charger directement dans sa programmation. Ces éléments de la théorie du changement peuvent ne pas apparaître directement dans le cadre de résultats du PNUAD, mais ils doivent être pris en compte comme des facteurs pouvant influencer sur l'obtention des résultats du PNUAD. L'UNCT peut aussi identifier les possibilités de les prendre en compte via d'autres stratégies d'intervention dans le PNUAD, telles que la sensibilisation et le plaidoyer, afin de mettre à contribution les ressources et les capacités des partenaires non onusiens (y compris la société civile et le secteur privé).

# 4. ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE ET CONSEILS

## VALIDER ET PROCÉDER À L'ASSURANCE QUALITÉ DE LA THÉORIE DU CHANGEMENT

Valider la théorie du changement au regard des éléments de preuve disponibles et des points de vue des autres parties prenantes permet de s'assurer de la plausibilité des principales hypothèses, y compris celles sur les rôles que joueront les partenaires et autres acteurs clés. Cela permet aussi d'assurer la qualité de la théorie du changement afin qu'elle réponde aux normes applicables et soit conforme au but global et aux principes du PNUAD.

L'UNCT devrait s'atteler à valider et assurer la qualité de la théorie du changement tout au long des quatre étapes décrites en détail dans la section précédente :

1. La validation du ciblage de la théorie du changement exige de tenir dûment compte des éléments de preuve disponibles concernant les priorités nationales de développement, l'identification des besoins des plus démunis et des plus marginalisés, et l'avantage comparatif de l'UNCT. Elle exige également des consultations avec les principales parties prenantes, notamment le gouvernement, la société civile, les bénéficiaires directs, les milieux universitaires et les acteurs du développement international, pour s'assurer que tous les points de vue sont pris en considération.
2. Les solutions identifiées dans la théorie du changement devraient être validées au regard des éléments de preuve disponibles par rapport aux avantages comparatifs de l'UNCT, afin de déterminer ce qui a fonctionné ou ce qui n'a pas fonctionné dans le passé, y compris la façon dont les résultats peuvent être obtenus d'une manière plus efficiente et efficace, ainsi que les risques potentiels et la durabilité attendue des solutions proposées.

3. Il est capital que les hypothèses soient testées par rapport aux éléments de preuve disponibles et débattues avec les parties prenantes concernées pour s'assurer qu'elles sont plausibles et qu'elles ressortent avec précision dans le processus de changement prévu.
4. Tant la division du travail entre les entités de l'ONU que les stratégies de partenariat doivent être validées en fonction des acquis de l'expérience, à la participation des principales parties prenantes, et assurer la cohérence avec l'analyse du passage du financement fragmentaire au financement structuré.

La décision concernant les acteurs externes à associer à l'étape de validation devrait être prise par l'UNCT compte tenu du contexte local, en veillant autant que possible à ce que les voix et les avis des femmes, des jeunes, des responsables, des détenteurs de droits et des communautés vulnérables soient sollicités et entendus. De même, le format et le processus de validation des différentes étapes de la théorie du changement devraient être convenus par l'UNCT en fonction de ce qui convient le mieux à la situation et aux circonstances locales.

<b>LA LISTE DE CONTRÔLE DE L'ASSURANCE QUALITÉ D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT :</b>	
✓	Est basée sur un <b>processus de collaboration et de participation</b> , impliquant les points de vue de plusieurs parties prenantes et permettant d'intégrer les points de vue des femmes, des jeunes, des responsables, des détenteurs de droits et des communautés vulnérables dans l'élaboration et la validation de la théorie du changement.
✓	Est clairement ciblée sur des changements qui sont bénéfiques aux individus et aux groupes <b>les plus vulnérables et les plus marginalisés</b> de la société
✓	Prend en compte les problèmes d' <b>inégalité et de discrimination</b> en s'attaquant aux causes profondes et sous-jacentes, en plus de causes immédiates
✓	Cible explicitement les femmes et les filles et veille à ce qu'elles bénéficient également du changement
✓	Identifie <b>specific development changes</b> to be realized for women and other targeted groups, rather than relying on assumptions about how particular groups benefit
✓	Envisage des changements durables et inclusifs en cherchant à renforcer l'efficacité des <b>institutions et des mécanismes</b> destinés à surveiller, suivre et responsabiliser ceux qui sont laissés sur la touche ou exposés à ce risque.
✓	Contribue à la <b>résilience</b> et à la réduction des chocs et stress éventuels, notamment ceux causés par les effets du changement climatique, des épidémies, des aléas naturels <sup>1</sup> et des conflits
✓	Prend en compte les liens entre la pauvreté et l'environnement et contribue à améliorer la <b>durabilité</b>
✓	Prend en compte ou atténue les <b>causes structurelles de la violence</b> qui entraînent la violation ou le non-respect des droits, ou qui en découlent
✓	Fait référence aux éléments de preuve, aux connaissances et aux enseignements tirés de sources crédibles, telles que des évaluations, des analyses, le suivi et les stratégies/orientations des Nations Unies, ainsi que les évaluations et stratégies relatives aux capacités nationales
✓	Énonce clairement les <b>hypothèses</b> et les <b>risques</b> les plus pertinents pour la question de savoir si le changement sera opéré
✓	Détermine qui fait quoi au sein de l'UNCT, ainsi que les <b>principaux partenaires et acteurs</b> dont les efforts conjugués seront nécessaires pour que le changement s'opère
✓	Présente un <b>raisonnement plausible, clair et logique</b> pour décrire la façon dont les interventions envisagées contribuent au changement souhaité sur le plan du développement, sans excès de confiance ni faille dans la logique
✓	Est en principe assorti d'un diagramme et <b>inséré dans l'exposé narratif</b> des documents de programmes
✓	Identifie les limites de la base d'éléments de preuve à l'appui de la théorie du changement qui peut être utilisé pour <b>éclairer</b> les priorités et la conception <b>des évaluations</b>

<sup>1</sup> Le Cadre d'action de Sendai pour la réduction des risques de catastrophe 2015-2030 s'applique aux risques de catastrophes à petite échelle ou à grande échelle, fréquentes ou rares, soudaines ou à évolution lente, causées par des aléas naturels ou par l'homme, ou liées aux aléas et risques environnementaux, technologiques et biologiques.

## APPLICATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT AU PROCESSUS DU PNUAD

Une théorie du changement n'est pas un élément qui vient se greffer au PNUAD ; elle aide à guider l'élaboration de stratégies de programmes en amenant les membres de l'UNCT à réfléchir ensemble aux causes des problèmes de développement et à choisir la bonne stratégie sur la base d'éléments de preuve, des acquis de l'expérience et de l'examen délibéré des hypothèses et des risques. Le BCP devrait fournir une grande partie de l'analyse des causes, des partenariats, des ressources et des risques contextuels qui va être utilisée pour élaborer une théorie du changement. La théorie du changement devrait se refléter dans l'exposé narratif et dans la matrice de résultats du PNUAD, notamment dans le choix des effets, des indicateurs pour mesurer les progrès, des risques et des hypothèses, et des partenariats nécessaires pour obtenir des résultats. Le tableau ci-dessous résume la façon dont les différents éléments de la théorie du changement peuvent être utilisés pour élaborer l'exposé narratif du PNUAD.

<b>UTILISATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT POUR DIFFÉRENTES SECTIONS DU PNUAD</b>	
<b>1.</b>	<b>Page de signature</b>
<b>2.</b>	<b>Résumé analytique</b>
<b>3.</b>	<b>Résumé narratif des domaines prioritaires stratégiques du PNUAD</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Expliquer les principaux facteurs de causalité qui contribuent aux principaux défis de développement, en mettant l'accent sur ceux qui seront pris en compte dans le PNUAD, et expliquer comment l'analyse des causes se traduit dans les domaines d'effets et les solutions de développement identifiés.</li><li>● Précisez comment les femmes et les groupes marginalisés sont différemment touchés par le défi de développement, et s'il existe des causes particulières à ces groupes qui appellent des solutions spécifiques.</li><li>● Étayer ce qui précède avec des références éléments de preuve et à leurs sources, y compris l'évaluation.</li></ul>
<b>4.</b>	<b>Risques et hypothèses</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Expliquer pourquoi les priorités des programmes ont été choisies pour mieux relever le principal défi de développement, en faisant référence aux principales hypothèses concernant la façon dont le changement se produira.</li><li>● Expliquer l'avantage comparatif de l'UNCT en se fondant sur les acquis de l'expérience, sur les interventions que mènent d'autres acteurs et sur les activités que l'équipe peut mener ensemble avec les autres.</li><li>● S'assurer que les risques découlant des théories du changement sont dûment pris en considération et intègrent des mesures de gestion et d'atténuation pertinentes : qu'advierait-il si la dynamique sociale et la dynamique de développement ne fonctionnaient pas comme prévu ou si les circonstances venaient à changer ?</li><li>● Étayer cela à l'aide des conclusions et recommandations d'évaluations précédentes.</li></ul>
<b>5.</b>	<b>Initiatives en dehors de la matrice de résultats</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Utiliser l'analyse des problèmes et des solutions pour expliquer comment ces initiatives sont cruciales pour l'obtention des résultats visés dans la matrice de résultats, et comment l'ONU travaillera avec ses partenaires pour assurer la collaboration et les complémentarités à l'appui de la réalisation des ODD.</li></ul>
<b>6.</b>	<b>Stratégie globale de financement et estimations des ressources requises</b>
<b>7.</b>	<b>Modalités de mise en œuvre</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Utiliser l'analyse de qui fait quoi de l'étape 4 pour s'assurer que les modalités de mise en œuvre précisent clairement les rôles et les responsabilités au sein de l'UNCT, en mettant en lumière les mécanismes de coordination le cas échéant.</li></ul>
<b>8.</b>	<b>Dispositions relatives au suivi et à l'évaluation</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Y a-t-il des hypothèses particulières relatives à la causalité ou aux relations avec d'autres facteurs contextuels qui ne nécessitent plus d'éléments de preuve et qui doivent être testées ?</li><li>● Veiller à ce que des éléments clés de la théorie du changement soient surveillés et régulièrement mis à jour le cas échéant.</li><li>● L'évaluation devrait s'intéresser à la validité de la théorie du changement et formuler des recommandations en vue de son amélioration et pour les interventions futures.</li></ul>
<b>9.</b>	<b>Communication des résultats</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● Utiliser l'analyse causale convenue entre les partenaires et les parties prenantes pour renforcer les messages sur le changement souhaité, sa pertinence dans le contexte national et le rôle de l'ONU.</li></ul>

<b>10.</b>	<b>Matrice de résultats du PNUAD</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Les effets retenus devraient se rapporter clairement aux changements de haut niveau sur le plan du développement et les contributions de l'UNCT présentées dans l'exposé narratif.</li> <li>● Les indicateurs devraient mesurer les changements sur le plan du développement formulés dans la théorie du changement, y compris pour les femmes et les groupes marginalisés ciblés.</li> </ul>
<b>11.</b>	<b>Clauses juridiques (Lien vers l'annexe juridique)</b>

Les théories du changement au niveau des effets qui ont conduit à l'identification des extrants élaborés au sein du Groupe de résultats du PNUAD devraient être liées à la théorie du changement générale du PNUAD, en plus de toute autre théorie du changement propre à chaque organisme qui pourrait être élaborée. Ces théories devraient faire l'objet d'annexes aux plans de travail des Groupes de résultats, à valider dans le cadre du suivi régulier et ajustées au besoin. Au cours de la mise en œuvre, les informations découlant du suivi peuvent être rattachées à la théorie du changement pour éclairer les décisions de gestion afin de s'assurer que les interventions et les activités sont ajustées de sorte à rester pertinentes et pour accroître la probabilité de parvenir au changement. L'évaluation peut être cruciale lors de la mise en œuvre ou de la clôture pour valider les théories du changement et pour tirer les enseignements sur ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans des contextes différents. En fait, l'un des buts d'une théorie du changement est de disposer d'une base sur laquelle asseoir les évaluations futures. Une théorie du changement contribue en effet à faire en sorte qu'il soit possible d'évaluer le PNUAD.

# 5. OUTILS ET RESSOURCES

Craig Valters, 2014, [\*Theories of Change in International Development: Communication, Learning, or Accountability?\*](#)

[\*NPC's Practical Guide\*](#), 2014, NPC (Harries/Hodgson/Noble).

Danielle Stein et Craig Valters, 2012, [\*Understanding Theory of Change in International Development\*](#). JSPR et la Asia Foundation.

Isabel Vogel pour le Département britannique du développement international, 2012, [\*Review of the use of 'Theory of Change' in international development\*](#).

Patricia Rogers, 2014, [\*Theory of Change\*](#). Methodological Briefs—Impact Evaluation No. 2, Bureau de recherches de l'UNICEF, Florence.

Grantcraft, 2006, [\*Mapping Change Using a Theory of Change to Guide Planning and Evaluation\*](#).

May Miller-Dawkins, 2014, [\*9 Ways to Change the World?\*](#) CoreLab.

The Evaluation Exchange, 2005, [\*"An Introduction to Theory of Change."\*](#)

Uri Alon à TEDx Lausanne, [\*"We have to change the culture of science to do better research."\*](#)

[Center for Theory of Change](#)



---

**GROUPE DES  
NATIONS UNIES  
POUR LE  
DÉVELOPPEMENT**

---

The United Nations Development Group (UNDG) unites the 31 UN funds, programmes, specialized agencies, departments, and offices that play a role in development. Since 2008, the UNDG has been one of the three pillars of the UN System Chief Executives Board for Coordination, the highest-level coordination forum of the United Nations system.

At the regional level, six Regional UNDG Teams play a critical role in driving UNDG priorities by supporting UN Country Teams with strategic priority setting, analysis and advice.

At the country level, 131 UN Country Teams serving 165 countries and territories work together to increase the synergies and joint impact of the UN system.

The Development Operations Coordination Office (DOCO) is the secretariat of the UNDG, bringing together the UN development system to promote change and innovation to deliver together on sustainable development.