

# LA THEORIE DU CHANGEMENT



Une approche pensée-action pour naviguer dans la complexité des processus de changement social

Document rédigé par  
Iñigo Retolaza Eguren



Les dynamiques de changement sont des phénomènes complexes, et nous avons tous tendance à regarder le monde par le petit bout de la lorgnette, ou par la paire de lunettes que nous mettons : ne dit-on pas d'ailleurs que « pour qui a une marteau en tête, tous les problèmes sont des clous » ? Dans ce contexte, les grilles d'analyse pour l'action sont des outils précieux lorsqu'on souhaite orienter ses projets vers le changement social ou simplement complexifier son analyse de la réalité sans s'y perdre. ITECO propose ainsi déjà dans ses activités divers outils d'analyse comme la grille d'analyse des besoins du sociologue Jose Bengoa ou la boussole pour l'action.

La proposition d'Iñigo Retolaza Iguren que nous avons traduite vers le français nous a parue très pertinente à bien des égards, car elle jette des ponts entre des théories nées en occident, comme les théories intégrales de Ken Wilber, et des théories issues de recherche-action ou de systématisation d'expériences réalisées avec des éducateurs populaires latino-américains. Elle nous propose un excellent outil d'analyse des phénomènes qui engendrent le changement, car elle intègre tout à la fois des considérations d'ordre épistémologique -comment construisons-nous notre lecture du monde ?- et des aspects plus concrets du changement.

Dans le présent document, le changement est ainsi envisagé selon quatre dimensions : individuelle, collective, subjective et objective.

L'outil nous invite à distinguer et à envisager de façon complémentaire les aspects qui touchent aux personnes et aux modèles mentaux, aux cultures et aux modèles de pensée collective, aux relations et mécanismes organisationnels ainsi qu'aux structures et institutions. Au-delà de la grille d'analyse, l'auteur partage également des outils pratiques sur l'organisation d'ateliers d'élaboration de théories du changement ainsi que des méthodes pour les organiser ou en extraire des apprentissages.

ITECO  
Centre de formation pour le développement  
Rue Renkin 2  
1030 - Schaerbeek, Belgique  
<http://www.iteco.be>  
email: [iteco@iteco.be](mailto:iteco@iteco.be)



## THÉORIE DU CHANGEMENT

Une approche de pensée et d'action pour naviguer dans la complexité des processus de changement social

Ensemble avec plusieurs organisations partenaires dans les pays en voie de développement, l'Institut Humaniste pour la Coopération au Développement (Hivos), une ONG hollandaise, lutte pour un monde libre, équitable et durable dans lequel tous les citoyens - hommes et femmes - ont un accès égalitaire aux ressources et opportunités de développement.

Le Projet de Dialogue Régional Démocratique est basé au Centre Régional pour l'Amérique Latine et les Caraïbes du PNUD. Il contribue à l'aire thématique jointe de la Prévention de la Crise en renforçant les capacités des pays dans la prévention et la gestion de conflits, tout comme les risques de tensions sociales et politiques. La stratégie globale du projet a pour objectif de renforcer les institutions démocratiques en les rendant plus attentives aux besoins et demandes des citoyens par la mise à disposition de méthodologies sociales innovatrices et les capacités de prévention de conflit, contrôle de crise et construction de consensus.

Les contenus du document présent ne reflètent pas nécessairement l'opinion de l'Institut Humaniste pour la Coopération au Développement (Hivos), le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD), ses panneaux exécutifs, d'autres corps de gestion ou les Etats Membres des Nations Unies. Le rapport présent est une publication indépendante faite par HIVOS, en collaboration avec la Prévention de Crise et le Domaine de Relèvement du Centre Régional pour l'Amérique Latine et les Caraïbes, du PNUD.

© PNUD/Hivos

Les institutions qui publient le présent document recommandent un usage approprié et adéquat de la totalité ou d'une partie des contenus textuels et graphiques ; il peut être librement cité ou réimprimé, mais une reconnaissance est demandée par le biais d'une référence à la source..

### Information de contact:

Prévention de la Crise et Domaine de Relèvement  
PNUD, Centre Régional pour l'Amérique Latine et des Caraïbes  
Maison des Nations Unies, Edifice 128, deuxième étage, Ciudad del Saber,  
Clayton, Panama City, Panama  
<http://www.democraticdialoguenetwork.org>  
[http://www.regionalcentrelac-undp.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=9&Itemid=10&lang=es](http://www.regionalcentrelac-undp.org/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=10&lang=es)  
email: [rcpanama@undp.org](mailto:rcpanama@undp.org)

Hivos - Institut Humaniste pour la Coopération au Développement  
Raamweg 16  
P.O. box 85565  
2508 CG The Hague, The Netherlands  
<http://www.hivos.nl>  
email: [info@hivos.nl](mailto:info@hivos.nl)

Dessin graphique: Intercreativa, [intercreativa@gmail.com](mailto:intercreativa@gmail.com)  
Imprimé à Guatemala, mai 2011  
Imprimé par: Sergráfica, S.A. Lithographie.



# TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	v
AVANT-PROPOS	vii
1. POURQUOI UNE THÉORIE DU CHANGEMENT EST-ELLE NÉCESSAIRE ?	1
2. QU'EST-CE QU'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?	4
3. QU'EST-CE QUE N'EST PAS UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?	4
4. LIGNES DIRECTRICES POUR COMPRENDRE LA COMPLEXITÉ DES PROCESSUS DE CHANGEMENT SOCIAL	5
4.1. Types de changement	5
4.2. Niveaux de changement social	6
4.3. Dimensions du changement social	7
4.4. Institutions et changement social	9
4.5. Phases d'un processus de changement	10
4.6. Pouvoir et participation au processus de changement	13
5. ÉTAPES MÉTHODOLOGIQUES DE L'ÉLABORATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT	16
5.1. Le changement souhaité	16
5.2. Qui sont les agents du changement ?	20
5.3. Les hypothèses que nous utilisons pour élaborer notre théorie du changement	24
5.4. Envisager les réalités futures. La voie du changement	26
5.5. Comment savons-nous que les choses changent ? Indicateurs de changement	32
6. QUELS SONT LES MÉCANISMES D'APPRENTISSAGE, DE SUIVI ET DE JUSTIFICATION ?	33
ANNEXES	
Annexe I. Un atelier de théorie du changement. Le parcours méthodologique	36
Annexe II. Histoire sur les hypothèses et les compétences d'écoute	44
Annexe III. Le processus logique d'élaboration d'une théorie du changement	46
Annexe IV. Documents méthodologiques	47
Annexe V. Le journal d'apprentissage. Un outil puissant pour approfondir notre pratique de réflexion	51
Annexe VI. Références bibliographiques	71
BIBLIOGRAPHIE	72



## REMERCIEMENTS

Tout processus de systématisation d'une expérience est le résultat d'une dynamique collective qui, par sa nature même, transcende notre propre individualité. Ce guide n'y fait pas exception. Par conséquent, même si j'endosse la responsabilité finale de tout ce qui est écrit et proposé dans ces lignes, je me dois de reconnaître les contributions essentielles de nombreuses personnes dont j'ai appris beaucoup de choses et qui m'ont aidé à mener ce guide à bien.

D'une part, je voudrais remercier toute l'équipe Hivos d'Amérique centrale et du Nord et des Pays-Bas (en particulier Dineke van den Oudenalder, Corina Straatsma et Marjan van Es) d'avoir bien voulu partager un tel espace d'apprentissage rafraîchissant et innovant tout au long de ces années. Suivre un apprentissage aux côtés de collègues venus de différents coins de la planète a vraiment été une expérience enrichissante. Je remercie tout spécialement Marjan van Es pour son aide de tous les instants et la mise en page méticuleuse du document final.

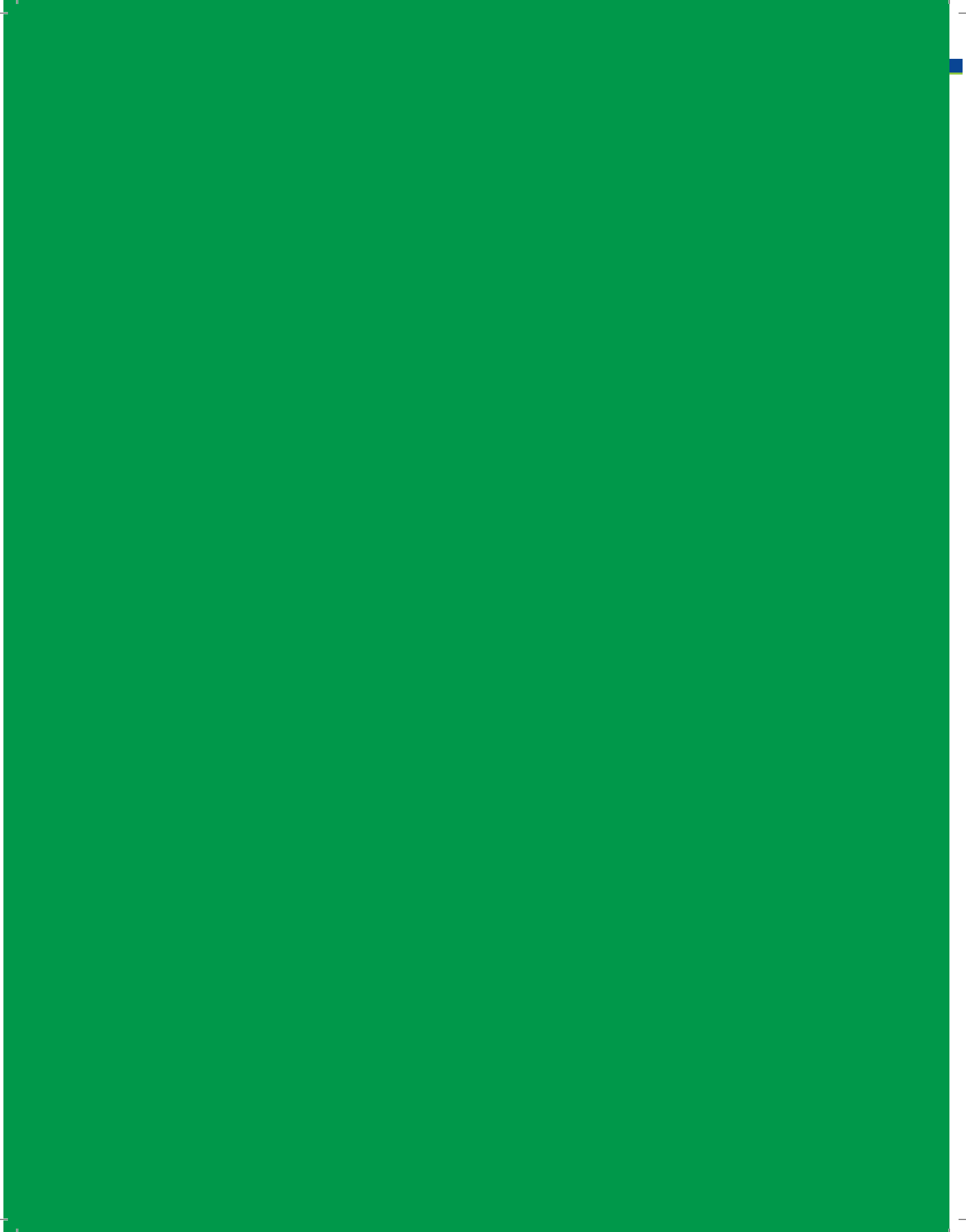
J'aimerais également remercier le Projet régional sur le dialogue démocratique (Sonia González, Anaí Linares, Scarleth Gomar, Samara Pellecer) du Programme des Nations unies pour le développement (PNUD) pour leur soutien permanent, leur aide et la patience dont ils ont fait preuve pour la production de ce guide.

Je remercie également Patricia Cottle, Carmen Lía Meoño et Paola Rozo, mes alter ego et cofacilitatrices dans les ateliers d'Amérique du Sud, pour leur professionnalisme et leur souhait de réaliser cet apprentissage ensemble.

Je remercie André Proctor, Elena Díez Pinto, Felipe Thomas, Hettie Walters, Irene Guijt, Raúl Aramayo et Simone van Vugt pour avoir partagé leurs connaissances avec moi au cours de ces dernières années. Bref, ce guide n'aurait pas pu aboutir sans leur précieuses contributions.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui pensent qu'un autre monde est nécessaire (et pas seulement possible !!) et qui insistent pour qu'il change, où qu'elles soient. La route est encore longue.





## AVANT-PROPOS DE LA VERSION ESPAGNOLE

Le présent document est un guide qui a pour but d'aider à orienter une théorie du changement appliquée aux processus de changement social. Toutefois, il s'agit d'une première approche à approfondir sur la base de nouvelles expériences liées à des applications pratiques.


*Un manuel est un texte général combinant la théorie à des informations pratiques.*

*Jennifer Moon, 2005*

Le thème et le contenu de ce guide sont l'aboutissement de mon apprentissage en tant que facilitateur du processus de conception de la théorie du changement, auquel ont participé des agents du changement social originaires de différents pays d'Amérique latine. Mon processus d'apprentissage a été consolidé par différentes sources et expériences au cours de ces dernières années. Il convient de mentionner tout particulièrement l'espace d'apprentissage offert par Hivos, une ONG internationale implantée aux Pays-Bas. L'opportunité que Hivos m'a donnée d'encadrer différents ateliers de théorie du changement avec des homologues d'Amérique centrale et du Sud a été une riche et intense source d'apprentissage et d'inspiration. De même, ma relation professionnelle avec le Projet régional sur le dialogue démocratique (Democratic Dialogue Regional Project, DDRP), conduit par le PNUD, m'a permis de renforcer un autre espace d'apprentissage important. Cette fois-ci, dans le cadre d'une approche recherche-action axée sur les processus de dialogue appliqués à différents domaines : dialogues nationaux portant sur la formulation et le suivi de politiques publiques, propositions législatives, encadrement d'espaces de dialogue national et régional sur différents sujets, renforcement des capacités des dirigeants politiques et sociaux de différents pays de la région dans les questions de dialogue, etc. Ces deux domaines d'expérience et de connaissances constituent les deux principales sources alimentant le contenu de ce guide.

Ce document s'adresse à la multitude d'agents liés aux processus de développement et de changement social; tels que des donateurs bilatéraux, les dirigeants et dirigeantes locaux, les acteurs sociaux et politiques, les agents d'ONG, les organisations communautaires de base, les mouvements sociaux, les décideurs publics et les autres agents associés aux processus de changement social.

Il convient de souligner que la théorie du changement appliquée aux processus de changement social se veut une alternative pensée-action à d'autres approches et logiques de planification plus rigides. Et ce, étant entendu que, parce que nous



vivons dans une ère complexe et, à certains moments, conflictuelle, nous avons besoin d'instruments plus souples qui permettent une planification et un suivi de nos actions dans des contextes complexes, émergents et incertains ; en adoptant toujours une logique flexible et non pas rigide.

Globalement, ce guide résume l'essentiel du contenu d'un atelier de conception de la théorie du changement et des étapes méthodologiques qui y sont mises en œuvre. Comme nous le savons déjà, cette approche pensée-action est également appliquée aux processus d'encadrement institutionnel et à la conception de programmes de développement et de changement social.

La première partie du guide décrit quelques éléments théoriques dont il faut tenir compte lors de la conception d'une théorie du changement appliquée aux processus de changement social. Il est évident que de nombreux autres aspects doivent être pris en compte. Néanmoins, j'ai entrepris de résumer certains aspects qui me semblent fondamentaux eu égard à mon expérience. La seconde partie du document décrit les étapes méthodologiques de base à mettre en œuvre tout au long du processus de conception d'une théorie du changement. Afin de renforcer cette partie pratique, un parcours d'atelier de théorie du changement est annexé à ce guide, dans l'espoir qu'il contribuera à illustrer la dynamique à mettre en œuvre dans un atelier.

Je tiens à souligner que ce guide doit être considéré comme un document vivant et en constante évolution. J'invite donc le lecteur à s'aventurer au-delà ce qui y est proposé, à la fois en termes méthodologiques et théoriques.

Enfin, je souhaite que ce guide soit utilisé pour améliorer l'action des organisations et personnes participant aux processus de changement social visant à mettre en place un monde plus juste et plus équitable.

*Iñigo Retolaza Eguren*  
*La Paz, Bolivia*  
*Novembre 2010*



*Le premier dialogue est celui qui a lieu avec le moi profond.*

*Javier Medina*

*Dès lors, le processus d'apprentissage ne concerne pas l'accumulation de supports d'apprentissage, mais le processus menant à un changement de conceptions.*

*Jennifer Moon*

*L'avenir est une construction perpétuelle qui se nourrit des interactions humaines et de la construction émergente qui en découle.*

*Ralph D. Stacey*

*Nous sommes ce que nous pensons. Tout ce que nous sommes résulte de nos pensées. Avec nos pensées, nous bâtissons le monde.*

*Buddha*

# LA THÉORIE DU CHANGEMENT





# LA THÉORIE DU CHANGEMENT

## 1. POURQUOI UNE THÉORIE DU CHANGEMENT EST-ELLE NÉCESSAIRE ?

Aujourd'hui, on tend à reconnaître de plus en plus que nous vivons dans un changement d'ère et non pas dans une ère de changement (de Souza 1999). Dans ce changement d'ère, l'incertitude, la multi-diversité, le paradoxal et le contradictoire régissent la dynamique de nos (inter)actions et la configuration émergente de nos sociétés, leurs États et institutions de gouvernance. Cela se reflète à un niveau personnel, mais aussi au niveau des organisations et de la société.

*Nous avons besoin de bonnes théories du changement social pour établir la logique selon laquelle nous sommes tous impliqués dans des processus de développement, en tant qu'individus, communautés, organisations, mouvements sociaux et donateurs.*

*Doug Reeler, 2005*

Du fait que nos mentalités sont (dé)formées par un système social et éducatif moderniste<sup>1</sup>, nous croyons qu'il est possible d'ordonner et de contrôler les processus sociaux dans lesquels nous sommes engagés. L'utilisation dogmatique que de nombreux agents de développement font du cadre logique en s'en servant comme un outil de gestion de projets de développement en est un clair exemple. Même aujourd'hui, nous avons tendance à croire en l'existence de vérités absolues, en une certitude statique et totale. Et comme si cela ne suffisait pas, nous continuons à croire que la meilleure façon de mesurer la vérité est de se fier à des approches quantitatives<sup>2</sup>.

Néanmoins, nous vivons à une époque complexe et dynamique qui alimente l'incertitude et une multi-diversité de relations (identitaires, économiques, sociales, géographiques, politiques, cognitives, interculturelles, institutionnelles, historiques, etc.). Ce fait fondamental a un impact direct sur les processus de changement et de développement social dans lesquels sont engagés les agents auxquels ce guide s'adresse.

Comme Edgar Morin le disait (1990) : « nous avons besoin d'archipels de certitude pour naviguer sur

1 L'approche moderniste se fonde sur une interprétation et une analyse fragmentées de la réalité. Elle est linéaire (la cause et l'effet ont une relation directe et connue) et n'envisage pas les interdépendances complexes entre les différents facteurs.

2 Ce sont des approches qui font appel à des outils et méthodes qui se fondent sur une vision de la réalité, qui est prétendument objective.



cet océan d'incertitude ». L'approche pensée-action de la théorie du changement vise à identifier les archipels de certitude à partir desquels nous pouvons alimenter une logique pensée-action permettant de naviguer sur l'océan complexe du changement social.

Une théorie du changement nous permet d'organiser nos pensées et de configurer en termes abstraits, et sur la base de nos connaissances et de notre expérience, les conditions nécessaires pour réaliser le changement souhaité dans un contexte donné. Nous le faisons en partie en rendant nos hypothèses explicites et en les analysant de façon critique ; ces mêmes hypothèses qui régissent notre façon de penser, notre apprentissage et la production de connaissances. Bref, nous devons rendre particulièrement explicites les hypothèses que nous utilisons pour comprendre la réalité et, donc, pour agir dans celle-ci. Du point de vue d'une théorie du changement, la formulation d'hypothèses explicites revêt un caractère fondamental dans tout processus d'apprentissage et de changement social. Que ce soit en utilisant une question épistémologique (Comment comprenons-nous la réalité et qu'apprenons nous à propos de celle-ci ? Comment les différents agents participant à des processus multi-agents apprennent-ils ?) ou une question politique (Quels sont les véritables arguments utilisés par les différents agents lorsqu'ils privilégient une réalité par rapport à une autre ? Quels sont les intérêts sous-jacents des différentes parties prenantes ? Comment se positionnent-elles en fonction de leur identité et de leurs intérêts ?).

*Il est nécessaire d'observer et de comprendre les processus de changement qui existent déjà dans un système social vivant. Si nous avons la capacité de le faire avant de nous lancer dans la réalisation de nos analyses des besoins et l'élaboration de projets pour répondre à ces besoins, il nous sera possible d'opter pour une réponse plus respectueuse des réalités des processus de changement existants plutôt que d'imposer des prescriptions externes ou aveugles basées sur des conditions supposées du changement.*

*Doug Reeler*

Fondamentalement, les processus de changement social veulent nous emmener à un endroit où nous ne nous sommes jamais rendus auparavant. Les agents qui mobilisent ces processus se doivent d'imaginer et de visualiser ce que pourrait être la réalité future, d'une manière qu'il ne serait pas possible de l'appréhender pleinement au moment présent. Cela s'explique en partie par un fait fondamental : nous projetons nos possibles futurs sur base de notre état d'esprit du jour. Il y a donc de nombreux aspects de l'avenir qu'il est impossible de saisir ou de visualiser avec les outils d'apprentissage dont nous disposons aujourd'hui. C'est pourquoi nous devons développer de nouvelles capacités à apprendre de l'avenir tel qu'il se présente (Scharmer 2007).

Nous pourrions presque dire que travailler pour le changement social est un acte de foi. Nous croyons que nous allons atteindre un monde meilleur en suivant une certaine logique et action de changement. Et nous croyons que nous atteindrons mieux ce changement souhaité en agissant sur une série de conditions de notre environnement actuel. Cette conviction d'un avenir meilleur est une grande motivation dont il faut se réjouir. Elle devient problématique lorsque notre conviction devient dogme et que nous commençons à croire que notre paradigme du futur est le seul viable et souhaitable.

D'autre part, l'élaboration d'une théorie du changement (TdC) nous procure un outil de suivi de nos actions et permet dès lors de rendre compte de celles-ci, à nous-mêmes et aux acteurs engagés dans le processus. L'utilisation systématique d'une TdC comme outil de suivi du processus nous

aide à i) (dés)apprendre et être constamment conscients de la nécessité de revoir et d'actualiser les hypothèses que nous utilisons pour la configuration initiale de notre TdC ; ii) relire et simplifier la nature complexe du contexte dans lequel nous vivons et évaluer si les conditions de changement établies au départ doivent être maintenues ou, au contraire, si nous devons établir de nouvelles conditions et définir de nouvelles hypothèses ; iii) (re)définir de nouvelles stratégies qui nous aideront à faire face de manière efficace et de la meilleure façon qui soit à ce qui est mentionné dans les points qui précèdent.

*Une bonne théorie du changement nous aide à appréhender adéquatement la complexité sans tomber dans la sursimplification.*

*Doug Reeler, 2005*

En outre, lorsque cet exercice prospectif est réalisé avec la participation d'autres acteurs engagés dans le processus, il est de meilleure qualité puisque nous sommes en mesure d'y intégrer une multi-diversité d'approches, d'opinions, d'hypothèses, d'intérêts et de connaissances qui nous aident à élaborer une vision (davantage) partagée de la réalité et, par conséquent, du processus de changement que nous entreprenons et qui affecte chacun d'entre nous de la même manière ou différemment. Par ailleurs, le fait même d'inclure des parties prenantes issues de différents milieux politiques et identitaires permet de faire en sorte que cet exercice contribue au processus politique consistant à obtenir des accords d'action coordonnée à partir de l'élaboration (et de la négociation) de référents communs.

Il convient de souligner que cette logique de changement doit être partagée avec les différents acteurs, ou du moins qu'elle doit prendre en compte honnêtement et intelligemment ce que les autres acteurs pensent ou exigent. La réalité est holographique<sup>3</sup> et multi-parties prenantes. Elle est holographique, puisque nous partons du principe que nous sommes des êtres sociaux et, par conséquent, que notre identité et notre vision de la réalité intègrent d'autres visions et sont constituées d'autres visions, d'un plus grand tout dont notre propre vision fragmentée fait partie. Multi-parties prenantes, parce que nous voulons vivre dans un monde participatif et inclusif, dans lequel les différents intérêts et besoins sont inclus et reconnus. Dès lors, et par un impératif démocratique, la réalité nous oblige à nous lier les uns aux autres d'une manière inclusive et dialogique.

Et ce, parce qu'une vision holographique et démocratique des relations non seulement nous invite à nous lier aux autres d'une manière plus harmonieuse, mais a également des implications sur la relation que nous entretenons avec notre moi intérieur : le tout vit dans notre moi (fragmenté) et vice versa.

Par conséquent, nous sommes obligés de tenir compte de cette interdépendance sociale, historique, politique et économique entre les différents facteurs et parties prenantes. À défaut, nous ne pourrions pas réaliser de profonds changements transformationnels, mais uniquement des changements stériles et hypocrites. Même aujourd'hui, nous sommes réticents à mettre en pratique ce que nous prêchons. Il s'agit là du défi fondamental à relever dans l'accompagnement (et la participation à) des processus de changement social ancrés dans des contextes conflictuels et complexes.

3 L'approche holographique considère que le tout est présent dans chaque partie de cet ensemble, et, par ailleurs, que chaque partie comprend le tout. Par exemple, holographiquement parlant, dans chaque père il y a un fils, une fille, un petit-fils et toutes les autres personnes appartenant à cette famille. En outre, il n'y a aucun moyen de comprendre d'un point de vue individuel en quoi consiste une famille sans tenir compte de la dynamique complexe et interactive intégrant (toute) cette famille.



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

En termes succincts, une théorie du changement est :

- **Un exercice de visualisation consciente** et créative qui nous permet de concentrer notre énergie sur des réalités futures spécifiques qui ne sont pas seulement souhaitables, mais aussi possibles et probables
- **Un ensemble d'hypothèses et de projections abstraites** concernant la façon dont nous pensons que la réalité pourrait se dérouler dans l'avenir immédiat, sur la base i) d'une analyse réaliste du contexte actuel, ii) d'une auto-évaluation de nos capacités de facilitation du processus, et iii) d'un examen critique et explicite de nos hypothèses.
- **Une approche pensée-action** qui nous aide à identifier les jalons et les conditions qui doivent se présenter sur la voie menant au changement que nous voulons contribuer à voir se produire.
- **Un exercice d'apprentissage expérientiel multi-parties prenantes et collaboratif** qui encourage l'élaboration de la **logique flexible** nécessaire pour analyser les processus complexes du changement social.
- Une carte semi-structurée du changement qui lie nos actions stratégiques à certains résultats du processus que nous voulons contribuer à voir se produire dans notre environnement immédiat.
- Un outil de traitement qui nous aide à contrôler consciemment et de façon critique notre manière individuelle et collective de penser et d'agir.



## 3. QU'EST-CE QUE N'EST PAS UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?

Il est tout aussi important de différencier la TdC d'autres approches afin de définir ce qu'elle n'est pas. Dès lors, une TdC n'est pas :

- **Une vérité absolue** sur la façon dont le changement doit se produire, sur la façon dont il va se produire, voire sur la façon dont nous voulons qu'il se produise.
- **Une recette définitive** qui contribue à éliminer l'incertitude existant dans des processus sociaux émergents et complexes.
- **Un substitut du cadre logique** en tant qu'outil de planification rigide.

## 4. LIGNES DIRECTRICES POUR COMPRENDRE LA COMPLEXITÉ DES PROCESSUS DE CHANGEMENT SOCIAL

Quelques conseils conceptuels contribuant à consolider l'analyse de fond de notre théorie du changement sont exposés ci-dessous.

### 4.1. TYPES DE CHANGEMENT

Nous partons d'une hypothèse initiale concernant les différents types de changements<sup>4</sup> qui se produisent dans notre environnement.

#### *Le paradoxe du paradigme*

*Nous avons besoin de nos paradigmes pour donner sens au monde. Mais, pour cette raison, nous sommes pris au piège ou contraints.*

*Dana Zohar, 1997*

- *Changements émergents.* Ils se produisent chaque jour à mesure que notre vie se déroule. Ce sont des processus adaptatifs et irréguliers qui se fondent sur l'apprentissage expérientiel et se produisent à la suite de changements inattendus et/ou non planifiés qui naissent de la dynamique qu'on appelle la vie.
- *Changements transformateurs.* La crise et la stagnation préparent le terrain du changement. Ce type de changement est basé sur le désapprentissage et sur l'affranchissement de mentalités, relations, identités, institutions formelles et non formelles, etc., qui entravent et retardent la probabilité de mettre en place de nouvelles réalités plus justes et plus équitables en termes économiques, sociaux et politiques.
- *Changements envisageables.* Des changements fondés sur des problèmes simples ou complexes qui peuvent être résolus au moyen de projets et d'actions spécifiques planifiées dans une logique linéaire.

De manière générale, une théorie du changement se concentre sur l'analyse et la proposition d'actions pertinentes par rapport aux changements transformateurs, qui sont de nature plus complexe et qui nécessitent, de notre part, une logique pensée-action souple. Les changements envisageables sont ceux qui peuvent être gérés en utilisant une logique de projet : le cadre logique ou le tableau de bord équilibré (Balanced Scorecard) comme outil de planification et d'analyse.

Il est important d'expliquer cette hypothèse de départ, étant donné que des actions visant un changement transformateur sont souvent formulées à partir d'une logique de changement envisageable. Nous devons éviter de tomber dans ce piège logique. La logique de la pensée fluide et flexible (Riso 2007) prévaut dans le second cas (changements transformateurs). Une logique rigide domine dans le troisième cas (changements envisageables).

4 Adapté de Reeler D., 2005





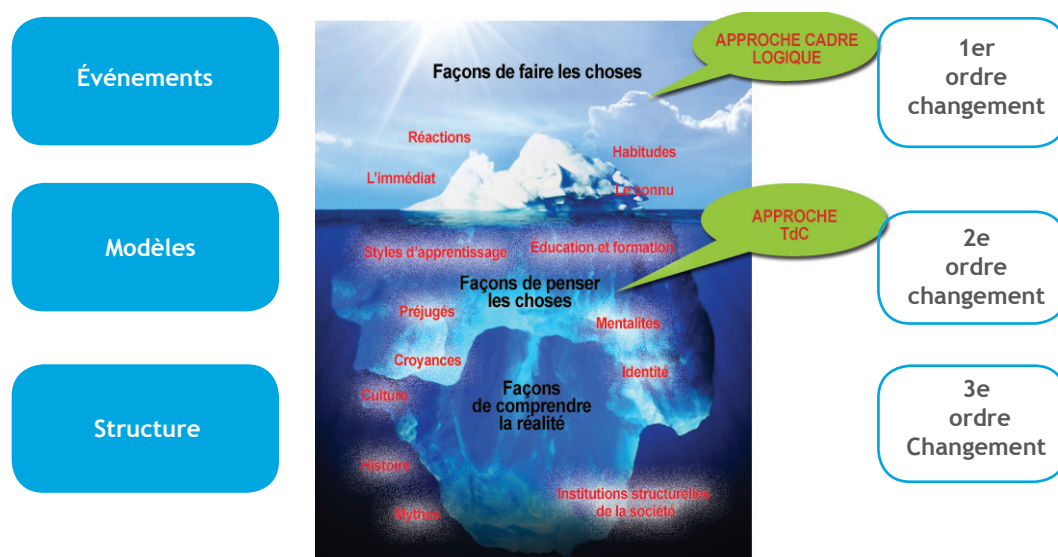
## QUESTIONS À SE POSER LORS DE LA RÉFLEXION MENÉE SUR NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT ET SA CONCEPTION

- Quel type de changement visualisons-nous ?
- Comment pouvons-nous développer une logique de pensée plus souple ?
- Quelles sont les implications de l'utilisation d'une logique rigide pour l'accompagnement de processus complexes de changement social ?

### 4.2. NIVEAUX DE CHANGEMENT SOCIAL

Afin d'analyser et d'élaborer la conception de notre théorie du changement, il est nécessaire d'identifier clairement le niveau de changement que nous voulons atteindre. Dans le même temps, nous devons être conscients du système/niveau dont nous partons et à quel niveau nous proposons que les changements se produisent.

La logique de la théorie du changement se développe à partir d'une compréhension des prémisses que nous utilisons pour comprendre et agir sur la réalité. De manière générale, cela signifie que nous commençons à partir du niveau 2 afin d'obtenir des changements au niveau 1 et au niveau 3. Nous le faisons en articulant la pensée à l'action. Le processus de conception d'une théorie du changement met l'accent sur le changement de paradigme à partir duquel nous définissons la réalité. Par conséquent, les actions entreprises pour transformer la réalité découleront d'une nouvelle manière d'appréhender la réalité. En d'autres termes, en adoptant une approche différente par rapport à notre pensée et notre action concernant la solution ou la gestion de problèmes complexes, nous supposons être en mesure d'atteindre des résultats différents (et meilleurs) que ceux que nous aurions pu obtenir sans ce changement de paradigme.



Question opérationnelle : Comment pouvons-nous faire mieux que ce que nous faisons déjà ?

Question épistémologique : Comment savons-nous que ce que nous faisons est correct ?

Question ontologique : Comment déterminons-nous ce qui est correct ?



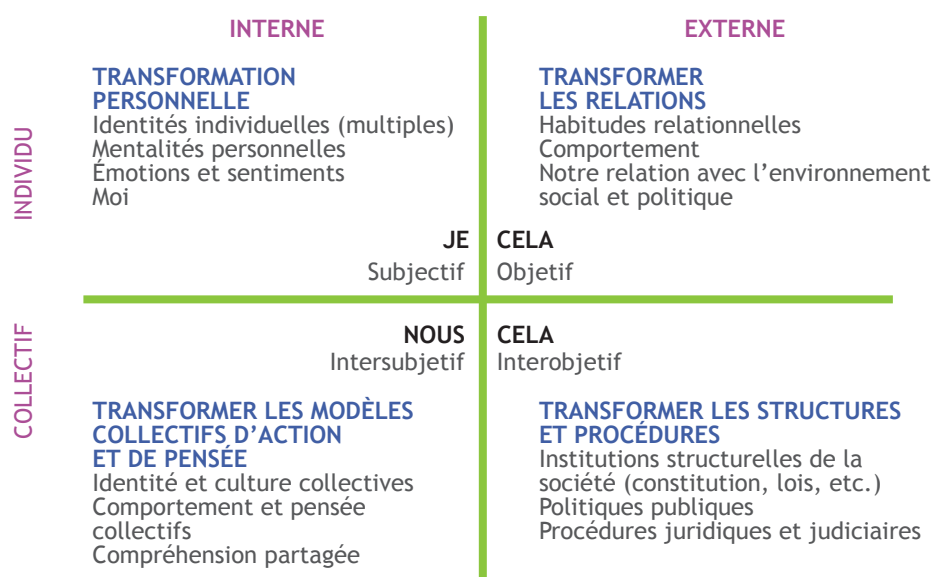
## QUESTIONS À SE POSER LORS DE LA RÉFLEXION MENÉE SUR NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT ET SA CONCEPTION

- À quels niveaux voulons-nous générer le changement ?
- Quelle est l'influence de notre façon de penser quand il s'agit de faciliter des processus de changement social ?
- Quels modèles de relation avons-nous besoin de mettre en place pour rendre notre théorie du changement utile à nos objectifs ?
- Quels facteurs sociaux et culturels devons-nous prendre en compte quand il s'agit de concevoir notre théorie du changement ?

### 4.3. DIMENSIONS DU CHANGEMENT SOCIAL

Tout processus de changement nécessite une approche complète de réflexion et d'action permettant d'obtenir des conditions durables et, en même temps, d'entretenir et d'alimenter le processus de changement.

Le diagramme ci-dessous permet de générer une analyse plus complète et liée à l'approche stratégique nécessaire pour que la mise en œuvre des initiatives proposées par notre théorie du changement soit couronnée de succès. En d'autres termes, nous suggérons d'intégrer différents types d'initiatives afin d'inscrire notre action dans un cadre plus intégré et mieux articulé. Cela nous permet de proposer une action institutionnelle plus intégrée et, dans le même temps, de développer une relation plus collaborative et articulée avec d'autres initiatives en cours menées par d'autres acteurs. Voici quelques exemples de différentes initiatives qui se rapportent aux quatre dimensions :



Source: adapté de Wilber 1996, 2007; Thomas 2006; Retolaza 2008



- i. *Transformer le moi* : formation individuelle et auto-réflexion en fonction du contexte et de l'expérience, activités visant à encourager la pratique de la réflexion dans un cadre professionnel (pratique réflexive), reconnaissance et gestion d'identités multiples, identification et modification de sa mentalité, introspection et développement personnel (psychothérapie, méditation, yoga, biodanza, pratiques chamaniques, retraites spirituelles et résidentielles, techniques d'auto-connaissance, parcours d'auto-apprentissage, etc.)
- ii. *Transformer les relations* : création et facilitation d'espaces de rencontres multi-parties prenantes, espaces de dialogue, initiatives visant à coordonner des programmes entre de multiples acteurs, espaces de délibération et de débat public, solution et/gestion des conflits relationnels, échange d'expériences basé sur des contextes situationnels, processus d'action-apprentissage participatifs, duos d'apprentissage, etc.
- iii. *Transformer les modèles culturels* : campagnes de sensibilisation et de communication de masse, plaidoyers auprès de médias jouant un rôle dans la formation d'opinions, changements dans la perception collective des autres (racisme, discrimination fondée sur l'identité, acceptation sociale de l'homosexualité), actions ciblant des segments spécifiques de la population en fonction de la situation (p. ex., violence intrafamiliale et son impact sur les maris, épouses, fils et filles), activités visant à modifier des schémas culturels et sociaux de l'exclusion ou des habitudes collectives dysfonctionnelles, etc.
- iv. *Transformer les institutions structurelles* : appui des processus visant un changement constitutionnel, pression sur les réformes législatives clés, promotion des processus de contrôle social liés à l'ordre public, soutien des processus de décentralisation visant le développement social et l'éradication de la pauvreté, réformes dans le domaine de l'éducation et de la santé, changement des modèles économiques, changement et/ou création d'institutions formelles et non formelles, etc.



#### **QUESTIONS À SE POSER LORS DE LA RÉFLEXION MENÉE SUR NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT ET SA CONCEPTION**

- Quelle dimension du changement prédomine dans l'action de notre organisation ?
- Quelles sont les implications liées au fait de se concentrer sur une seule dimension du changement ?
- Comment intégrer les différentes dimensions dans notre théorie du changement ?
- Quel type d'activités ou initiatives pouvons-nous développer pour chaque dimension du changement ?
- Quelles alliances devons-nous mettre en place pour appréhender nos processus de manière plus complète ?

#### 4.4. INSTITUTIONS ET CHANGEMENT SOCIAL

En bref et pour notre propos, nous considérons que les institutions sont les règles du jeu qui déterminent le gouvernement d'une société, un groupe social spécifique (p. ex., groupes ethniques, clans, associations sociales, etc.), y compris une organisation spécifique.

Normalement, ces institutions reposent sur des mécanismes qui satisfont à une série de normes établies et exigent la réalisation pour assurer l'établissement et le maintien du bien commun. En elles-mêmes, ces normes sont assez rigides et difficiles à changer au fil du temps.

*Les institutions sont des structures et mécanismes d'ordre social et de coopération régissant le comportement d'un ensemble d'individus au sein d'une collectivité humaine donnée. Les institutions se caractérisent par une finalité sociale, un caractère permanent, qui transcende les vies et intentions humaines individuelles par l'établissement et l'application de règles régissant le comportement coopératif des hommes.*

*Wikipedia (version anglaise,  
accès en date du 12 juillet 2010)*

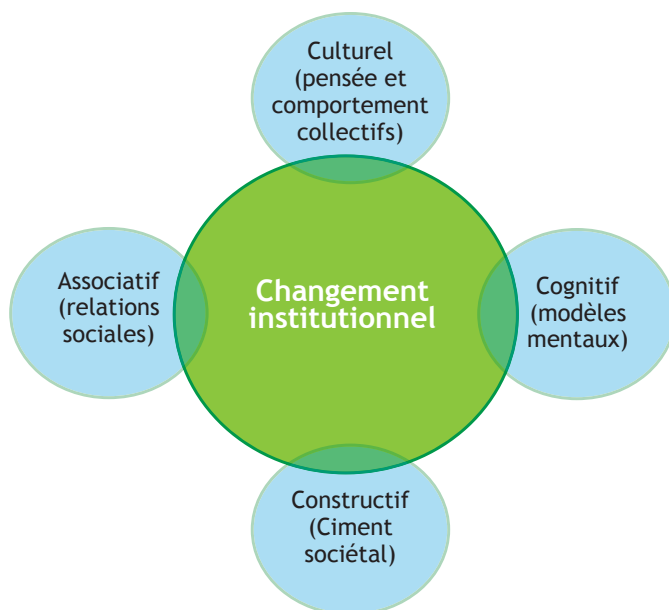
Fondamentalement, il existe deux types d'institutions : formelles et non formelles.

- i. *Institutions formelles.* Celles qui sont basées sur des normes écrites et qui règlent les relations et les procédures formelles qui gouvernent une société dans son ensemble (constitution politique de l'État, lois, réglementations légales, décrets ministériels, etc.) ou un groupe social ou corporatif spécifique (procédures bureaucratiques et administratives d'une entreprise ou association de producteurs, établies par des statuts ou des règlements internes)
- ii. *Institutions non formelles.* Personnes, mécanismes, dynamique intangible et non écrite qui gouvernent une société ou un groupe social (corruption dans le secteur public, systèmes juridiques consensuels fondés sur le droit coutumier, relations basées sur la parenté ou le favoritisme, homophobie et misogynie, réciprocité communautaire, discrimination et racisme, Gandhi en Inde, maternité et famille, etc.)

Dans le même temps, il est important de mettre en évidence quatre groupes d'institutions qui déterminent l'intensité et la durabilité des processus de changement social (adapté de Voeten et Parto, 2005) :

- i. *Institutions culturelles :* celles qui déterminent la pensée et le comportement collectifs (carnavals, fêtes nationales, danse, musique, folklore, etc.)
- ii. *Institutions associatives :* celles qui régissent les relations sociales et l'action collective (fraternités, clans familiaux, mouvements sociaux, réseaux sociaux, clubs sportifs, etc.)





*iii. Institutions constitutionnelles* : celles qui fixent les critères pour les normes qui cimentent les sociétés (Constitution de l'État, politiques publiques, lois, religion, famille, etc.)

*iv. Institutions cognitives* : celles qui configurent les modes de pensée collectifs et individuels (croyances ethnoculturelles collectives, préjugés sociaux, systèmes éducatifs, médias, etc.)

Source: adapté de Voeten and Parto 2005

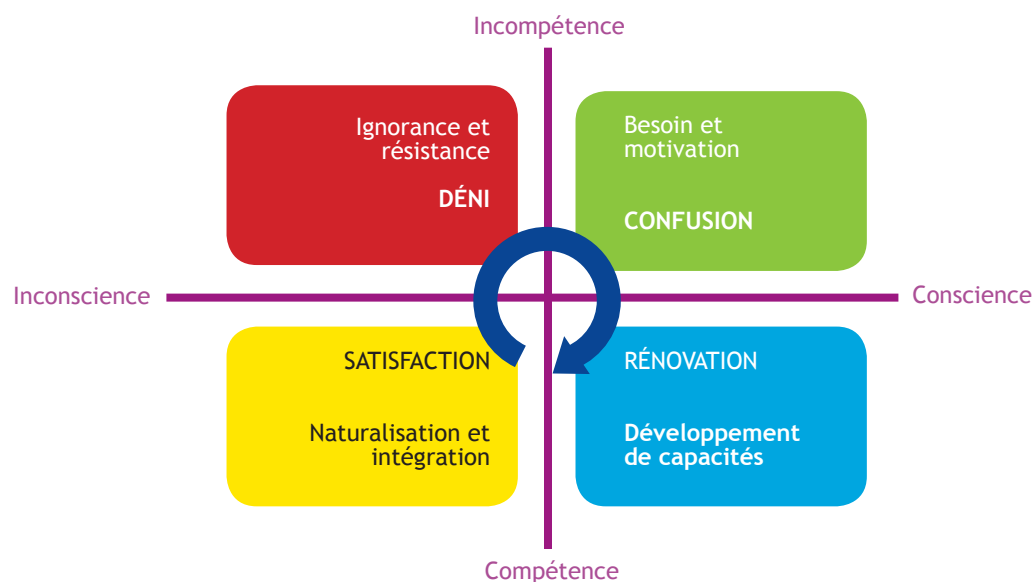
#### QUESTIONS À SE POSER LORS DE LA RÉFLEXION MENÉE SUR NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT ET SA CONCEPTION

- Dans notre contexte, quelles institutions doivent être transformées ?
- Quelles institutions formelles et/ou non formelles peuvent nous aider à accélérer notre processus de changement ?
- Quels pourraient être les points de départ d'un changement institutionnel dans notre théorie du changement ?
- Comment les institutions formelles et non formelles interagissent et façonnent notre organisation/société ?

#### 4.5. PHASES D'UN PROCESSUS DE CHANGEMENT

Les processus de changement sont dynamiques, non permanents. Autrement dit, ils évoluent à la suite d'interactions dynamiques et émergentes qui passent continuellement par différentes étapes. Bien que nous puissions prévoir de promouvoir activement certaines interactions et certains processus de changement, leur résultat est assez incertain et ne peut pas être entièrement contrôlé. Pour simplifier et illustrer cette séquence dynamique d'un point de vue didactique, on peut dire que, d'une manière ou d'une autre, tout processus de changement passe par quatre phases principales:

- i. *Phase de satisfaction (compétence inconsciente)*: phase dans laquelle aucune dynamique de changement n'est créée, étant donné qu'il n'existe aucune conscience de la nécessité d'un changement. Les gens ont acquis et intégré une série de modèles mentaux, comportements, pratiques institutionnelles, habitudes culturelles, dynamiques relationnelles, etc., et ne croient pas qu'il soit pertinent ou nécessaire de les modifier. Le système<sup>5</sup> est assez bien équilibré pour créer une certaine stabilité et cohérence. Aux niveaux social et politique, il peut exister des différences entre les acteurs dans la phase de satisfaction : certains acteurs sont peut-être satisfaits, tandis que d'autres ne le sont pas. Dans ce cas, le système restera dans la phase de satisfaction jusqu'à ce qu'une masse critique insatisfaite pousse au changement.
- ii. *Phase de déni (incompétence inconsciente)*: on perçoit que quelque chose ne fonctionne pas bien et il existe déjà un décalage entre ce qui est et ce qui devrait être. Pourtant, on observe une résistance à changer le statu quo par peur de l'inconnu, par inertie comportementale et intellectuelle ou par anticipation d'une reconfiguration non souhaitée de la structure du pouvoir. Une brèche dans l'équilibre du système est visible, mais il existe une grande tension et une résistance importante qui entravent l'évolution vers un réalignment des éléments du système et, finalement, de leurs relations mutuelles...



Source: élaboration personnelle de l'auteur d'après Lucas 2001, Weisbord & Janoff 2007

5 Système (du latin *systema*, issu à son tour du grec *σύστημα*) : « ensemble composé de plusieurs parties ou membres, système », au sens littéraire, la « composition » [1] est un ensemble d'entités interactives ou interdépendantes constituant un tout intégré. Le concept d'un « tout intégré » peut également se définir comme un système incarnant un ensemble de relations qui se différencient des relations du tout par rapport à d'autres éléments, et de relations entre un élément du tout et des éléments ne faisant pas partie du régime relationnel. Wikipedia (version anglaise, accès en date du 12 juillet 2010)



iii. *Phase de confusion (incompétence consciente)* : les acteurs sont motivés à entreprendre des changements une fois la résistance initiale surmontée. Cela peut se produire parce que les acteurs qui étaient satisfaits ne peuvent plus rester dans cette phase en raison de la pression exercée par une masse critique insatisfaite demandant des changements (motivation extrinsèque). Ou bien, un ensemble d'individus sent le besoin de changement en raison de leur situation personnelle (pauvreté, exclusion, etc.) et se réunissent pour réclamer du changement (motivation intrinsèque). Néanmoins, on ne voit pas très clairement comment avancer ou quelle direction prendre, parce que le processus de changement est tellement nouveau, inconnu et incertain. Différents acteurs ne sont pas en mesure de s'entendre sur la voie à emprunter pour le changement. Ou bien ils ne possèdent peut-être pas la compétence nécessaire pour entreprendre le changement souhaité et doivent développer de nouvelles capacités en vue de réaliser le changement. C'est un moment de grande vulnérabilité pour les acteurs, étant donné qu'ils se retrouvent en dehors de leurs zones de confort personnelles, tant au niveau politique, cognitivo-émotionnel que relationnel. C'est un moment de grande dissonance cognitive entre ce qui est connu et ce qui est perçu comme étant nécessaire d'apprendre/de connaître. La reconnaissance consciente de ne pas savoir ce qu'il faudrait savoir crée de l'anxiété. Il en est de même lorsqu'il s'agit de reconnaître la nécessité de modifier une position politique spécifique : on sait la nécessité d'adopter une autre position, mais on ne sait pas encore assez clairement quelle devrait être cette nouvelle position. Le système est très dispersé, ce qui crée des conditions chaotiques. À cet égard, il est nécessaire d'aider les acteurs à trouver un moyen d'avancer en élaborant des scénarios du futur, en ouvrant des espaces d'apprentissage coopératif, en facilitant des espaces de dialogue multi-parties prenantes, etc. À ce stade, les facilitateurs du processus de changement social jouent un rôle clé en gérant l'anxiété et en permettant une dynamique collaborative et d'un nouveau genre entre les différents acteurs, afin de bâtir des relations de confiance et une signification commune de ce qui doit être fait.

iv. *Phase de rénovation (compétence consciente)* : partant de la nécessité explicite et consciente de développer de nouveaux champs du possible, un mouvement s'effectue en direction d'une dynamique vertueuse soutenue par une masse critique. Le besoin de changement est accepté au niveau individuel et social et ce nouveau contexte favorise le développement des conditions nécessaires pour que le changement souhaité se produise. C'est là que se situe le début d'un processus de changement, de transformation et de renouvellement qui parvient à consolider les fondations du changement. Le système est capable de reconfigurer la dynamique d'équilibre et on s'oriente graduellement vers un nouvel ordre. Cet ordre se fonde sur un équilibre actif, ce qui signifie qu'aucun système ne reste statique, mais a tendance à se déplacer dans différentes directions, loin d'un équilibre statique. Il y a du chaos et de l'ordre (ce qu'on appelle la phase chaotique) et les acteurs doivent gérer cet équilibre dynamique en se réunissant et s'entendant sur la façon dont le système doit évoluer.



## QUESTIONS À SE POSER LORS DE LA RÉFLEXION MENÉE SUR NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT ET SA CONCEPTION

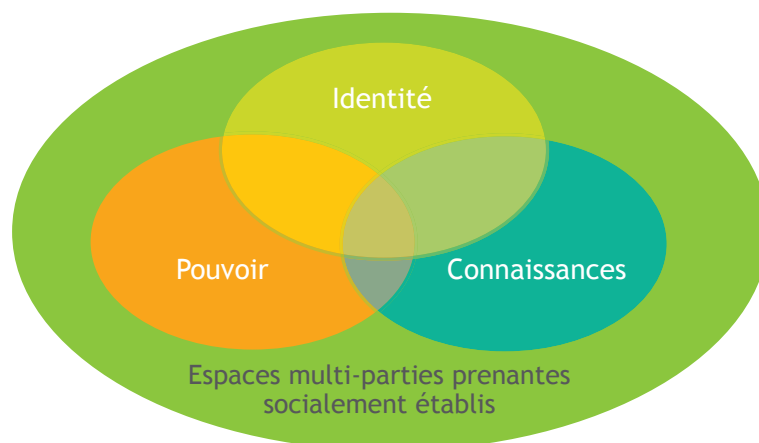
- Comment expliquer la nécessité de changement dans notre environnement ?
- Quels sont les points de résistance que nous trouvons en nous-mêmes et chez les autres ?
- Quelles sont les causes de la résistance au changement ?
- Quelles sont les stratégies que nous allons mettre en œuvre pour passer d'un état de confusion à un état de rénovation ?
- Comment pouvons-nous faciliter la création des conditions nécessaires afin d'assurer la durabilité des nouveaux changements ?

### 4.6. POUVOIR ET PARTICIPATION AU PROCESSUS DE CHANGEMENT

Dans chaque processus participatif, il existe une relation directe entre l'exercice du pouvoir, les corps de connaissances et la ou les identités qui conditionnent le positionnement et les intérêts des acteurs impliqués. Comme nous le verrons, différents acteurs peuvent exercer du pouvoir de différentes manières. Une dynamique du pouvoir peut contribuer à intégrer, sur un mode (plus) horizontal et inclusif, les différents types de connaissances qui existent parmi les acteurs participant au processus. En revanche, une utilisation oppressive du pouvoir par le puissant peut limiter la possibilité de reconnaître certaines identités et certains types de connaissances comme valides et pertinents. Par exemple i) l'absence de reconnaissance et d'inclusion de savoirs autochtones dans les processus décisionnels dominés par des organes gouvernementaux d'influence occidentale ou ayant des penchants discriminatoires, ii) le fait de ne pas incorporer ni valoriser les connaissances des femmes dans l'élaboration des politiques ciblant ces groupes sociaux, et iii) le refus par les autorités municipales et les techniciens d'envisager des initiatives citoyennes comme des alternatives aux propositions officielles concernant le tracé de routes publiques, les politiques sociales ou la construction de parcs de quartier (urbanisme), etc.

Le niveau de démocratie (donc, le niveau d'inclusion de la dynamique et des structures du pouvoir en place) dans l'espace social dans lequel se déroulent les processus de changement social conditionnent, voire déterminent la qualité des interactions entre différents corps de connaissances et identités. Par conséquent, un cadre institutionnel plus démocratique permettra une relation plus horizontale entre les acteurs qui détiennent des positions, identités et savoirs différents. Cela se vérifie dans de nombreux pays où des identités non autochtones gouvernent la société, entravant la reconnaissance et l'inclusion des identités autochtones et de leurs savoirs. Il pourrait en être de même dans les sociétés où la population





Source : élaboration personnelle de l'auteur

LGBT<sup>6</sup> est rejetée par une majorité hétérosexuelle au pouvoir, ce qui empêche une législation plus ouverte et inclusive, par exemple.

Dans le schéma ci-dessus, nous observons des chevauchements où les interactions sont plus fluides et les frontières floues. Ce sont les espaces où évoluent les facilitateurs des processus de changement social. Ce sont des espaces qui ouvrent la porte à l'émergence de nouvelles réalités, puisque les acteurs interagissent d'une manière qui ne reproduit pas nécessairement une dynamique du pouvoir dysfonctionnelle ou des institutions oppressives. Ce sont des espaces dialogiques et créatifs où les acteurs sont libres et capables de penser de différentes et nouvelles manières.

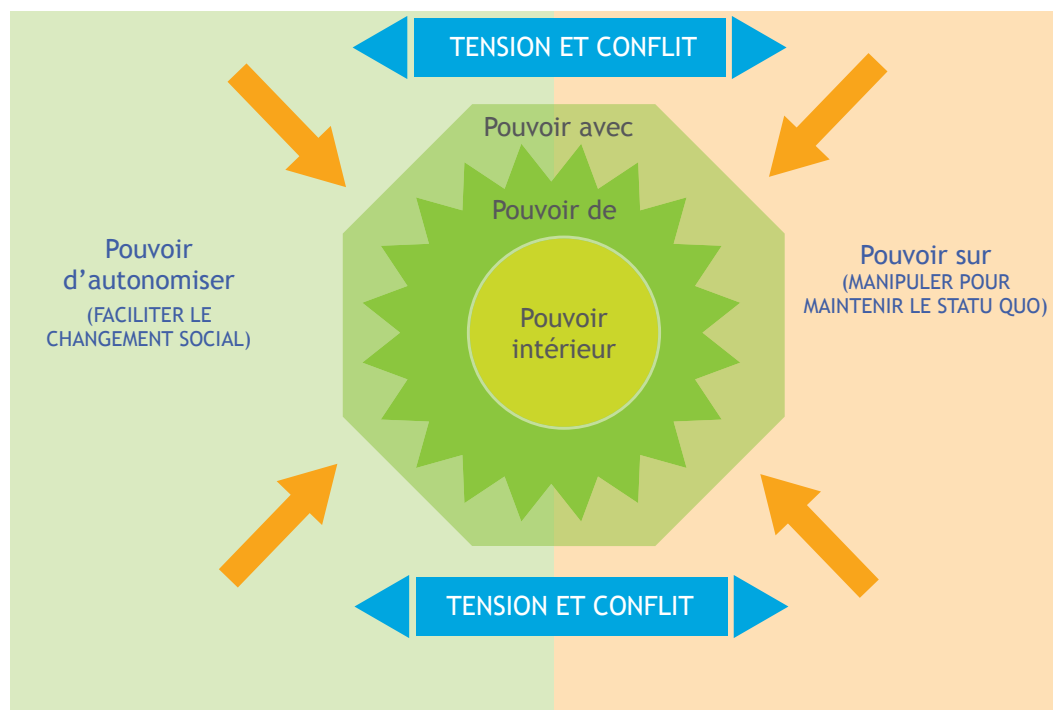
Maintenant, regardons de plus près la variable du pouvoir. Hayward (cité dans Hughes et al. 2003: 7) définit le pouvoir comme « la capacité de participer effectivement à la formation des limites du possible ». Cette définition résume assez bien le sens du pouvoir dans le cadre des processus de changement social. L'exercice du pouvoir est également lié au contrôle des ressources par différents segments de la société. Par conséquent, « le contrôle de ces ressources devient une source de pouvoir individuel et social » (VeneKlasen et Miller 2002). Dans tous les cas, cet aspect sociétal du pouvoir révèle sa nature relationnelle, dans la mesure où « le pouvoir est dynamique et relationnel, plutôt qu'absolu » (VeneKlasen et Miller 2002).

Selon VeneKlasen et Miller (ibid) et Eyben (2004), Dans son sens traditionnel, la notion de pouvoir s'entend comme avoir de l'ascendant sur. Mais comme les mêmes auteurs le soulignent, le pouvoir revêt plusieurs dimensions (avoir un pouvoir intérieur, avoir le pouvoir de faire quelque chose et avoir du pouvoir avec quelqu'un) qui n'ont pas nécessairement des

---

6 Population LGBT : population lesbienne, gay, bisexuelle et transgenre.





Source: élaboration personnelle de l'auteur d'après VeneKlasen & Miller, 2002

connotations négatives. Chambers (2004) ajoute la dimension du pouvoir d'autonomiser : la possibilité et la capacité d'utiliser nos propres dimensions du pouvoir pour donner des moyens d'action aux autres.

Comme VeneKlasen et Miller (ibid) l'expliquent, « avoir le pouvoir sur quelqu'un suppose de le prendre à quelqu'un d'autre, puis de l'utiliser pour dominer et empêcher que les autres s'en emparent. » Les formes les plus collaboratives du pouvoir sont le « pouvoir avec » « qui consiste à trouver un terrain d'entente entre différents intérêts et à créer une force collective ». « Le pouvoir intérieur concerne l'estime de soi et la connaissance de soi ». La capacité d'une personne à fonctionner dans un contexte sociétal peut être comprise comme le « pouvoir de » : « le potentiel unique de chaque personne à façonner sa propre vie et le monde ».

Par conséquent, le pouvoir présente de nombreux visages, différentes dimensions et il est exercé de nombreuses façons. Il n'est pas statique et il est maintenant « possédé » par un seul acteur. Dès lors, son exercice par différentes personnes peut varier en fonction du contexte. À un certain point, je peux exercer du pouvoir sur mon fils en le forçant à passer le week-end à faire ses devoirs, mais en même temps, je peux être affecté par la façon dont mon père exerce du pouvoir sur moi. D'autre part, je peux me réunir avec d'autres voisins et exercer le pouvoir avec eux afin de demander à la municipalité de construire un nouveau centre médical dans ma communauté. Donc, nous devons comprendre quelle dynamique de pouvoir nous voulons promouvoir/utiliser afin de concevoir, promouvoir et consolider le processus de changement auquel nous voulons contribuer au moyen des activités soutenues par notre théorie du changement.



### QUESTIONS À SE POSER LORS DE LA RÉFLEXION MENÉE SUR NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT ET SA CONCEPTION

- Quelle est la dynamique de pouvoir qui prévaut dans notre contexte (société, organisation, famille) ?
- Comment pouvons-nous contribuer à créer/promouvoir une dynamique de pouvoir plus autonomisante et plus horizontale ?
- Comment pouvons-nous assurer que les espaces de prise de décisions reconnaissent et intègrent la diversité d'identités et les connaissances accumulées qui existent entre les différents acteurs impliqués ?
- Comment prévenir et/ou gérer les conflits découlant des processus d'exclusion ?

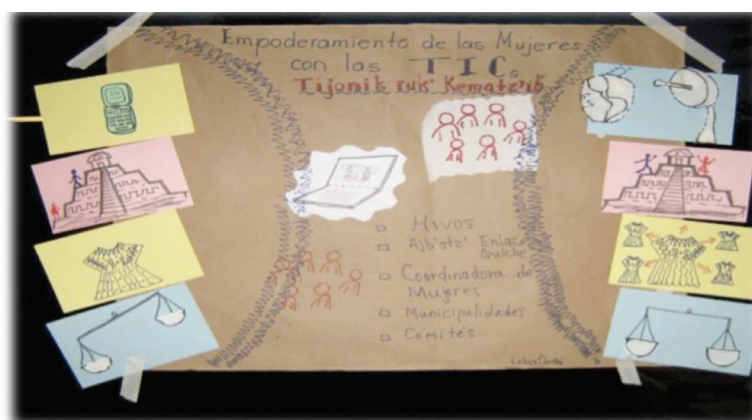
## 5. ÉTAPES MÉTHODOLOGIQUES DE L'ÉLABORATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT

Dans cette section, nous aborderons les principaux aspects méthodologiques nécessaires à l'élaboration d'une théorie du changement : le changement souhaité, les acteurs concernés, les hypothèses sous-jacentes, la voie du changement, les indicateurs de changement et le mécanisme d'apprentissage, de suivi et de justification. Les éléments théoriques décrits dans la section précédente sont supposés nous aider à mieux configurer notre théorie du changement.

### 5.1. LE CHANGEMENT SOUHAITÉ

L'élaboration d'une théorie du changement ne commence pas par l'identification d'un problème à résoudre, mais plutôt par la visualisation créative, appropriaire et positive d'une situation que nous voulons obtenir à un moment ultérieur. Nous utilisons cette visualisation de l'avenir comme un horizon et une motivation pour notre action en cours. Le changement souhaité représente donc une conjonction de conditions, relations et résultats que nous souhaitons contribuer à créer dans les années à venir à partir de notre action dans l'environnement présent et futur. Les dimensions temporelles, relationnelles, structurelles, géographiques, sociales, culturelles, économiques, politiques et institutionnelles sont prises en considération. Le fait de se concentrer sur une dimension bien déterminée ou sur une autre dépendra du type de changement souhaité ou nécessaire.

## LA CONNEXION QUICHÉ : AUTONOMISER LES FEMMES AU MOYEN DES TIC



« Cette organisation guatémaltèque aborde la question des nouvelles technologies à travers différentes composantes qui incluent le développement de logiciels pour la population maya, la formation, la vente d'équipements et la promotion de la technologie en tant qu'outil capable d'initier le changement social. Notre organisation utilise les possibilités offertes par internet pour donner des moyens d'agir à de nombreuses organisations de femmes au niveau local. Ces femmes gèrent les réseaux sociaux et les processus de réflexion grâce à l'utilisation d'internet. Parallèlement à cela, l'organisation développe des cours virtuels pour l'apprentissage du quiché (un dialecte maya). Ces programmes d'alphabétisation contribuent à actualiser et à consolider les valeurs culturelles, spirituelles et sociales de la culture maya. Une partie de notre travail consiste à former des groupes de femmes à l'utilisation de ces outils, afin qu'elles puissent évoluer dans le marché du travail au milieu d'une société caractérisée par de fortes tendances racistes et sexistes. Toutes ces actions permettent à de nombreuses femmes mayas d'accéder à des espaces qui leur étaient interdits pour des raisons historiques ; tant au niveau du travail que sur le plan politique et social.

Des icônes sont utilisées pour représenter les catégories suivantes : communication (téléphones cellulaires) - matériel (pyramide) - productivité (huipil, une blouse brodée) - justice sociale (balance). Les icônes correspondent aux résultats avec un accent particulier : d'une part, nous représentons la réalité telle que nous la vivons aujourd'hui, puis telle que nous aimerions la voir se dérouler. Pour les Mayas, il s'agit de comparer la façon dont ils vivent et la façon dont ils aimeraient vivre. Dans sa représentation, deux moments sont

proposés : le présent est évoqué à gauche de l'image, et à droite, le futur proche auquel elles veulent accéder dans dix ans :

**Le téléphone cellulaire et l'antenne parabolique** représentent notre vision de la technologie, qui va des téléphones portables à tous les autres dispositifs technologiques qui continuent à faire leur apparition.

En utilisant des **pyramides** des deux côtés, nous tentons de montrer que les hommes se situent actuellement au-dessus des femmes (du côté gauche) et à droite, comment nous voulons voir dans l'avenir les femmes et les hommes au même niveau en termes d'accès et d'opportunités.

**Le huipil** est le vêtement maya par excellence et représente la productivité. Nous ne voulons pas créer des besoins ; nous voulons les satisfaire. Nous voulons que la technologie soit comme le vêtement maya qui fait partie de la culture mais qui est intégré dans une ligne de production équitable, en apportant un soin particulier aux matériaux et au lignage, en mettant l'accent sur le genre et les générations.

**La balance** représente l'injustice sociale. Le gouvernement actuel a tendance à ne pas reconnaître les droits des peuples autochtones (du pays) ; dans l'avenir, nous voulons que les balances soient rééquilibrées de manière équitable. Pour atteindre cet objectif, nous voyons que la technologie n'est pas une fin en soi. C'est un moyen d'atteindre le monde que nous voulons, que nous visualisons. Nous essayons d'aider nos membres à réaliser ce changement. C'est la vision prédominante du projet et elle correspond étroitement à la vision de notre organisation. »



L'identité, le positionnement, les mentalités et les intérêts de ceux qui formulent cette théorie du changement la conditionnent également.

La vision doit être plausible. Il est nécessaire de se concentrer sur les changements au sein de/entre organisations, structures sociales, modèles culturels et institutions que notre organisation peut vraiment influencer (et non pas des conditions idéalisées qui sont impossibles à réaliser). Autrement dit, il doit non seulement être possible de modifier la réalité future ; il doit également exister un degré suffisant de probabilité que le changement puisse se produire, afin de justifier l'investissement des moyens financiers et de l'énergie que nous devons fournir pour qu'il se concrétise.

Elle doit être dynamique. Cela devrait être comme un arrêt sur image dans un film qui représente un système complexe et dynamique dans lequel les gens et leurs institutions travaillent efficacement ensemble et en interaction avec des agents extérieurs afin de résoudre les problèmes et améliorer le bien-être des citoyens et l'environnement dans lequel ils vivent ensemble.



## LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉLABORATION D'UNE IMAGE-CONTEXTE

1. Montrez le contexte dans lequel nous évoluons (temporel, géographique, social, culturel, économique, politique, etc.).
2. Identifiez les problèmes auxquels nous sommes confrontés.
3. Représentez les acteurs concernés (publics, privés, société civile), leurs relations, valeurs, attitudes, compétences et comportement tels qu'ils existeraient dans le nouveau cadre visualisé.
4. Intégrez les institutions formelles et non formelles (politiques publiques, cadre légal, normes, coutumes, modèles culturels, valeurs, croyances, normes consensuelles, etc.) qui soutiennent le changement souhaité.
5. Une variable de l'image-contexte passe par la visualisation du présent et, après analyse de la réalité actuelle, la projection d'une image de l'avenir, afin que l'image-contexte incarne autant une vision du présent que de l'avenir.
6. Le changement souhaité peut être projeté à 5-10 ans dans l'avenir, en fonction de la décision prise par les acteurs concevant la théorie du changement.



Source : Changement désiré, FAMIVIDA, atelier TdC, Quito (Equateur), 2007



Source : Atelier de théorie du changement, Quito (Équateur), 2007

Une fois le changement souhaité identifié, il est nécessaire de passer à la définition des domaines stratégiques qui vont être une priorité pour soutenir ce changement et qui, au final, doivent être au cœur de notre action. Nous allons tenter de synthétiser 3-4 domaines stratégiques afin d'éviter une trop grande dispersion et de concentrer notre exercice sur les éléments stratégiques et fondamentaux plutôt que sur les aspects périphériques, secondaires et superficiels.

### LIGNES DIRECTRICES POUR LA DÉFINITION DES DOMAINES STRATÉGIQUES

- Quels sont les principaux facteurs qui ressortent de notre conversation lorsque nous définissons le changement souhaité ?
- Pouvons-nous identifier certaines catégories de facteurs ? Pouvons-nous constater une sorte de convergence entre tous ces facteurs ? Pouvons-nous les trier et définir certaines catégories ?
- Parmi toutes ces catégories, quelles sont celles qui sont plus susceptibles de conduire le système au changement souhaité ?
- Sur la base de notre expertise organisationnelle, de notre rôle et de notre capacité, à quels domaines pouvons-nous mieux contribuer ?
- Identifiez ces catégories clés (3-4) et reformulez-les de manière à ce que leur valeur stratégique soit claire.
- Définissez un objectif stratégique pour chacune des catégories sélectionnées.



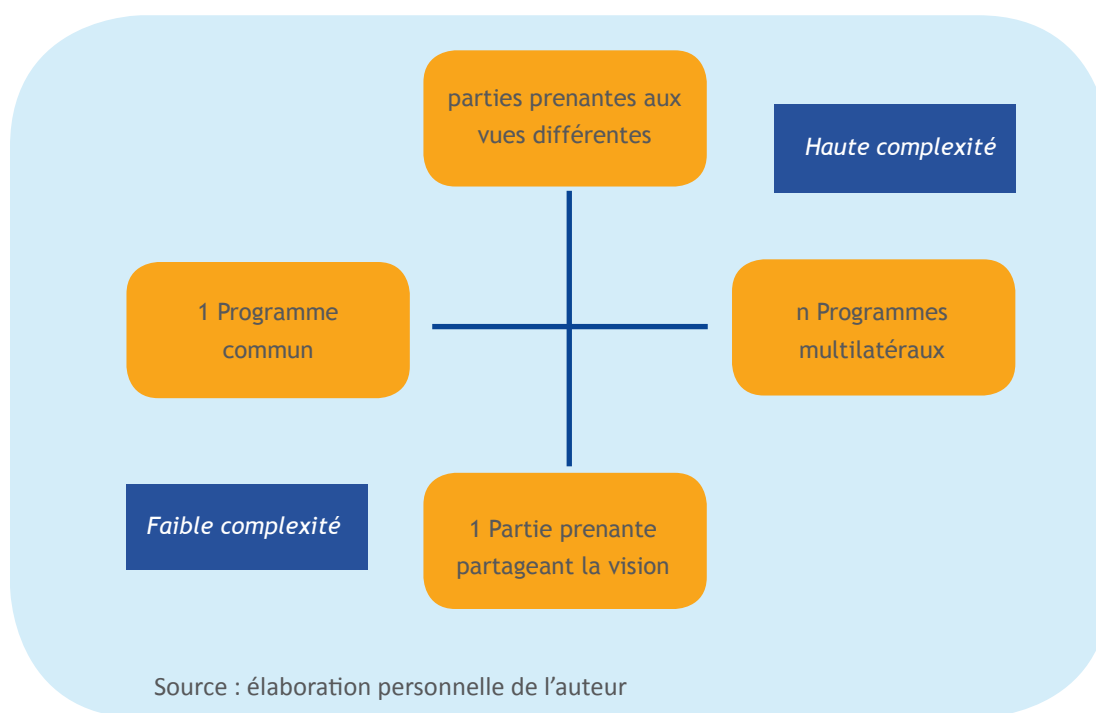
## 5.2. QUI SONT LES AGENTS DU CHANGEMENT ?

Une fois que le champ d'action a été sélectionné, l'étape suivante consiste à identifier les acteurs qui participent au processus que nous souhaitons activement influencer. Ce sont les personnes qui, d'une façon ou d'une autre, seront affectées par le changement ou qui font déjà partie de la réalité que nous voulons influencer.

Le degré de complexité sociale, eu égard à la qualité et à l'effectivité de l'interaction qui existe entre ces personnes et leurs programmes, déterminera, d'une manière ou d'une autre, la mesure dans laquelle le processus de changement sera collaboratif, inclusif et effectif par rapport à la réalisation du changement souhaité. Dans le même temps, il nous aidera à comprendre le degré et la qualité de l'interaction entre les différents réseaux de parties prenantes dans lesquels nous devons agir.

*Bien que les humains aient bien compris que ce qui se trouve dans les mers et les rivières est de l'eau, nous ignorons encore le genre de chose que les dragons, les poissons et d'autres êtres comprennent et utilisent comme étant de l'eau. Ne supposez pas bêtement que toutes les sortes d'êtres doivent utiliser comme de l'eau ce que nous comprenons comme étant de l'eau.*

*Dogen, Zen Patriarch (1200-1253)*



Le diagramme ci-dessus montre les niveaux de complexité que nous pouvons trouver dans tout processus de changement social. Ces processus impliquant quelques intervenants aux vues similaires (mêmes intérêts, identités similaires) sont considérés comme ayant une faible complexité sociale. Par ailleurs, l'existence de nombreuses parties prenantes aux opinions divergentes (positionnement, identités et intérêts divers et souvent contradictoires) augmente le niveau de complexité sociale de notre processus. C'est la situation dans laquelle nous nous trouvons dans la plupart des cas.



Il existe différentes approches que nous pouvons utiliser pour identifier et analyser les acteurs. Pour ce faire, nous aurons recours à différentes techniques de cartographie, en fonction de la finalité et de la nature de l'analyse :

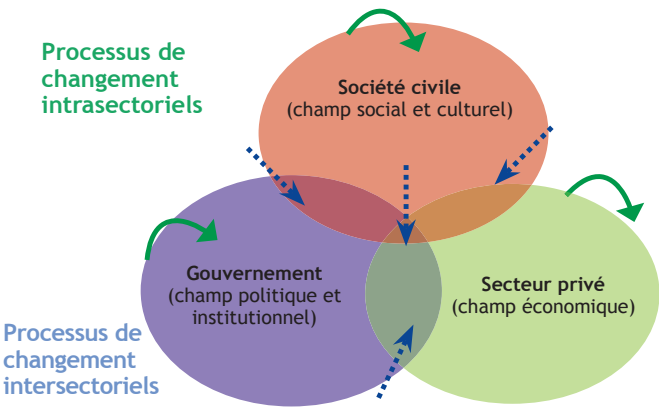
**Analyse sectorielle<sup>7</sup>.** Cette analyse est utile dans les cas qui nécessitent de prêter attention à une multitude de parties prenantes qui représentent, à petite échelle, l'ensemble de tous les acteurs sociaux concernés par le processus de changement.

Pour ce faire, nous partons de notre principe holographique, dans lequel nous supposons que chaque individu contient en lui-même les représentations sociales et les identités de l'ensemble de la société, sa diversité et sa complexité. La deuxième prémisse, à savoir le principe microcosmique, nous dit que, en agissant sur un groupe représentatif de cette société en particulier (ou réseau social) affectée par le processus de changement, nous serons en mesure de mieux comprendre et d'agir de manière plus appropriée sur l'ensemble du champ social que nous voulons changer. Si nous admettons que ces deux prémisses sont correctes, nous pourrions travailler avec un groupe représentatif et sélectif de parties prenantes et serons alors en mesure de promouvoir des changements dans l'ensemble de leur collectivité.

Normalement, nous commençons par identifier et analyser les acteurs dans au moins trois secteurs fondamentaux dans toute société, à savoir : le secteur public/gouvernemental, le secteur privé/économique et le secteur de la société civile. Ces trois secteurs peuvent être complétés en ajoutant le secteur (des partis) politique(s) ou d'autres secteurs (p. ex., le secteur de la coopération internationale) qui méritent une attention particulière.

Les secteurs se chevauchent ; ces zones de recouvrement sont occupées par des acteurs « ponts » capables de créer des espaces et une dynamique d'interaction positive ou négative entre deux ou plusieurs secteurs. La qualité de l'interaction varie en fonction de l'intérêt que ces acteurs ont par rapport au changement souhaité. Si une analyse plus approfondie est nécessaire, la variable « niveau » peut être incorporée : macro (national, fédéral, etc.), méso (départemental, régional, État, etc.), micro (municipal, local, communautaire, etc.).

### THE NEED FOR CROSS-SECTORAL DIALOGIC RELATIONSHIPS



Source : d'après Kahane 2006

SECTEUR	NIVEAU MACRO	NIVEAU MÉSO	NIVEAU MICRO
PUBLIC-GOUVERNEMENT			
PRIVÉ-ÉCONOMIQUE			
SOCIÉTÉ CIVILE/MOUVEMENTS SOCIAUX			
COMMUNAUTÉ POLITIQUE			
COMMUNAUTÉ DE DONATEURS			

Source : élaboration personnelle de l'auteur

7 Je remercie Adam Kahane pour avoir partagé ses vues concernant l'analyse intersectorielle et la logique microcosmique.



**Analyse d'influences<sup>8</sup>.** Cette carte s'intéresse à la capacité des acteurs - que soit aujourd'hui ou dans l'avenir - à influencer le processus de changement. Ce type d'analyse peut être combiné avec la première analyse, en identifiant les acteurs en fonction du secteur, puis en les positionnant dans les quadrants de la carte d'influence. Ces différents secteurs peuvent être visualisés très clairement en utilisant différents codes visuels (icônes de codification, cartes de différentes couleurs ou formes, etc.)



Source: Keystone 2008

**Analyse de la capacité d'articulation<sup>9</sup>.** Dans ce cas, l'accent est mis sur la capacité des acteurs à s'articuler, se mettre en réseau, à faire de la médiation, à collaborer et à communiquer avec les autres acteurs. Plus précisément, l'analyse porte sur deux formes d'articulation : verticale et horizontale. La capacité à s'articuler verticalement renvoie au degré de capacité et de légitimité des acteurs à créer des ponts de compréhension, à établir des relations de confiance, à transmettre des messages entre deux parties, à proposer des programmes de négociation multi-acteurs, à encourager les processus relationnels, etc. Elle concerne deux ensembles d'acteurs. D'une part, nous avons les acteurs qui occupent un plus grand rôle dans la prise de décisions à un haut niveau (élites, autorités nationales, organisations internationales, etc.), et d'autre part, nous avons ceux qui se trouvent au bas de la pyramide du pouvoir (organisations de base, dirigeants locaux, associations de voisins, ONG locales, populations autochtones exclues, population LGBT, etc.) et qui sont affectés par ces décisions. Ils sont capables d'influencer le processus par une action collective (mobilisation sociale, campagnes nationales, plates-formes internationales, blocages locaux, campagnes de sabotage, etc.).

La communication horizontale se concentre sur la capacité des acteurs à interagir avec d'autres secteurs et dirigeants de même rang, mais qui peuvent évoluer dans d'autres groupes sociaux, et les secteurs qui sont également impliqués dans le processus de changement. Ces acteurs, qui se déplacent horizontalement, sont capables de « franchir la ligne » (c'est-à-dire de parler et de traiter avec ceux avec lesquels il existe un conflit d'intérêts) et de revenir sans être dénoncés comme collaborateurs ou « traîtres » par leur circonscription. Ils possèdent une crédibilité et légitimité suffisantes à la fois dans leur propre organisation et parmi les acteurs situés de l'autre côté de la « ligne ». Cela leur permet de circuler librement entre les parties pour bâtir des relations de confiance et créer des opportunités de collaboration parmi les intervenants ne partageant pas leurs idées.

Cet exercice de cartographie commence par positionner et analyser les acteurs en fonction de leur place sur la pyramide : sommet (élites), milieu (acteurs capables d'articuler les niveaux de haut en bas), base (organisations locales et diverses parties prenantes locales). Puis les relations à l'intérieur et entre les différents niveaux sont analysées dans une seconde phase. Cet outil de cartographie peut également être utilisé dans n'importe quel groupe social ou organisation dans lesquels nous identifions plusieurs niveaux de pouvoir et de décision.

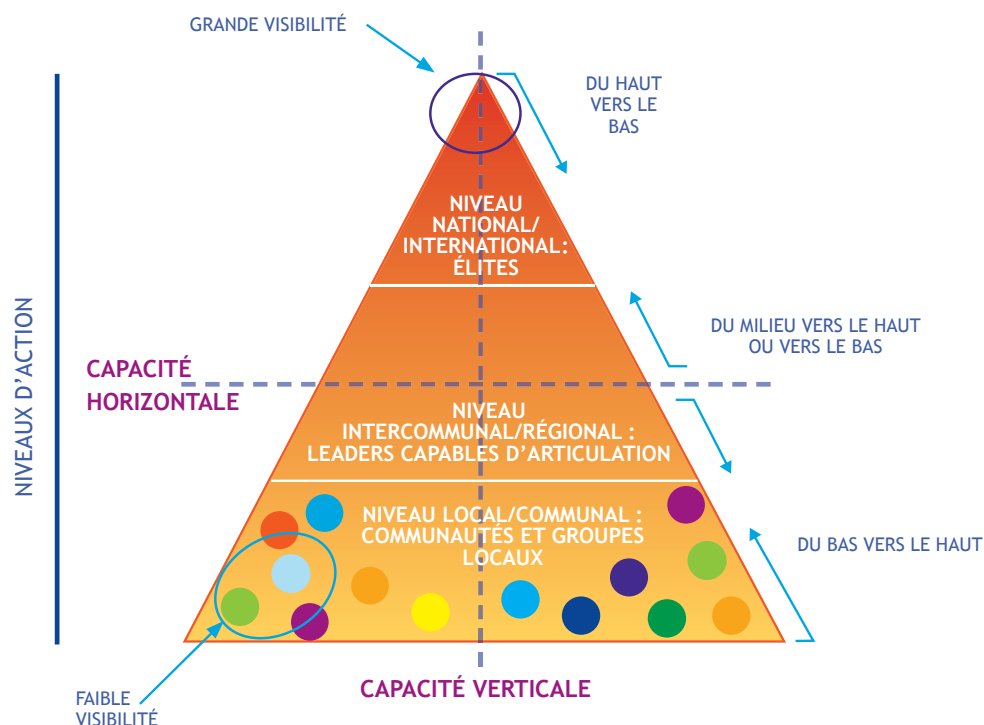
8 Keystone (2008)

9 Adapté de Lederach et de la théorie de la transformation du conflit.





Atelier au Costa Rica, juin 2009, Présentation des changements désirés et de la carte des acteurs avec un accent sur l'articulation des capacités. Groupe pour une agriculture durable.



Source : John Paul Lederach, Conférence publique, La Paz, 2008.

**Analyse de la position en termes d'intérêt.** Dans ce cas, l'objectif est d'identifier la position de la partie en question, ou « partie prenante », sur la base de son intérêt par rapport au changement souhaité. Les acteurs sont identifiés et analysés sur la base de trois catégories : moteurs, indécis et bloqueurs.

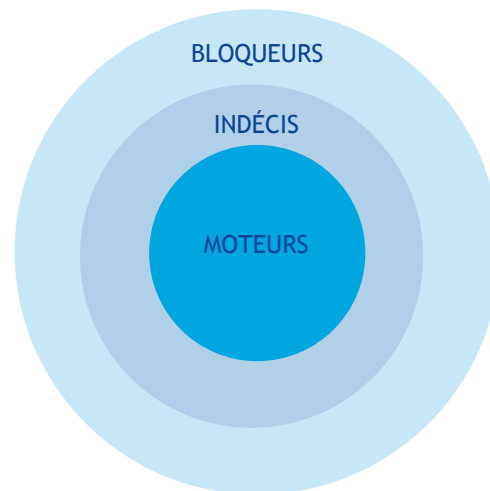
**Les moteurs** sont les organisations sociales, les organismes publics, les sociétés privées, les personnes clés, les partis politiques, les organismes donateurs, etc. qui s'engagent à contribuer au changement souhaité. Ils se situent dans le cercle intérieur. Ils ont des intérêts plus convergents et il est relativement facile d'établir des espaces de relations et des alliances stratégiques entre eux.

**Les bloqueurs** sont ceux qui sont contre le processus, parce qu'il affecte négativement leurs intérêts personnels. Ils peuvent aussi bloquer le processus parce qu'ils ne disposent pas des informations nécessaires leur permettant de comprendre qu'il leur est possible de faire valoir leurs intérêts au moyen de procédures de négociation/médiation. De même, ils peuvent bloquer le processus par inertie et par un manque de confiance ou une rivalité historique avec les moteurs ou l'objet du changement (p. ex., grands propriétaires terriens bloquant un processus de réforme agraire prévoyant la redistribution des terres).



**Les indécis** sont ceux qui occupent une position entre les deux : ils ne bloquent pas le processus de manière décisive, mais ne le soutiennent pas activement non plus. Ces acteurs peuvent également changer de position (devenir bloqueur ou moteur), selon i) ce qui est le plus avantageux au vu de leurs intérêts personnels, ii) la manière dont les moteurs ou les bloqueurs les influencent et communiquent avec eux.

Une fois tous les acteurs clés identifiés et classés en termes de secteur<sup>10</sup> et de positionnement par rapport au changement souhaité, la première étape consiste à effectuer une analyse d'intérêts. Puis il faut identifier les groupes/alliances qui bloquent ou encouragent le processus de changement ; et enfin définir des stratégies possibles en ce qui concerne i) une action collective avec les acteurs qui partagent une même vision des choses (moteurs et certains indécis), et ii) un lobby stratégique sur les acteurs clés qui ont des visions différentes (bloqueurs et certains indécis). Le but de ce dernier processus est d'étudier les stratégies qui permettraient de conquérir les indécis, de neutraliser ou de diviser les bloqueurs et/ou de renforcer les alliances entre les moteurs.



Source : élaboration personnelle de l'auteur d'après ses interactions avec Wageningen UR, Centre pour le Développement et l'Innovation ( <http://www.cdi.wur.nl/UK/> )

### 5.3. LES HYPOTHÈSES QUE NOUS UTILISONS POUR ÉLABORER NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT

Une caractéristique de la théorie du changement réside dans l'accent mis sur l'intensification et l'approfondissement du processus de réflexion des intervenants clés, au moins de ceux qui conçoivent et soutiennent le processus de changement souhaité. Il s'agit non seulement d'analyser et d'identifier les conditions nécessaires pour définir la voie à suivre, mais aussi d'expliquer comment nous parvenons à ces conclusions et le cheminement intellectuel qui nous amène à énoncer certains arguments et raisonnements. La théorie du changement nous oblige constamment, et de façon répétitive, à revoir les hypothèses que nous concevons pour interpréter la réalité.

#### Hypothèse

*Quelque chose que vous acceptez comme vrai sans vous poser de question ni avoir de preuve.*

*Cambridge Advanced Learner's Dictionary*

*Le fait de tenir pour acquis.*

*Une chose tenue pour acquise ou acceptée comme vraie sans en avoir la preuve.*

*Une supposition.*

*Webster's New World College Dictionary*

<sup>10</sup> à encore, nous pouvons utiliser différentes icônes, couleurs, formes pour catégoriser les parties prenantes en fonction du secteur auquel elles appartiennent.

Prenons un exemple qui crée généralement une grande dissonance cognitive<sup>11</sup> auprès des participants des ateliers de la théorie du changement. Voici une hypothèse destinée à provoquer la dissonance cognitive : Un acteur occupant une position politique explicite ne peut pas accompagner un processus multi-parties prenantes dans lequel il est l'une des nombreuses parties prenantes à posséder un intérêt particulier. Certains des participants aux ateliers ne sont pas d'accord avec cette hypothèse. Ils pensent que, même si la position de cette partie prenante est claire par rapport à la question, elle bénéficie d'une crédibilité et légitimité suffisantes parmi toutes les autres parties prenantes (même celles ne partageant pas sa vision) pour lui permettre de faciliter ce processus. D'autre part, d'autres participants estiment qu'il est facile d'accompagner des processus au sein de leur propre secteur (partage de vues, intérêts communs, volonté de faire du réseautage avec des pairs, identités similaires, etc.), mais pensent qu'il est très difficile, voire dangereux de le faire lorsque les processus réunissent différents acteurs aux vues divergentes qui adoptent des positions politiques différentes et qui utiliseront cette excuse pour anéantir ou quitter le processus. Par conséquent, nous ne devons pas tenir pour acquis (hypothèse non réflexive) que le simple fait d'être accepté comme facilitateur dans certains contextes et avec certains acteurs entraînera automatiquement cette acceptation dans d'autres cadres. Notre positionnement et la perception que d'autres acteurs ont à ce sujet doivent être examinés de manière périodique afin d'éviter une pensée non réflexive. Cet exercice cognitif explique et renforce notre processus de réflexion à deux niveaux.

*Réflexion externe (réflectivité).* Le processus de réflexion associé au monde extérieur. Elle s'intéresse à la réflexion individuelle et/ou collective sur ce qui se passe au sein de notre contexte social, historique, politique et économique. La plupart des sections qui précèdent traitent de ce type de réflexion. Nous pourrions dire qu'il s'agit du processus de réflexion classique, qui est normalement utilisé dans presque toutes les analyses élaborées par des organisations et groupes engagés dans des processus de changement social.

*Réflexion interne (réflexivité).* Le processus de réflexion est associé au monde intérieur. Une vue interne, individuelle et personnelle, qui nous aide à mieux comprendre comment nous pensons, pourquoi nous pensons ce que nous pensons, quel effet nos modèles mentaux ont sur la façon dont nous voyons le monde, et par conséquent, sur la relation que nous avons avec notre moi intérieur, la construction et la gestion de notre(nos) identité(s), la relation qui existe entre notre passé et la configuration de notre personnalité à l'heure actuelle, la construction de nos habitudes mentales et émotionnelles, etc. Traditionnellement, cette réflexion interne occupait une place très marginale dans ce type d'exercice. On pensait que la dimension personnelle n'affecterait pas les processus de changement social. Et pourtant, c'est précisément l'aspect le plus critique de l'ensemble du processus de changement. En effet, c'est à ce niveau que nous observons les plus grandes incohérences entre ce que nous proposons et ce que nous faisons. Par conséquent, nous devons insister sur l'inclusion de cette dimension dans notre processus de réflexion, à la fois à l'échelle individuelle et dans l'interaction avec nos binômes d'apprentissage-action (nos « miroirs » d'apprentissage).

Ces deux dimensions méritent une attention continue pour insuffler plus de souplesse à notre façon de penser et d'agir. C'est un impératif pour accompagner des processus de changement social ou y apporter une contribution stratégique. Il s'agit de passer d'une logique de pensée rigide à une

<sup>11</sup> La dissonance cognitive est un sentiment désagréable causé par le fait de défendre simultanément deux idées contradictoires. La théorie de la dissonance cognitive suggère que les gens ont une pulsion qui les motive à réduire la dissonance en modifiant leurs attitudes, croyances et comportements, ou en les justifiant ou en les rationalisant. La dissonance survient quand une personne perçoit une incohérence logique dans ses croyances, lorsqu'une idée implique le contraire d'une autre. La dissonance peut être vécue comme de la culpabilité, de la colère, de la frustration, voire de l'embarras. Wikipedia (version anglaise, accès en date du 12 juillet 2010)



autre logique, plus souple et mieux adaptée à l'époque complexe dans laquelle nous vivons (Riso 2008). Tout au long du processus de définition de la voie du changement (voir section ci-dessous), nous accorderons une attention particulière aux hypothèses utilisées pour façonner et soutenir notre logique de changement. Certains points de contrôle seront explicitement prévus pour évaluer et identifier les hypothèses, afin de pouvoir continuer à adapter notre logique de changement et la conception de la voie du changement découlant de cette logique.

#### QUESTIONS À SE POSER LORS DE LA RÉFLEXION MENÉE SUR NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT ET SA CONCEPTION

- Quelles hypothèses initiales soutiennent le changement souhaité ?
- Avec qui les avons-nous partagées et débattues ?
- Qu'est-ce que nous ne voyons pas et qu'il nous faut voir ?
- Quelles hypothèses devons-nous reconsidérer au fil du temps ?
- Comment notre(nos) identité(s) et notre expérience de vie passée influent-elles sur la configuration de nos hypothèses ?
- De quels mécanismes disposons-nous pour expliquer et revoir nos hypothèses ?
- Quelles méthodes (individuelles et entre pairs) sont à notre disposition pour renforcer notre processus de réflexion interne ?
- Comment réagissons-nous sur le plan émotionnel quand quelqu'un met nos hypothèses en cause ?

### 5.4. ENVISAGER LES RÉALITÉS FUTURES. LA VOIE DU CHANGEMENT

La voie du changement identifie les étapes du processus et les conditions à réaliser pour pouvoir avancer avec suffisamment de certitude au milieu de la complexité dans laquelle l'ensemble du processus de changement social est ancré.

L'obtention de résultats dans chaque domaine stratégique, et donc la réalisation du changement souhaité, dépendent de l'apparition d'une série de conditions. Dès lors, nous commençons par identifier les conditions qui sont nécessaires dans l'idéal pour que le changement se produise. Dans la mesure où une approche de la théorie du changement traite de la complexité (pensée non linéaire, incertitude et émergence sociale), la réalisation de ces conditions pourrait ou ne pourrait pas i) se produire dans un avenir proche, ii) nous aider à contribuer au changement souhaité. Nous supposons toutefois que ce sera le cas et, par conséquent, nous devons vérifier périodiquement si ces conditions (i) sont remplies, et (ii) contribuent à l'accomplissement du changement souhaité. Cette vérification est nécessaire parce que dans les processus complexes, d'autres conditions peuvent apparaître à la suite de nos (inter)actions et des actions entreprises par d'autres, indépendamment de nos propres actions ou souhaits. Nous devons donc éviter de tomber dans un processus de pensée linéaire dans lequel nous supposons que la réalité se déroulera comme nous l'avons prévu et seulement comme nous l'avons prévu. C'est pourquoi il est si important de contre-vérifier nos hypothèses avec des parties prenantes qui n'ont pas les mêmes visions que nous, et ii) de réexaminer périodiquement les hypothèses initiales que nous avons utilisées pour concevoir notre théorie du changement.

#### Une voie du changement est...

*une carte qui illustre les relations entre les actions et leurs résultats et montre comment les résultats sont liés les uns aux autres pendant la durée de vie de l'initiative.*

*la carte qui explique comment les résultats à long terme sont provoqués, en décrivant les conditions préalables au changement au niveau de chaque tâche.*

*The Aspen Institute*

### 5.4.1 UNE SÉQUENCE DE LA DÉFINITION DE NOTRE VOIE DU CHANGEMENT

Nous allons à présent engager un processus détaillé afin de configurer la voie du changement.

**Étape 1 Réexamen des domaines stratégiques.** Après avoir repensé à notre changement souhaité (image-contexte), nous devons évaluer les domaines stratégiques que nous avons définis comme étant prioritaires.

- i. S'agit-il des domaines stratégiques adéquats ?
- ii. Nous faut-il revoir leurs objectifs ?
- iii. Notre exercice de cartographie a-t-il pris en considération toutes les principales parties prenantes concernées par ces domaines stratégiques ?
- iv. Ces domaines stratégiques sont-ils en relation avec les principales institutions affectant notre processus de changement ?
- v. Quelles sont les relations et interactions entre les différents domaines stratégiques ?
- vi. Qu'est-ce qui manque dans notre analyse ?

**Étape 2 Séance de brainstorming pour identifier les conditions nécessaires.** Une fois que nous avons une idée claire de la grande orientation de notre changement souhaité et des domaines stratégiques connexes, il nous faut passer au concret et examiner les conditions nécessaires pour que notre processus de changement se produise (changements au niveau des institutions, des relations, des comportements, des capacités organisationnelles, etc.).

À cette étape, nous devons être très attentifs aux hypothèses que nous postulons pour déterminer ce qu'est une condition nécessaire.

- i. Quelles sont les conditions nécessaires pour que ces domaines stratégiques continuent à se développer ?
- ii. Quelles sont les conditions nécessaires à court, moyen et long terme ?
- iii. Comment ces conditions affectent-elles notre processus et ses acteurs ?
- iv. Comment ces conditions sont-elles liées aux résultats auxquels nous voulons contribuer ?
- v. Dans quelle mesure est-il réaliste de penser que nous pouvons créer ou promouvoir ces conditions ?

Après avoir mené à terme notre réflexion, il nous faut analyser, en faisant preuve d'esprit critique, si ces conditions sont déjà présentes ou peuvent être réalisées dans un avenir proche (la durée de vie de « notre avenir » dépendra de ce qui a été décidé lors de la définition de notre changement souhaité). Si nous pensons que ces conditions ne peuvent pas être réalisées, nous pouvons envisager de modifier la portée de notre changement souhaité et les domaines stratégiques. Ce processus itératif d'arrière en avant nous aide à cadrer réellement notre exercice, à vérifier la validité de nos hypothèses et à nous assurer que notre changement souhaité présente une forte probabilité de devenir réalité.



**Étape 3 Groupes et conception de la voie du changement.** Regroupez les idées qui pourraient constituer une seule condition essentielle et cadrez chacun de ces groupes comme un résultat de processus. Certains de ces groupes sont plus proches dans le temps, mais également en termes de portée (ils sont plus plausibles et réalisables que d'autres). D'autres sont plus faciles à atteindre quand on les envisage à partir de notre présent. Certains groupes sont très complexes et nécessitent que d'autres conditions existent au préalable. Certains sont plus faciles à visualiser, tandis que d'autres sont un peu flous. Certains groupes ont besoin de l'existence et de la complicité d'autres conditions et ont donc une action simultanée. Certains sont presque autonomes, alors que d'autres montrent une grande dépendance à d'autres conditions avec lesquelles ils sont en interaction. Ce type d'analyse est nécessaire pour mieux comprendre la dynamique complexe qui sous-tend notre théorie du changement.

Compte tenu de la complexité de notre processus, ces conditions peuvent se produire d'au moins **trois façons** :

*Séquentielle* : A ne peut pas se produire avant que B soit arrivé.

*Simultanée* : C ne peut pas se produire sans l'action conjointe de A et de B.

*Émergente* : M se produit du fait de l'interaction imprévisible ou peu connue entre D, J, I et Q.

Ces conditions impliquent **des changements** dans les institutions, la qualité des relations entre les parties prenantes, la présence et l'action de certains acteurs, les aptitudes sociales et/ou techniques, les comportements et attitudes collectifs/organisationnels/individuels, des environnements plus propices (sur le plan juridique, opérationnel, physique, des connaissances, de la technologie, etc.).

Chaque condition doit être élaborée comme un résultat de processus (niveau Résultat), de façon à ce que nous puissions mettre nos actions et interventions en rapport avec des effets dans le contexte de changement.

Une fois que nous avons appris à mieux connaître ces conditions, nous pouvons commencer à développer la voie du changement. À cette fin, deux options au moins s'offrent à nous. La première option examine les domaines stratégiques en détail et développe une voie du changement pour chaque domaine stratégique. La deuxième option consiste à élaborer une voie du changement plus générale, sur la base d'une plus vaste analyse du changement souhaité et des domaines stratégiques dans leur ensemble.

Pour la première option, esquissez une voie du changement pour chaque domaine stratégique, en gardant à l'esprit que les conditions peuvent évoluer de façon séquentielle, simultanée et émergente. Chaque domaine stratégique définira, en termes de temps, les conditions clés (étapes) pour atteindre ses objectifs. Par conséquent, les liens séquentiels et simultanés entre les conditions constitueront la voie du changement pour ce domaine stratégique spécifique. Nous procéderons de même pour chaque domaine stratégique et identifierons les connexions systémiques potentielles entre les conditions de plusieurs domaines stratégiques. Dans le deuxième cas, notre voie du changement comprendra une analyse plus générale et globale de façon à identifier les conditions générales pour que le changement souhaité se produise.



**ATTENTION:** Nous avons une tendance naturelle à représenter la voie du changement de façon linéaire, en raison de la manière dont nos esprits ont été formés par le système éducatif et social. Néanmoins, il n'est pas nécessaire d'illustrer notre voie du changement au moyen d'un organigramme linéaire. Il existe bien d'autres façons de « raconter l'histoire » et de refléter plus fidèlement la richesse des conversations que les gens ont menées lors de l'élaboration de leur voie du changement. Au final, le plus important n'est pas tellement la façon dont nous représentons notre cheminement intellectuel, mais plutôt la mesure dans laquelle l'histoire que nous racontons à propos de notre théorie du changement est complète et présente une valeur pédagogique. Le schéma ci-dessous reflète un mode de pensée plus linéaire. Des photos ont été ajoutées afin de se faire une idée d'autres procédés plus systémiques et complexes pour raconter l'histoire. Le conte est une façon merveilleuse et simple de donner du sens lorsqu'on décrit la complexité dans laquelle nos processus sont ancrés. Une fois que nous avons visualisé notre cheminement intellectuel et élaboré une histoire autour de celui-ci, nous pouvons aisément saisir et expliquer la complexité de notre théorie du changement dans un document écrit.

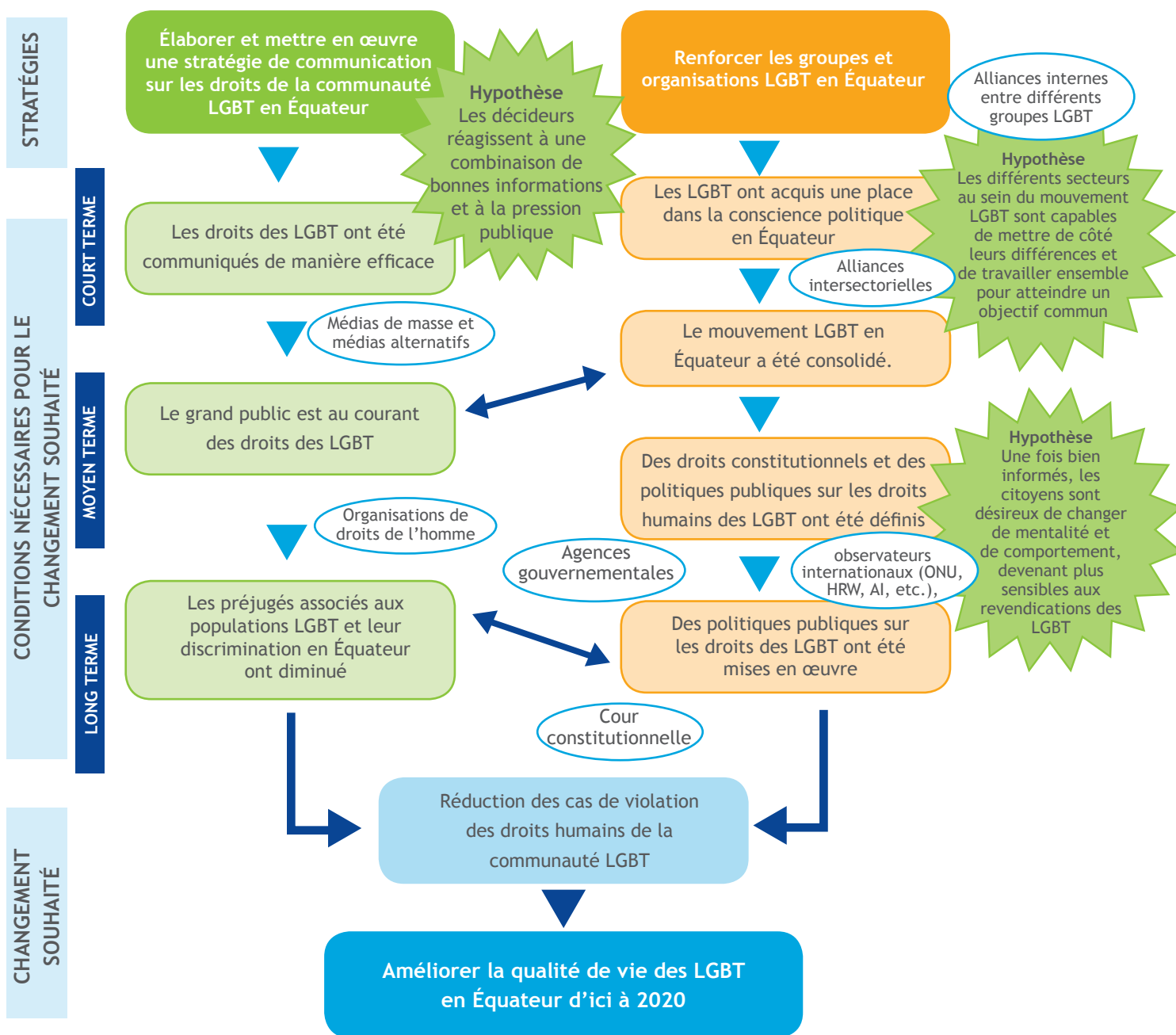


Source : Atelier de théorie du changement, San José de Costa Rica, 2009. Théorie du changement en matière d'agroécologie au Nicaragua



Source : Atelier de théorie du changement, San José de Costa Rica, 2009. Théorie du changement pour la participation politique des femmes maya au Guatemala





Source : Atelier de théorie du changement avec des homologues de Hivos, Quito (Équateur ), 2007  
(Group VIH/SIDA - Droits humains)





## 5.5. COMMENT SAVONS-NOUS QUE LES CHOSES CHANGENT ? INDICATEURS DE CHANGEMENT

À titre liminaire, il convient de noter que, du point de vue de la théorie du changement, les indicateurs de changement sont différents des indicateurs de performance que nous retrouvons dans un cadre logique traditionnel. En définissant des indicateurs de changement, nous cherchons à mieux comprendre comment décrypter le contexte pour y percevoir les effets de notre action. Ces indicateurs nous permettent de mieux comprendre comment le changement se passe réellement (ou non) ainsi que la nature de notre contribution à ce changement.

Nous élaborons des indicateurs pour chacune des conditions afin de pouvoir comprendre si cette condition se développe et l'effet qu'elle produit dans le contexte du changement. Ainsi, les indicateurs de changement se rapportent à l'observation des conditions mentionnées dans notre théorie du changement et doivent nous aider à comprendre la mesure dans laquelle et comment ces conditions se produisent dans l'environnement. Nous pourrions vouloir donner la priorité à certains de ces indicateurs et en assurer le suivi et la surveillance.

Nous devons être prudents dans la conception des indicateurs, car ils diffèrent d'autres indicateurs (tels que les indicateurs du cadre logique). Nous devons nous poser les questions suivantes : que devons-nous voir dans notre contexte pour comprendre la mesure dans laquelle nos actions contribuent i) au changement souhaité, ii) à la réalisation de nos résultats. Nous voulons connaître l'effet de nos actions dans le contexte du changement et pas seulement savoir si elles ont été mises en œuvre comme une fin en soi.

L'évaluation régulière de ces indicateurs nous aidera à ajuster notre théorie du changement, tant au niveau politique/stratégique (action sur les conditions du changement) qu'au niveau cognitif (hypothèses justifiant notre logique de changement).

### QUESTIONS À SE POSER LORS DE LA RÉFLEXION MENÉE SUR NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT ET SA CONCEPTION

- Qui est l'observateur de notre procédure de suivi ?
- Qui détermine ce qui doit être observé en vue de décider si nous avons atteint les résultats escomptés ?
- Qui recueille et analyse les données issues de notre suivi ?
- Quels signes de changement les observateurs peuvent-ils percevoir dans l'environnement, qui nous permettent de déterminer que les conditions identifiées au départ sont actuellement en train de se mettre en place ?
- Comment les observateurs pourront-ils recueillir les preuves indiquant le changement ?
- Avec qui, comment, et dans quel but les observateurs partageront-ils ces preuves ?
- Comment ces preuves nous permettront-elles de tirer un enseignement à titre individuel et en tant qu'organisation et d'être mutuellement responsables de nos actions ?organization, and to be mutually responsible for our actions?

## 6. QUELS SONT LES MÉCANISMES D'APPRENTISSAGE, DE SUIVI ET DE JUSTIFICATION ?

Le dernier aspect de notre parcours méthodologique consiste à déterminer et à promouvoir la relation qui doit exister entre l'apprentissage, le suivi et la justification de nos actions (accountability). En réalité, cette relation n'est pas particulièrement claire, mais il est essentiel de l'expliquer et de lui accorder toute l'attention voulue. Examinons quelques éléments théoriques qui nous aideront à mieux comprendre l'importance de l'apprentissage dans les processus de changement social.

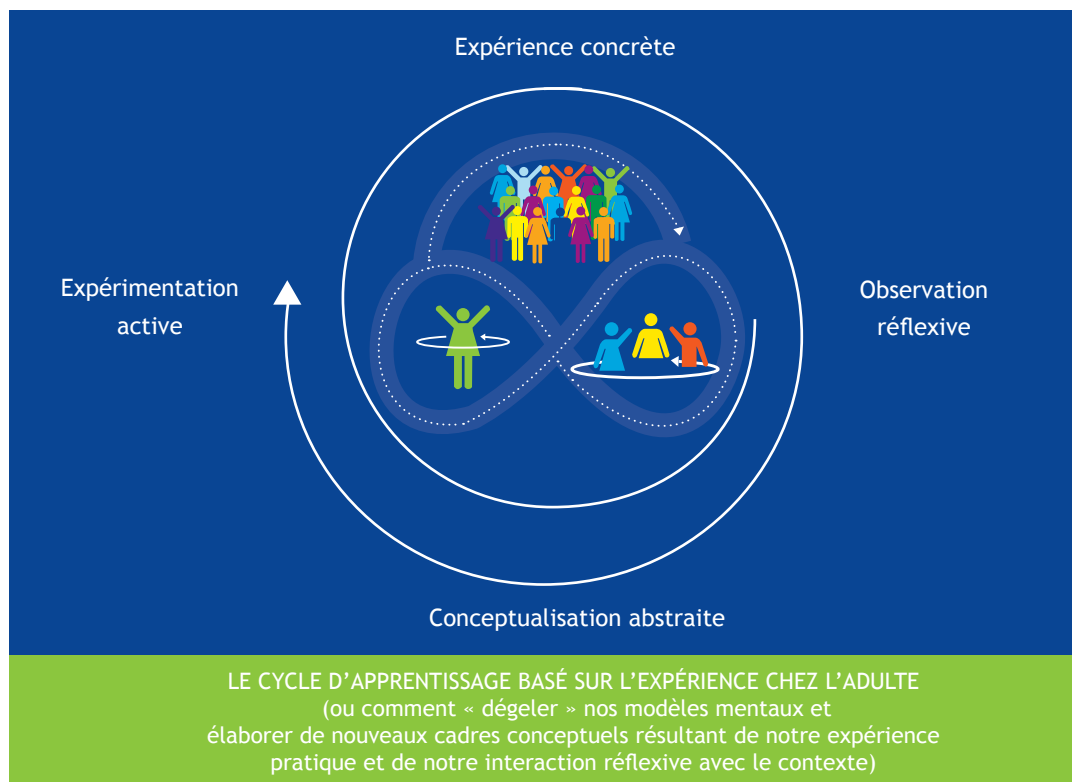


*Il n'est pire tromperie que de croire que nous ne devons rien savoir de plus.*

*Platon*

L'approche de l'apprentissage dans la théorie du changement se fonde sur deux sources. Premièrement, le cycle d'apprentissage de l'adulte proposé par Kolb (1984), qui souligne l'importance de notre expérience passée dans l'élaboration de notre processus d'apprentissage actuel (apprentissage expérientiel).

Selon cette approche, l'apprentissage comprend 4 étapes : l'expérience concrète (expérience acquise par la pratique), l'observation réflexive (analyse découlant de l'application de certaines questions et grilles analytiques à notre expérience concrète), la conceptualisation abstraite (résumé de la théorie et mise à jour des hypothèses formulées sur la base de notre observation réflexive) et l'expérimentation active (notre action directe dans le monde réel, sur la base de ce que à quoi nous avons réfléchi et de ce que nous avons appris par notre expérience).



Source : ACTIONAID, 2000, ALPS. Accountability, learning and planning system (Système de responsabilité, d'apprentissage et de planification), Londres .



La seconde approche concerne le fait de regarder l'avenir à mesure qu'il émerge (Scharmer 2007). Il s'agit de l'apprentissage émergent, qui répond à la question : Que devons-nous apprendre de l'avenir émergent ? Cette question nous aide à développer de nouvelles capacités au moment présent en fonction de ce que nous devons savoir sur la manière de faire et de voir dans l'avenir que nous proposons (notre théorie du changement).

Dans le cas des processus multi-parties prenantes, ce cadre est enrichi par des éléments d'apprentissage collaboratif qui reconnaissent que l'individu est un être social et a donc besoin d'interagir avec d'autres pairs, des groupes et la société dans son ensemble pour consolider son processus d'apprentissage<sup>12</sup>. En d'autres termes, afin d'élargir et d'accélérer

*Dans le monde d'aujourd'hui, la vraie bataille n'est pas menée entre des civilisations ou des cultures, mais entre différents futurs évolutionnistes qui sont à notre portée et à celle de notre espèce au moment présent.*

*Otto Scharmer*

sa courbe d'apprentissage, l'individu a besoin de processus d'apprentissage plus contextualisés, plus profonds et plus riches. Ce fait doit être souligné, parce que lorsque ces processus sont immergés dans des contextes conflictuels ou polarisés sur le plan politique, l'apprentissage social devient compliqué à réaliser, vu la difficulté à créer des interactions d'apprentissage entre certains des acteurs engagés dans le conflit. Dans ces circonstances, il n'est pas facile de générer des processus d'apprentissage avec d'autres acteurs dont la mentalité et les intérêts sont différents. Le problème découle souvent d'un élément aussi fondamental que l'impossibilité de réunir certains acteurs en raison d'un manque de confiance mutuel. Dans d'autres cas, les acteurs ne sont tout simplement pas habitués à apprendre aux côtés d'autres personnes ayant une mentalité ou une position différente pour des raisons historiques. Ou encore, les acteurs ne sont pas conscients, au fond, de leur besoin d'apprendre ou de développer de nouvelles compétences pour l'apprentissage et le changement dans des contextes complexes et multi-parties prenantes. Nous faisons donc face à un changement de paradigme en ce qui concerne la production de connaissances et sa relation avec la dynamique de pouvoir qui régit souvent ce genre de processus. Les acteurs politiques et sociaux sont confrontés à cette situation, qui les force à comprendre et à accepter la nécessité d'apprendre aux côtés de quelqu'un ayant une mentalité, une position et des intérêts différents. Il leur faut développer de nouvelles compétences sociales afin de promouvoir l'apprentissage-action collaboratif en tant que mécanisme de gestion et de transformation des conflits. Dans la pratique, certains éléments témoignent de la réelle difficulté et de la résistance auxquelles certains acteurs sont confrontés au moment d'entrer dans cette dynamique. C'est l'un des plus grands défis posés par la transformation collaborative des conflits au 21<sup>e</sup> siècle.

Enfin, nous devons relier ces espaces et dynamiques d'apprentissage aux mécanismes et procédures de justification de chaque organisation (ONG locales et internationales, organisations de base, mouvements sociaux, associations civiles, organes publics, etc.).

<sup>12</sup> Je dois remercier Rosalind Eyben (IDS) et Carlos Mota (World Café community) de m'avoir aidé à étudier en profondeur l'approche des trois dimensions de l'apprentissage pour le changement social (individuelle, organisationnelle et sociétale).

Il s'agit d'adapter la conception des rapports d'avancement sur les activités, d'intégrer de nouveaux acteurs dans les procédures de suivi et d'évaluation, de convoquer des audiences publiques et de tenir compte de la dynamique d'apprentissage suggérée. Ces instruments doivent être plus participatifs, intégrer divers intérêts, mentalités et identités, reconnaître la diversité, être flexibles et soutenus dans la pratique au niveau local.

En conclusion, la facilitation d'espaces d'apprentissage multi-parties prenantes pour le changement social exige l'intégration de notre apprentissage (expérientiel et émergent) avec i) des mécanismes de justification plus transparents et ii) des systèmes de suivi plus participatifs et inclusifs. À savoir des systèmes de suivi conçus non seulement pour répondre aux besoins de toute organisation/tout donateur donné, mais également pour promouvoir l'apprentissage/le désapprentissage social, en associant un large éventail de parties prenantes, toutes engagées dans le processus de changement appuyé par nos programmes et projets.

#### **QUESTIONS À SE POSER LORS DE LA RÉFLEXION MENÉE SUR NOTRE THÉORIE DU CHANGEMENT ET SA CONCEPTION**

- Qui définit notre système de justification et de suivi et y participe ?
- Comment apprenons-nous, en tant qu'individus et en tant que groupe, de notre passé et de l'avenir ?
- En tant qu'organisation œuvrant au changement social, comment pouvons-nous faciliter des espaces permettant un apprentissage social plus large et plus réflexif ?
- Quels sont les mécanismes à mettre en œuvre afin d'inclure un ensemble plus diversifié d'acteurs dans nos systèmes d'apprentissage, de suivi et de justification ?
- Quelles stratégies utilisons-nous pour intégrer notre apprentissage dans nos actions ?
- Quelles méthodes devons-nous utiliser pour communiquer notre apprentissage et notre suivi à une constellation à la fois vaste et diversifiée de parties prenantes ?



## ANNEXE I. UN ATELIER DE THÉORIE DU CHANGEMENT LE PARCOURS MÉTHODOLOGIQUE

Cette annexe détaille le parcours méthodologique suivi au cours d'un atelier de théorie du changement qui s'est tenu à La Paz (Bolivie) du 8 au 11 novembre 2010. Le groupe était très diversifié et comptait des participants en provenance du Chili, d'Équateur, de Colombie, du Pérou et de Bolivie. Il était composé de 24 participants appartenant à 12 organisations différentes (deux participants pour chaque organisation) œuvrant dans différents secteurs : droits des autochtones, droits humains, VIH/SIDA, genre, travailleurs du sexe, mouvements de défense des droits des LGBT. Différentes disciplines étaient réunies dans l'atelier : sciences sociales, administration, ingénierie, mais également connaissances de type non universitaire. Il y avait 17 femmes et 7 hommes ; dans les deux cas, il y avait des participants homosexuels et hétérosexuels. Parallèlement à cela, Hivos était également représenté par des délégations d'Équateur, de Bolivie et des Pays-Bas.

L'atelier a été dirigé par une équipe composée de deux facilitateurs : Iñigo Retolaza (facilitateur principal) et Paola Rozo (cofacilitatrice).

Les objectifs de l'atelier étaient les suivants :

### Objectifs en matière de performance des processus

1. Les organisations participantes amélioreront leurs capacités organisationnelles en matière d'analyse stratégique et d'action concertée.
2. Les organisations participantes investiront dans une culture organisationnelle et disposeront de processus qui les aideront à réfléchir régulièrement et faisant preuve d'esprit critique à leur pratique et contexte, à apprendre de manière systématique, à rendre compte de leurs actions et à communiquer efficacement avec leurs parties prenantes.

### Objectifs d'apprentissage de l'atelier

#### *Objectif d'apprentissage de dimension personnelle*

Les participants pourront mieux faire connaître le rôle qu'ils jouent dans les processus complexes de changement social et développer les capacités nécessaires pour pratiquer l'auto-observation en faisant preuve d'esprit critique (pratique réflexive).

#### *Objectif d'apprentissage de dimension organisationnelle*

Les participants partageront et s'échangeront leurs pratiques organisationnelles respectives concernant la gestion du processus de changement social et exploreront de nouveaux modes d'apprentissage, de suivi et de justification des résultats organisationnels obtenus dans ces processus.



### *Objectif d'apprentissage de dimension sociétale*

Les participants acquerront des connaissances analytiques dans la compréhension de la dynamique sociétale liée aux processus de changement sous l'angle de la complexité.


L'atelier a été conçu sur la base d'un ensemble de prémisses :

*Apprentissage expérientiel et collaboratif.* Le processus d'apprentissage se nourrit de l'expérience des participants. Bien que les facilitateurs utilisent de petites présentations pour introduire chaque étape méthodologique, les connaissances expérientielles des participants constituent la principale source d'apprentissage. Plusieurs mécanismes et dynamiques sont mis en œuvre pour mobiliser les connaissances des participants aux niveaux individuel, organisationnel et sociétal :

- a. *Duos d'apprentissage.* Les participants sont invités à choisir un partenaire avec lequel ils passeront du temps de qualité chaque matin pour réfléchir au processus de l'atelier et à l'impact qu'il exerce sur eux. Ils seront invités à choisir une personne différente d'eux (pays, sexe, discipline, secteur, etc.).
- b. *Réflexion individuelle.* Durant les séances d'apprentissage qui se déroulent chaque matin, les participants sont invités à réfléchir à titre individuel à leur propre apprentissage. Ce moment est soutenu par le journal d'apprentissage utilisé pour renforcer le dialogue intérieur des participants.
- c. *Travail en groupe à l'échelle d'un secteur.* L'objectif même de l'atelier est d'élaborer une théorie du changement. Quatre groupes sectoriels sont créés. Chacun d'eux élaborera une théorie du changement sur la base d'un cas réel choisi parmi tous les cas présents dans chacun des groupes. Il a été demandé préalablement à chaque organisation de préparer un dossier qui sera étudié pendant l'atelier.
- d. *Suivi de rotation.* Dans le cadre de plusieurs étapes méthodologiques, les groupes se mêlent de différentes manières en plein milieu du processus de groupe afin de contre-vérifier, avec les membres d'autres groupes, le contenu élaboré et les hypothèses utilisées lors de la conception de leurs théories du changement respectives. Cet exercice en miroir est très utile pour passer au crible le travail de groupe en cours et pour enrichir leur propre cas d'idées neuves émanant d'autres secteurs, disciplines et expériences de vie.
- e. *Séances plénières.* L'opportunité est également donnée aux participants de partager les progrès réalisés dans la majeure partie des étapes méthodologiques à l'occasion de séances plénières. Pour les participants, ces séances sont le moyen idéal d'exprimer des critiques constructives entre eux et pour les animateurs, d'apporter des clarifications.
- f. *Dynamique introspective action-réflexion.* La respiration profonde, la respiration synchronisée, les mouvements corporels, les duos d'apprentissage et un journal d'apprentissage personnel sont utilisés pour activer et approfondir la conscience de soi auprès des participants.
- g. *Espaces informels.* Les pauses déjeuner et d'autres moments informels (dîner, visite de la ville, etc.) sont très utiles pour l'échange d'expériences personnelles entre les participants.

*Enrichissement du champ cognitif.* Les facilitateurs introduisent plusieurs nouveaux concepts pour aider les participants à élargir leur base de connaissances sur la dynamique associée aux processus complexes de changement social. Ces brèves présentations sont interactives et permettent d'initier de petites conversations collectives sur plusieurs questions liées aux processus de changement et l'utilisation d'une théorie du changement pour expliquer cette complexité sociale. La visualisation de





nouvelles réalités émergentes nécessite quelques nouveaux apports conceptuels afin d'éviter d'entretenir les mêmes pratiques conversationnelles et processus de réflexion.

*Cycles itératifs d'apprentissage-action.* La méthodologie de l'atelier est conçue de manière à ce que les participants soient « obligés » de revoir les étapes méthodologiques précédentes avant d'engager l'étape suivante. Ce processus itératif d'arrière en avant est très utile pour i) formuler des hypothèses explicites à mesure que le groupe progresse, ii) cadrer et fonder le contenu et l'approche de chacune des théories du changement développées dans les groupes.

*Travail en groupe axé sur les résultats.* Durant les premières étapes de l'atelier, une quantité importante de temps est consacrée à la construction de la dynamique de groupe et à l'établissement d'un climat de confiance. Leurs effets se feront amplement ressentir à un stade ultérieur, lorsque les groupes seront mis sous pression dans la seconde partie de l'atelier. Les participants passent d'une dynamique de groupe à un travail en équipe à mesure que les jours avancent. Durant la seconde partie de l'atelier (jours 3 et 4), chaque équipe travaillera sous une forte pression et réagira en nommant plusieurs commissions afin d'être en mesure de fournir les résultats demandés par les facilitateurs.

*Visualisation créative.* Le premier jour, les facilitateurs soulignent l'importance d'utiliser des modes d'expression créatifs pour exprimer de manière simple (mais non simpliste) la complexité des processus de changement social dans lesquels les participants sont engagés. Les facilitateurs invitent et motivent chaque groupe à utiliser des moyens créatifs et d'un nouveau genre pour expliquer leur logique de changement. À cette fin, différents supports et modes de communication seront utilisés pour refléter les progrès réalisés par les groupes dans plusieurs étapes méthodologiques (installations 3D, contes, présentations interactives et itératives, multitude de supports, etc.).

*Capter le récit.* Chaque groupe est invité à charger un des membres de rédiger un document résumant la narration du changement élaborée par le groupe. Ces rapporteurs sont assistés par les facilitateurs qui leur fournissent certains éléments de base (table des matières reflétant une logique de théorie du changement). Un document final est établi.

*Passer un bon moment.* Il est essentiel de créer et d'entretenir un environnement propice dans lequel les adultes se sentent en sécurité et à l'aise pour être naturels, interroger les autres sur leurs hypothèses et façons de voir et de penser et être en mesure de créer quelque chose de nouveau et de cohérent avec des personnes qu'ils ne connaissaient pas ou avec lesquelles ils ne travaillaient pas avant l'atelier. Les attitudes et comportements des facilitateurs ainsi que quelques heureux hasards et la complicité des membres du groupe aident tous les participants à se sentir rapidement en sécurité et à se détendre.

## JOUR 0 DIMANCHE, 7 NOVEMBRE

MODULE	PROCESSUS	HEURE	LOGISTIQUE
<b>CADRER L'ATELIER</b> Une conversation de groupe introductive sur les processus de changement social	<b>Mot de bienvenue</b> par Corina Straatsma, représentante régionale. Présentation de l'équipe de facilitation et du personnel de Hivos.	18h00-18h15	Chaises disposées en cercle dans le local principal, affichage de données, ordinateur portable, liste de questions, CD sur le mouvement gay équatorien
	<b>Examiner les processus de changement social sous l'angle d'une TdC.</b> Une vidéo de 20 minutes produite par le mouvement gay équatorien est diffusée et suivie d'une réflexion de groupe à titre introductif. <p>Questions fondamentales :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <i>Quel est le processus de changement social abordé ?</i></li> <li>2) <i>Quelles sont les caractéristiques de ce processus de changement social ?</i></li> <li>3) <i>Quels sont les domaines stratégiques abordés ?</i></li> <li>4) <i>Qui étaient les principales parties prenantes ?</i></li> <li>5) <i>Quelles sortes d'alliances étaient recherchées parmi les principales parties prenantes (habituelles-inhabituelles, prévues-inattendues, planifiées-émergentes) ?</i></li> <li>6) <i>Quelles étaient les actions nécessaires pour que le changement se produise ?</i></li> <li>7) <i>Quelles actions le mouvement gay a-t-il entrepris pour créer ces conditions ?</i></li> <li>8) <i>Comment pouvaient-ils dire que des changements se produisaient ?</i></li> </ol> <p>Chaque question, écrite sur un petit papier, est remise aux participants (réunis par paires). Il est demandé à chaque duo d'analyser et de regarder le documentaire en tenant compte de la question qui lui a été remise. Après 10 minutes de conversations à deux, ils sont invités à commenter ce qu'ils ont vu en fonction de la question donnée. Les duos répondent dans l'ordre des questions tel que présenté ci-dessus. De cette façon, les participants élaboreront un récit collectif de ce qu'ils ont vu sous l'angle d'une théorie du changement. Le facilitateur explicitera ce processus afin d'aider les participants à comprendre en quoi consiste le processus de l'atelier en termes d'étapes méthodologiques à suivre.</p>	18h15-19h30	

## JOUR 1 LUNDI 8 NOVEMBRE

MODULE	PROCESSUS	HEURE	LOGISTIQUE
<b>CADRER L'ATELIER</b> Les participants i) sont conscients des objectifs et de l'approche d'apprentissage de l'atelier et ii) se connaissent et choisissent un binôme d'apprentissage pour approfondir leur recherche personnelle (miroirs d'apprentissage)	<b>Se connaître.</b> Présentation dynamique rapide des participants pour qu'ils apprennent à se connaître (nom, pays/région d'origine).  <b>Dossier d'identité.</b> Groupement des participants en fonction de différents critères (sexe, pays, secteur, discipline, âge, rural-urbain, etc.) Bref commentaire des multiples identités (individuelles et sociales), perspectives, expériences, etc. en tant que valeur ajoutée à la compréhension complexe de la réalité.	9h30-9h45  9h45-10h00  10h00-10h15	Chaises disposées en cercle dans le local principal, cartes, marqueurs, ruban adhésif, journal d'apprentissage, affichage de données, ordinateur portable, présentation PowerPoint, documents sur la pratique réflexive (questions introspectives)
	<b>Dossier de recherche.</b> Les participants sont invités à réfléchir à la question de recherche clé qu'ils veulent explorer durant l'atelier. Cette recherche sera réexaminée ultérieurement lors de la séance d'apprentissage du matin à titre individuel et avec le binôme d'apprentissage. Cela permettra aux participants de réfléchir au point qu'ils ont atteint dans leur recherche et aux nouvelles questions qui découlent de leur expérience d'apprentissage au cours de l'atelier proprement dit. Le dossier de recherche aidera le facilitateur à comprendre ce qui a amené les gens dans cet espace et à cerner les clarifications et ajustements qui doivent être effectués et communiqués aux participants (les objectifs que l'atelier vise et ne vise pas). Les cartes sont rassemblées, les catégories identifiées et affichées quelque part dans l'espace pour leur permettre de les réexaminer et donner la possibilité au facilitateur de les utiliser comme rappel à différents moments de l'atelier.	10h15-10h30	
	<b>Duos d'apprentissage.</b> Les participants choisissent un binôme pour le processus d'apprentissage individuel. Critères : quelqu'un qu'ils ne connaissent pas et qui a des origines (identité) différentes (sexe, pays, secteur, discipline, âge, etc.). La dynamique précédente les aidera à cerner qui est présent dans l'atelier en leur fournissant certains critères pour choisir un binôme d'apprentissage sur la base des critères initiaux indiqués par le facilitateur.	10h30-10h45	
	<b>Objectifs de l'atelier, ordre du jour et approche pédagogique.</b> Brève introduction par le facilitateur pour cadrer l'espace et inviter les gens à être créatifs, ouverts, collaboratifs, réflexifs, etc.	10h45- 11h00	
	<b>Pause café</b>  <b>Groupes par secteur et sélection d'un cas pour la TdC.</b> Les participants peuvent se regrouper par secteur, communiquer leurs cas respectifs, en discuter et en choisir un pour lequel ils élaboreront une TdC durant l'atelier. Quatre groupes seront constitués.	11h00-12h00	Disposition des chaises comme au cinéma en face d'un écran dans le local principal, affichage de données, ordinateur portable, cartes, marqueurs
	<b>Visualisation créative.</b> Brève introduction par le cofacilitateur. La puissance des outils de visualisation créatrice pour exprimer des concepts complexes et des contextes dynamiques. Une dynamique en trois étapes pour développer et lier i) Les émotions à des ii) idées et iii) des concepts complexes en utilisant diverses images créatives qui s'affichent à l'écran.	12h00-13h00	
	<b>Déjeuner</b>  <b>Formuler le changement souhaité.</b> Chaque organisation dessine une image-contexte illustrant le changement dont elle veut contribuer à la concrétisation dans le processus de changement social choisi par le groupe. Cette image présentera deux moments : la situation actuelle et la situation souhaitée dans 5 ans.	13h00-14h30	Quatre postes d'apprentissage dans deux lieux différents séparés du local principal (2 postes d'apprentissage dans chaque local) : table avec 8 chaises et panneaux muraux, matériel (cartes de différentes formes, tailles et couleurs, marqueurs, colle, supports locaux, tableaux à feuilles mobiles, etc.), documents pour l'étape 1, présentation PowerPoint
	<b>Pause café</b>  <b>Rapport à la séance plénière.</b> Une séance plénière itinérante passant par les quatre postes d'apprentissage. Commentaires méthodologiques formulés par les facilitateurs, commentaires sur le contenu formulés par tous.	16h00-16h20 16h20-17h00	
	<b>Séance de rédaction.</b> Chaque groupe est invité à rédiger un récit autour du changement souhaité et les domaines stratégiques définis comme prioritaires.	17h00-18h15	Ordinateurs portables, notes prises par les rapporteurs des groupes
	<b>Clôture de la journée.</b> Bref tour de table pour se faire une idée des sentiments des participants par rapport à la journée. Brève discussion avec un petit comité de participants pour obtenir des éléments de première main.	18.15-18.30	

### ÉTAPE 1 CHANGEMENT SOUHAITÉ

La visualisation créative qui exprime le changement souhaité qu'ils veulent concrétiser/contribuer à concrétiser dans leurs processus de changement social

## JOUR 2 MARDI 9 NOVEMBRE

MODULE	PROCESSUS	HEURE	LOGISTIQUE
SYNTHÈSE D'APPRENTISSAGE	La journée commence par une promenade pieds nus sur le terrain de volley (sable). Il est demandé aux participants d'occuper l'espace et d'observer la dynamique lorsqu'ils traversent l'espace. Faire le lien avec les espaces sociaux où les différentes parties prenantes occupent l'espace et entretiennent des relations les unes avec les autres de manières différentes, émergentes et incertaines. Demander aux participants de marcher à différentes vitesses (vitesses 1, 2 et 3, en avant et à reculons), les faire s'arrêter et réaliser des clichés de la manière dont ils sont placés dans l'espace (photo 1, photo 2). Continuer à marcher et à jouer avec les vitesses, la marche en avant et à reculons et revenir aux photos 1 et 2. Commenter la nécessité de surveiller les relations avec les parties prenantes et leur positionnement dans un contexte donné (faire le lien entre la photo 1 et la photo 2 et les processus de suivi).	9h00-10h00	Terrain de volley, journal d'apprentissage, mur graphique détaillant le processus de l'atelier (jours et étapes)
	Duos d'apprentissage et journal. Les duos d'apprentissage se réunissent après avoir mené une réflexion individuelle en utilisant le journal d'apprentissage. Inviter les duos à marcher ou à profiter du jardin. Ils se concentreront sur leur question de recherche ainsi que sur toute autre perception qu'ils peuvent avoir développée au cours de la journée précédente.		
	Se rafraîchir la mémoire avec l'enregistrement graphique effectué par le cofacilitateur (éléments clés des principales étapes développées jusqu'ici).		
	Pouvoir et participation. Brève introduction à la dynamique du pouvoir. Tout le monde va créer une « statue parlante » pour chacune des dynamiques de pouvoir qui ont été expliquées. Réflexion de groupe.	10h00-10h45	Chaises disposées en cercle dans le local principal, affichage de données, ordinateur portable, présentation PowerPoint, écran, documents pour l'étape 2, postes d'apprentissage et supports
	Introduction aux outils de cartographie des parties prenantes par le facilitateur. Différentes fiches de cartographie des parties prenantes sont distribuées aux participants en tant qu'outil d'apprentissage.	10h45-11h30	
ÉTAPE 2 LES PARTIES PRENANTES DU CHANGEMENT SOCIAL	Travail en groupe pour développer l'un des outils présentés précédemment.	11h30-13h00	
	Questions directrices: 1) Quelles sont les principales parties prenantes à prendre en compte (secteurs, dynamique de pouvoir, acteurs ayant les mêmes vues et acteurs ayant des vues divergentes, etc.) ? 2) Quelles alliances stratégiques faut-il promouvoir (acteurs ayant les mêmes vues et acteurs ayant des vues divergentes, etc.) ?		
	Déjeuner	13h00-14h30	
	Rapport à la séance plénière (rotation du marché) et réflexion en groupe sur l'engagement des parties prenantes. Définition des principaux aspects à prendre en compte pour améliorer l'engagement des parties prenantes (intersectorielles, multi-parties prenantes).	14h30-15h30	
	Questionnaire sur les hypothèses pour introduire le thème.	15h30-16h00	Chaises disposées en cercle dans le local principal, affichage de données, ordinateur portable, écran, présentation PowerPoint, documents pour l'étape 3, postes d'apprentissage et supports
ÉTAPE 3 NOS HYPOTHÈSES	Pause café	16h00-16h20	
	Bref exposé sur l'apprentissage (désapprentissage) et les hypothèses que nous utilisons lorsque nous étudions des processus de changements sociaux.	16h20-16h35	
	Travail en groupe pour expliciter les principales hypothèses de notre TdC (changement souhaité, engagement des parties prenantes). Donner la priorité à 3-5 hypothèses clés. Chaque groupe sectoriel délègue une personne dans tous les autres groupes afin de les interroger au moment où ils élaborent leurs principales hypothèses (aider les autres groupes à pratiquer l'auto-observation et à observer leur processus de réflexion de groupe, méta-observation). Ensuite, chaque observateur revient dans son groupe et enrichit les hypothèses de son propre groupe sur la base de ce qu'il a expérimenté et appris en interagissant avec les autres groupes.	16h35-18h00	
	Séance de rédaction sur les parties prenantes et les hypothèses	18h00-18h30	Ordinateurs portables, notes prises par les rapporteurs des groupes
	Clôture de la journée. Bref tour de table pour se faire une idée des sentiments des participants par rapport à la journée. Brève discussion avec un petit comité de participants pour obtenir des éléments de première main.	18h30	

## JOUR 3 MERCREDI 10 NOVEMBRE

MODULE	PROCESSUS	HEURE	LOGISTIQUE
SYNTHÈSE D'APPRENTISSAGE	Se rafraîchir la mémoire avec l'enregistrement graphique effectué par le cofacilitateur (expliquer les éléments clés des principales étapes du processus méthodologique pour donner du sens).	9h00-10h00	Personnes assises à des tables rondes autour du mur graphique, journal d'apprentissage
	Séance d'évaluation avec tous les participants pour évaluer la façon dont ils se sentent à ce stade du processus. Séance de questions-réponses.		
	Duos d'apprentissage et journal. Les duos d'apprentissage se réunissent après avoir mené une réflexion individuelle en utilisant le journal d'apprentissage. Inviter les binômes à marcher ou à profiter du jardin. Ils se concentreront sur leur question de recherche ainsi que sur toute autre perception qu'ils peuvent avoir développée au cours de la journée précédente.		
	Brève introduction aux éléments clés à prendre en compte lorsqu'on étudie un changement social. Explications sur la manière d'élaborer une voie du changement. Conversation dynamique et réflexion de groupe en utilisant quatre dimensions du changement (individuelle, relationnelle, culturelle et structurelle).	10h00-10h30	Chaises disposées en cercle dans le local principal, affichage de données, ordinateur portable, présentation PowerPoint, postes d'apprentissage et supports, documents pour l'étape 2
	Travail en groupe pour définir les principaux domaines stratégiques et élaborer la voie du changement. Les groupes définissent les domaines stratégiques sur la base du cas retenu. Le groupe formule un objectif stratégique pour chacun de ces domaines (max. 3 domaines stratégiques). Développer la voie du changement dans chaque groupe sectoriel.	10h30-13h00	
ÉTAPE 4 LA VOIE DU CHANGEMENT	Au milieu de l'exercice, chaque groupe délègue la moitié de ses membres dans un autre groupe (la moitié du groupe 1 va avec la moitié du groupe 2, la moitié du groupe 2 rejoint la moitié du groupe 1 ; idem avec les deux autres groupes) et ils partagent les progrès réalisés sur la voie du changement. Suggestions et commentaires pendant 15 minutes et tout le monde retourne à dans son groupe pour commencer le feed-back et achever le travail sur la voie du changement.		
	Déjeuner	13h00-14h30	
	Poursuite du travail en groupe.	14h30-17h00	
	Rapport à la séance plénière (marché) et réflexion en groupe.	17h00-18h00	
	Pause café incluse.		
	Séance de questions-réponses avec le personnel de Hivos.	18h00-18h30	Chaises disposées en cercle dans le local principal
	Clôture de la journée. Bref tour de table pour se faire une idée des sentiments des participants par rapport à la journée. Brève discussion avec un petit comité de participants pour obtenir des éléments de première main.	18h30	

## JOUR 4 JEUDI 11 NOVEMBRE

MODULE	PROCESSUS	HEURE	LOGISTIQUE
<b>ÉTAPE 5 INDICATEURS DE CHANGEMENT</b> Définir les principaux indicateurs permettant de comprendre la mesure dans laquelle notre changement souhaité se produit	Brève introduction aux indicateurs de changement et à leur différence par rapport à d'autres indicateurs (basés sur une activité, cadre logique, etc.). Rapide vérification dans le groupe afin de s'assurer que tout le monde a compris la différence.  Travail en groupe sur le développement d'indicateurs de changement. Après une première période consacrée à la définition préliminaire des indicateurs (30 min env.), un délégué de chaque groupe se rend successivement dans chaque autre groupe pour expliquer ce que sont les indicateurs (15 min. env.). Le groupe écoute et donne un feed-back aux fins d'amélioration. Ensuite, chaque délégué revient dans son groupe, partage ce qu'il a appris et les membres du groupe adaptent et améliorent ensemble les indicateurs (30 min. env.).	9h00-9h15  9h15-11h00	Chaises disposées en cercle dans le local principal, affichage de données, ordinateur portable, présentations PowerPoint, postes d'apprentissage et supports, documents pour les étapes 5 et 6
	Séance de rédaction sur la voie du changement et les indicateurs de changement. Les rapporteurs travaillent séparément des groupes et demandent aux membres tout feed-back nécessaire.		
	Brève introduction à l'apprentissage en relation avec le suivi et la justification des actions. Réflexion de groupe.	11h00-11h30	
	<b>ÉTAPE 6 SYSTÈME DE SUIVI PARTICIPATIF ORIENTÉ RÉSULTATS</b> Développer un système de suivi participatif fondé sur l'apprentissage et la pratique orientée résultats	11h30-13h00  13h00-14h30 14h30-15h15	
<b>PLAN DE SUIVI</b> Concevoir un plan de suivi organisationnel pour favoriser la socialisation	Rapport à la séance plénière et réflexion en groupe.		
	Séance de rédaction sur le système de suivi. Les rapporteurs travaillent séparément des groupes et demandent aux membres tout feed-back nécessaire.	15h15-16h30	Ordinateurs portables, notes prises par les rapporteurs des groupes
	Les organisations se réunissent séparément et ébauchent un plan de suivi.  1. Quelle activité allez-vous entreprendre ? 2. De quel soutien avez-vous besoin ? 3. Quelles sont vos suggestions en matière de soutien supplémentaire pour l'application de l'approche TdC dans votre organisation ?  Pause café incluse	16h30-17h30	Journaux d'apprentissage, cartes, marqueurs
<b>SYNTHÈSE D'APPRENTISSAGE</b>	Les duos d'apprentissage se réunissent pour les toutes dernières vérifications. Chaque participant est invité à partager une dernière séance avec son binôme. Il est demandé à chaque participant d'écrire sur une carte quelque chose qu'il veut se rappeler dans un mois. Ensuite, chaque participant est invité à écrire sur une autre carte quelque chose à l'attention de son binôme d'apprentissage. Les deux cartes sont ensuite glissées dans une enveloppe, fermée et remise aux facilitateurs. Hivos enverra ces enveloppes à tous un mois après la fin de l'atelier.	17h30-18h00	Cartes et enveloppes, marqueurs
<b>CLÔTURE DE L'ATELIER</b>	Dernier échange avec les participants pour partager les expériences.	18h00-18h30	Chaises disposées en cercle dans le local principal



## ANNEXE II. HISTOIRE SUR LES HYPOTHÈSES ET LES COMPÉTENCES D'ÉCOUTE <sup>13</sup>

Lisez l'histoire suivante (deux fois) au groupe.

Demandez aux participants de répondre aux affirmations sur l'histoire (limiter le temps de réponse à 5 minutes au maximum).

Comparez les réponses et commentez-les.

Lancez une discussion ouverte soulignant l'importance des hypothèses pour donner du sens à ce que nous entendons et observons dans notre contexte.

Faites un bref exposé sur les hypothèses, l'apprentissage(désapprentissage), les modèles mentaux et l'échelle d'inférence.

*Un commerçant vient d'éteindre les lumières dans le magasin quand un homme fait irruption et réclame de l'argent. Le propriétaire ouvre une caisse enregistreuse. Le contenu de la caisse enregistreuse est vidé et l'homme s'enfuit à toute vitesse. Un policier est rapidement averti.*

### AFFIRMATIONS À PROPOS DE L'HISTOIRE : VRAI (V), FAUX (F), PEU CONCLUANT (P)

1. Un homme a fait irruption après que le propriétaire a eu éteint les lumières de son magasin.
2. L'homme a réclamé de l'argent.
3. L'homme qui a ouvert la caisse enregistreuse était le propriétaire.
4. Le propriétaire du magasin a vidé le contenu de la caisse enregistreuse et est parti en courant.
5. Quelqu'un a ouvert une caisse enregistreuse.
6. Après avoir vidé le contenu de la caisse enregistreuse, l'homme qui avait réclamé de l'argent s'est enfui en courant.
7. Alors que la caisse contenait de l'argent, l'histoire ne précise pas le montant.
8. L'histoire concerne une série d'événements dans lesquels seules trois personnes sont mentionnées : le propriétaire du magasin, un homme qui réclame de l'argent et un policier.
9. Les événements suivants ont été inclus dans l'histoire : quelqu'un a réclamé de l'argent, une caisse enregistreuse a été ouverte, son contenu a été vidé et un homme s'est précipité hors du magasin.
10. Le voleur était un homme.
11. Le voleur a demandé de l'argent au propriétaire.

<sup>13</sup> Disponible sur <http://www.montgomeryschoolsmd.org/departments/studentaffairs/pdf/sa/resources/communications/act.listening.pdf>

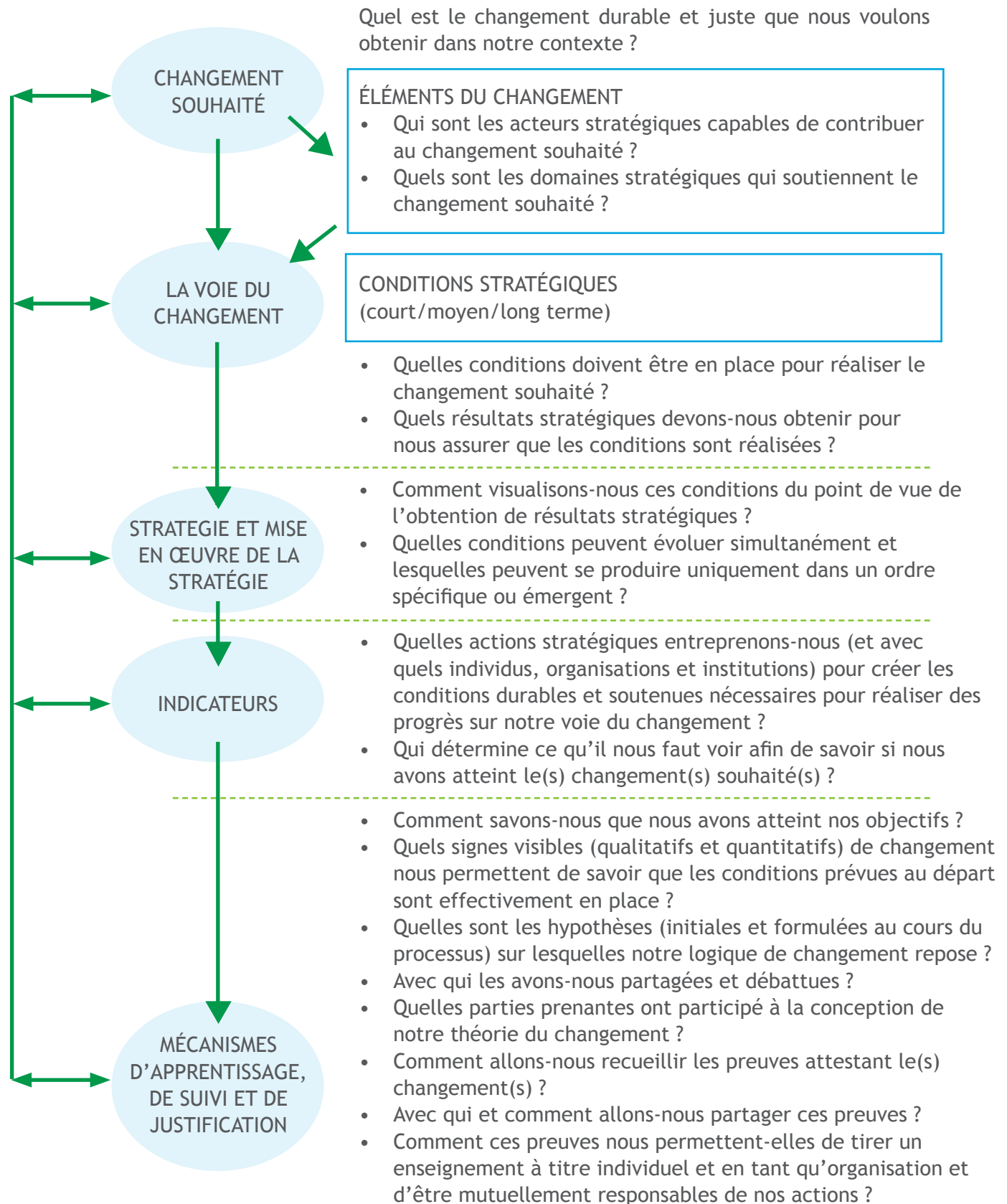


Les malentendus sont souvent causés par la façon dont nos préjugés, modèles mentaux et expériences passées influencent ce que nous voyons et entendons.

### RÉPONSES CORRECTES ET EXPLICATIONS

1. P - Un commerçant éteint les lumières. Nous ne savons pas si cet homme est le propriétaire.
2. V - Il a réclamé de l'argent.
3. P - Le propriétaire a ouvert la caisse enregistreuse, mais nous ne savons pas si le propriétaire était un homme.
4. P - Nous ne savons pas qui a vidé le contenu de la caisse enregistreuse.
5. V - Le propriétaire, qui est quelqu'un, ouvre une caisse enregistreuse.
6. P - Nous ne savons pas si la personne qui a vidé le contenu de la caisse enregistreuse était un homme. Nous ne savons pas non plus si la personne s'est enfuie à pied ou en voiture. Nous savons seulement qu'il ou elle s'est enfui(e) à toute vitesse.
7. P - Nous ne savons pas s'il y avait de l'argent dans la caisse enregistreuse. Nous savons seulement qu'il y avait un contenu - cela aurait pu être des bijoux, de papiers importants, n'importe quoi.
8. P - Nous ne savons pas si le commerçant et le propriétaire sont une ou deux personnes.
9. P - Nous ne savons pas si l'homme est parti précipitamment, est parti en marchant ou est sorti à tout allure du magasin. Nous savons seulement qu'il s'est enfui à toute vitesse.
10. P - Nous ne savons pas s'il s'agissait d'un vol ou si l'homme qui réclamait de l'argent était un voleur.
11. P - Nous ne savons pas si c'était un voleur.

## ANNEXE III. LE PROCESSUS LOGIQUE D'ÉLABORATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT



## ANNEXE IV. UNE ÉBAUCHE DE THÉORIE DU CHANGEMENT

L'annexe suivante propose un contenu de base pour l'ébauche d'une théorie du changement. Chacune des sections est accompagnée d'une série de questions directrices visant à stimuler une analyse plus approfondie et plus qualitative.

### Nom de l'initiative

#### **1.- Changement souhaité**

Quel est le but du changement que nous voulons (contribuer à) concrétiser ?

Quelles sont les thèmes que nous voulons (contribuer à) changer ?

Qui sont les principales parties prenantes engagées dans le processus de changement ?

Quel laps de temps visualisons-nous ?

À quel niveau visualisons-nous ces changements (événements, modèles, structures) ?

#### **2.- Analyse de contexte**

Quelle est l'histoire qui expliquerait le changement que nous voulons promouvoir dans notre contexte ?

Où ce processus de changement se déroule-t-il ?

Quel est l'historique du processus ?

Quelles sont les conditions politiques, sociales et économiques qui affectent le processus de changement ou qui sont affectées par celui-ci ?

Quelles sont les zones de conflit et quelles en sont les causes ?

Quel genre de relations existe-t-il entre les parties prenantes impliquées et quels sont les modèles relationnels ?

Quelles structures sociétales (institutions formelles et non formelles) devons-nous prendre en compte dans notre analyse et comment affectent-elles le processus ?

Quelles autres initiatives sont en cours et pourraient unir leurs forces dans le processus de changement ?

### 3.- Hypothèses initiales

Quelles sont les hypothèses sous-jacentes de notre théorie du changement ?

Comment nous assurer que ces hypothèses sont valables et exactes au moment de les définir ?

Qu'est-ce que nous ne voyons pas et qui doit être pris en considération ?

**REMARQUE.** Il est obligatoire de relire cette section à mesure que nous avançons dans le processus de conception. Étant donné que le processus de conception est un processus itératif, il est nécessaire de l'adapter et de l'actualiser de manière permanente. Cette révision s'applique tant aux hypothèses qu'aux conditions soutenant notre voie du changement.

### 4.- La voie du changement

Quels sont les domaines stratégiques sur lesquels nous allons concentrer notre action ?

Quels sont les objectifs stratégiques pour chacun des domaines ?

Pourquoi ces domaines et pas d'autres ?

Quelles sont les conditions à réaliser dans chacun des domaines stratégiques pour réaliser le changement souhaité ?

Quelles conditions peuvent se produire simultanément et lesquelles uniquement dans un ordre spécifique ?

Quelles sont les conditions qui doivent être créées à court, moyen et long terme ?

Quelles sont les relations existant entre les conditions visualisées et les différentes dimensions du changement (personnelles, relationnelles, culturelles, structurelles) ?

Comment ces conditions affectent-elles ou sont-elles affectées par la dynamique existante ?

Quelle est la probabilité de parvenir à la réalisation de ces conditions ?

Quels sont les ajustements à apporter à la formulation des conditions que nous avons définies jusqu'ici ?

## **5.- Stratégies de facilitation du processus**

Quels sont les facteurs qui s'opposent à notre voie du changement ou l'appuient ?

Quelles sont les alliances stratégiques à établir avec d'autres parties prenantes ?

Quelles sont les nouvelles parties prenantes à inclure dans le processus ?

Quelles sont les capacités sociales, politiques, stratégiques et de communication à développer par les parties prenantes afin d'obtenir un processus plus inclusif et dialogique ?

Quelle dynamique de pouvoir devons-nous promouvoir dans l'environnement ?

Comment utiliser les institutions formelles et non formelles au profit du processus de changement ?

Quelles sont les institutions dont nous pensons qu'elles peuvent entraver le processus ?

Quels espaces et mécanismes de participation, de justification, d'apprentissage et de prise de décisions sont en place ?

Quels sont les autres espaces à créer afin d'atteindre une plus grande inclusion et participation des parties prenantes clés ?

## **6.- Indicateurs de changement**

Comment savons-nous que les conditions requises évoluent et deviennent réalité ?

Quelles sont les preuves que nous voyons dans le contexte qui nous permettent de savoir si nous contribuons au changement souhaité ?

Qui décide des indicateurs qui doivent être surveillés et évalués ?

Qui collecte, sélectionne et analyse les indicateurs ?

Quelle utilité donnons-nous aux indicateurs sélectionnés ?

## 7.- Systèmes de suivi, de justification et d'apprentissage

Qui participe à la conception et à la mise en œuvre du système de suivi ?

Quelles en sont les implications pour le processus politique de production de connaissances et de prise de décision ?

Comment intégrer les enseignements tirés par rapport à nos futures actions ?

Qui participe au processus de suivi ?

Quels espaces et lieux sont utilisés pour le processus de suivi ?

À qui rendons-nous compte de nos actions ? À qui devons-nous le faire en premier lieu et pourquoi ?

Quels sont les mécanismes et méthodes que nous utilisons pour le processus de justification ?

Comment intégrer les enseignements tirés du processus de justification par rapport à nos futures actions ?

Quel type de système de suivi et de justification devons-nous mettre en place pour obtenir un processus plus profond et plus contextualisé d'apprentissage social ?

Quelles sont les implications pour notre organisation lorsqu'on applique ces types de systèmes de suivi complexes et participatifs ?

Quelles sont les implications à l'échelle personnelle ?

## ANNEXE V. DOCUMENTS MÉTHODOLOGIQUES

### Feuille

### Le changement souhaité (élaborer l'image-contexte)

# 1

#### ÉTAPES À SUIVRE

1. Montrez les éléments du **contexte** dans lequel nous agissons (scénario de base) qui sont directement liés à notre cas particulier (dimensions temporelle, géographique, sociale, culturelle, économique, politique, etc.).
2. Identifiez les **problèmes clés** auxquels nous sommes confrontés dans notre processus de changement.
3. Représentez les **acteurs concernés** (publics, privés, société civile, communauté internationale, etc.), **leurs relations, valeurs, attitudes, compétences et comportements** tels qu'ils existeraient dans le cadre que nous visualisons.
4. Intégrez les **institutions formelles et non formelles** (politiques, cadres légaux, normes, coutumes, modèles culturels, valeurs, croyances, normes consensuelles, etc.) qui soutiennent le changement souhaité.
5. Le **changement souhaité** peut être projeté à 5-10 ans dans l'avenir, en fonction de la décision prise par ceux qui conçoivent la théorie du changement.

L'image-contexte résulte de la **visualisation du présent** et, après analyse de la réalité actuelle, de la **projection d'une image de l'avenir** qui montre les **changements souhaités**. Par conséquent, l'**image-contexte** comprend deux parties : une réflexion sur le présent et une visualisation de l'avenir après la survenance du changement souhaité.

Une fois que l'image-contexte a été développée avec ses clichés du présent et de l'avenir, nous devons définir la priorité des domaines stratégiques que notre organisation va étudier dans le but de **contribuer** au changement souhaité. Voici quelques lignes directrices à cette fin :

1. Vérifier l'expérience de notre organisation et les capacités dont elle dispose et se concentrer sur les avantages comparatifs de notre organisation.
2. Prendre en compte nos affinités et notre capacité à développer des alliances stratégiques avec d'autres organisations et institutions.
3. Mettre l'accent sur les aspects qu'il est possible et nécessaire d'étudier dans le laps de temps disponible.



## QUESTIONS DE RÉFLEXION

Quel est le but du changement que nous voulons (contribuer à) concrétiser ?

Quelles sont les conditions politiques, sociales, historiques et économiques qui affectent le processus de changement ou qui sont affectées par celui-ci ?

Quelles structures de la société (institutions formelles et non formelles et leurs normes, cadres légaux, pratiques culturelles, etc.) devons-nous prendre en compte dans notre analyse et comment affectent-elles le processus ?

Quelles sont les matières que nous voulons (contribuer à) changer ?

Qui sont les parties prenantes engagées dans le processus de changement et comment sont-elles liées les unes aux autres ?

Quel laps de temps visualisons-nous ?

Quelle est l'histoire que nous pouvons raconter concernant le changement que nous voulons promouvoir ?

## 2

## ÉTAPES À SUIVRE

Choisissez l'une des options de cartographie présentées par le facilitateur et réalisez l'exercice en suivant les étapes décrites ci-dessous :

1. Dressez la liste des parties prenantes selon les critères clés de la méthode choisie (influence, secteurs, positionnement, liens, etc.). Cela doit se limiter à une identification descriptive initiale. Pas d'analyse détaillée à ce stade.
2. Définissez la priorité accordée aux parties prenantes jugées les plus stratégiques et importantes par rapport au **changement souhaité**.
3. Analysez les parties prenantes en détail, selon l'endroit où nous les avons situées dans l'exercice de cartographie. Considérez la situation actuelle et la situation que nous aimerions voir dans l'avenir, en fonction de notre **changement souhaité**.
4. Identifiez les alliances et/ou stratégies possibles pour établir des relations avec les acteurs stratégiques qui nous aideront à progresser vers notre **changement souhaité**.

## QUESTIONS DE RÉFLEXION

Qui sont les parties prenantes clés qui affectent le processus de changement ou qui sont affectées par celui-ci ?

Quels sont les intérêts et les positions de ces parties prenantes dans le cadre du processus ?

Quel genre de relations existe-t-il entre les parties prenantes concernées et quels sont les modèles relationnels ?

Quels changements doivent avoir lieu dans ces relations pour pouvoir créer des synergies et des intérêts communs dans notre processus de changement ?

Quelles sont les zones de conflit historiques et quelles en sont les causes ?

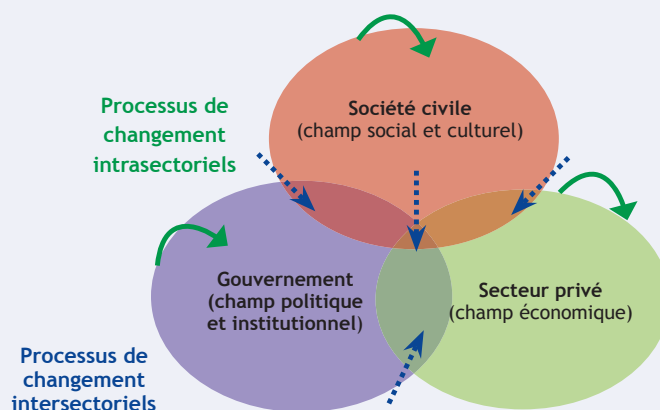
Quelles sont les hypothèses sous-tendant notre analyse des parties prenantes, leurs relations et alliances stratégiques ?

2<sub>a</sub>

## ÉTAPES À SUIVRE

Cette analyse est utile dans les cas qui nécessitent de prêter attention à une multitude de parties prenantes qui représentent, - **d'un point de vue sectoriel** - l'ensemble des acteurs sociaux concernés par le processus de changement.

Cette analyse commence habituellement par identifier et analyser les acteurs dans au moins trois secteurs fondamentaux dans toute société, à savoir : le secteur public/gouvernemental, le secteur privé/économique et le secteur de la société civile/communautaire. Pour compléter ces trois secteurs, nous pouvons également souhaiter ajouter le secteur (des partis) politique(s) ou d'autres secteurs encore (p. ex. le secteur de la coopération internationale) auxquels nous voulons accorder une attention particulière.

LA NÉCESSITÉ DE RELATIONS  
DIALOGIQUES INTERSECTORIELLES

Les zones de recouvrement sont occupées par des acteurs « pont » capables de créer des espaces et une dynamique d'interaction positive ou négative entre deux ou plusieurs secteurs. La qualité de l'interaction variera en fonction de l'intérêt que ces acteurs ont par rapport au changement souhaité et de leur capacité de dialogue et de négociation. On peut établir une distinction entre le type d'acteur et son influence sur le processus (interaction positive ou négative) en utilisant des cartes de différentes couleurs, tailles, etc.

Si on sent qu'une analyse plus complexe ou plus détaillée est nécessaire, la variable « niveau » peut être incorporée : macro (national, fédéral, etc.), méso (départemental, régional, État, etc.), micro (municipal, local, communautaire, etc.).

SECTEUR	NIVEAU MACRO	NIVEAU MESO	NIVEAU MICRO
PUBLIC/GOUVERNEMENT			
PRIVÉ/ÉCONOMIQUE			
SOCIÉTÉ CIVILE/COMMUNAUTÉ			
PARTI POLITIQUE			
COMMUNAUTÉ INTERNATIONALE			
Etc.			

### EFFECTUEZ L'EXERCICE EN SUIVANT CES ÉTAPES :

1. Dressez la liste de toutes les parties prenantes clés à prendre en compte, en fonction du secteur auquel elles appartiennent (en utilisant des cartes de couleur différente pour chaque secteur). Cela doit se limiter à une identification descriptive initiale. Pas d'analyse détaillée à ce stade.
2. Définissez la priorité accordée aux parties prenantes jugées les plus stratégiques et importantes par rapport au **changement souhaité**.
3. Analysez les parties prenantes prioritaires en détail, selon l'endroit où nous les situons dans notre exercice de cartographie : à l'intérieur des cercles ou dans les zones de recouvrement, les alliances possibles, les conflits dans leurs relations mutuelles, etc.
4. Identifiez les alliances et/ou stratégies potentielles pour établir des relations avec les acteurs stratégiques qui nous aideront à progresser vers notre **changement souhaité**.

### QUESTIONS DE RÉFLEXION

Quelles sont les parties prenantes clés qui affectent le processus de changement ou qui sont affectées par celui-ci ?

Quels sont les intérêts et les positions de ces parties prenantes dans le cadre du processus ?

Quel genre de relations existe-t-il entre les parties prenantes concernées et quels sont les modèles relationnels ?

Quels changements doivent avoir lieu dans ces relations pour pouvoir créer des synergies et des intérêts communs dans notre processus de changement ?

Quelles alliances intersectorielles nous faut-il promouvoir ?

Quelles alliances intrasectorielles nous faut-il promouvoir ?

Quelles sont les hypothèses sous-tendant notre analyse des parties prenantes, leurs relations et alliances stratégiques ?

## FEUILLE Les agents du changement (analyse de leur capacité à établir des liens)

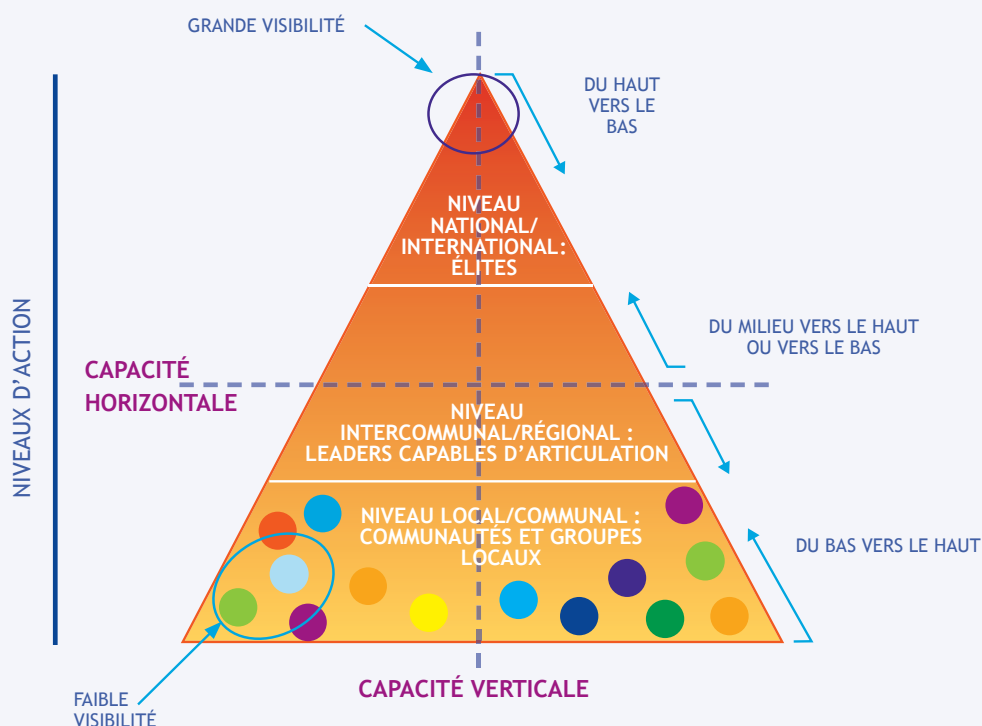
# 2<sub>b</sub>

### ÉTAPES À SUIVRE

Dans ce cas, l'accent est mis sur la capacité des acteurs à établir des liens avec d'autres acteurs. Plus précisément, l'analyse porte sur la capacité à établir des liens dans deux directions : verticale et horizontale.

La capacité à établir des liens verticaux renvoie au degré de capacité et de légitimité des acteurs à créer des ponts de compréhension, à établir des relations de confiance, à transmettre des messages entre parties, à proposer des programmes de négociations multi-acteurs entre des acteurs situés à des niveaux différents. De manière générale, ceux qui sont capables d'établir des liens engendrent des relations et des processus d'action collective entre des acteurs qui détiennent un plus grand pouvoir à un niveau supérieur de prise de décision (élites, autorités nationales, organisations internationales, etc.) et ceux qui, bien qu'éloignés des sphères du pouvoir hégémonique, sont directement touchés par les décisions prises à ce niveau et peuvent à leur tour influencer le processus par une action collective (communautés de base, associations locales de producteurs, etc.).

L'établissement de relations horizontales se concentre sur la capacité des acteurs à interagir avec d'autres secteurs et dirigeants de même rang, mais qui peuvent se situer dans d'autres groupes sociaux et les secteurs qui sont également impliqués dans le processus de changement.



Source : John Paul Lederach, Conférence publique, La Paz, 2008.

### EFFECTUEZ L'EXERCICE EN SUIVANT CES ÉTAPES :

1. Dressez la liste des parties prenantes clés à prendre en compte. Cela doit se limiter à une identification descriptive initiale. Pas d'analyse détaillée à ce stade.
2. Définissez la priorité accordée aux parties prenantes jugées les plus stratégiques et importantes par rapport au **changement souhaité**.
3. Situez les acteurs aux deux extrêmes : le sommet (élites) et la base (organisations de base, groupes touchés par la prise de décision, mais qui n'y participent pas, etc.).
4. Identifiez ensuite les acteurs intermédiaires qui sont en mesure d'établir des liens avec ceux qui se trouvent au-dessus d'eux et en dessous d'eux.
5. Puis situez les acteurs intermédiaires qui sont en mesure d'interagir horizontalement avec d'autres secteurs/acteurs qui appartiennent également au niveau intermédiaire. Vous pouvez utiliser différentes icônes ou couleurs pour différencier ceux qui sont capables d'établir i) des liens verticaux, ii) des liens horizontaux, iii) les deux à la fois.
6. Définissez la priorité accordée aux parties prenantes jugées les plus stratégiques et importantes par rapport au **changement souhaité**.
7. Analysez les parties prenantes prioritaires en détail, selon l'endroit où nous les situons dans notre exercice de cartographie.
8. Identifiez les alliances et/ou stratégies potentielles pour établir des relations avec les acteurs stratégiques qui nous aideront à progresser vers notre **changement souhaité**.

## QUESTIONS DE RÉFLEXION

Qui sont les parties prenantes clés qui affectent le processus de changement ou qui sont affectées par celui-ci (élites, organisations de base dénuées de pouvoir de décision, etc.) ?

Quels sont les intérêts et les positions de ces parties prenantes dans le cadre du processus ?

Quel genre de relations existe-t-il entre les parties prenantes concernées et quels sont les modèles relationnels ?

Quels changements doivent avoir lieu dans ces relations pour pouvoir créer des synergies et des intérêts communs dans notre processus de changement ?

Quelles sont les zones de conflits historiques entre elles et quelles en sont les causes ?

Qui sont les acteurs capables d'établir des liens verticaux ?

Qui sont les acteurs capables d'établir des liens horizontaux ?

Qui sont les acteurs capables d'établir des liens dans les deux directions ?

Quelles stratégies devons-nous développer pour renforcer les liens entre les acteurs ?

Quelles sont les hypothèses sous-tendant notre analyse des parties prenantes, leurs relations et alliances stratégiques ?



2<sub>c</sub>

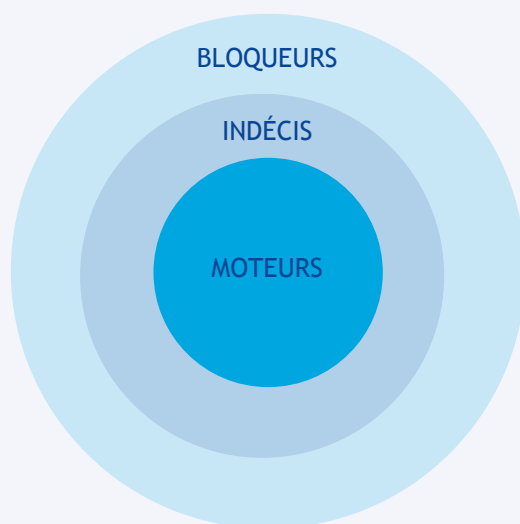
## ÉTAPES À SUIVRE

Dans ce cas, l'objectif est d'identifier la position de la partie prenante sur la base de son intérêt par rapport au changement souhaité. Les acteurs sont identifiés et analysés sur la base de trois catégories : moteurs, indécis et bloqueurs.

Les *moteurs* sont les acteurs qui s'engagent à contribuer au changement souhaité. Ils se situent dans le cercle intérieur. Ils ont des intérêts plus convergents et il est relativement facile d'établir des relations et des alliances stratégiques entre eux.

Les *bloqueurs* sont ceux qui sont contre le processus, parce qu'il affecte négativement leurs intérêts personnels. Ils peuvent aussi bloquer le processus parce qu'ils ne disposent pas des informations nécessaires leur permettant de comprendre qu'il leur est possible de faire valoir leurs intérêts au moyen de processus de négociation/médiation. De même, ils peuvent bloquer le processus par inertie et en raison d'une rivalité historique avec les moteurs ou l'objet du changement (p. ex., de grands propriétaires terriens bloquant un processus de réforme agraire préconisé par un gouvernement soutenu par des secteurs moins favorisés).

Les *indécis* sont les acteurs qui occupent une position entre les deux : ils ne bloquent pas activement le processus, mais ne s'engagent pas non plus à le soutenir. Ces acteurs peuvent également changer de position (devenir bloqueurs ou moteurs), selon ce qui est le plus avantageux au vu de leurs intérêts personnels.



### EFFECTUEZ L'EXERCICE EN SUIVANT CES ÉTAPES :

1. Dressez la liste des parties prenantes clés à prendre en compte. Cela doit se limiter à une identification descriptive initiale. Pas d'analyse détaillée à ce stade.
2. Définissez la priorité accordée aux parties prenantes jugées les plus stratégiques et importantes par rapport au **changement souhaité**.
3. Situez toutes les parties prenantes classées comme moteurs dans le cercle intérieur. Pendant que vous les situez dans l'exercice de cartographie, analysez en détail leurs intérêts.
4. Situez toutes les parties prenantes classées comme bloqueurs dans le cercle extérieur. Pendant que vous les situez dans l'exercice de cartographie, analysez en détail leurs intérêts.
5. Situez toutes les parties prenantes classées comme indécis dans le cercle intermédiaire. Pendant que vous les situez dans l'exercice de cartographie, analysez en détail leurs intérêts.
6. Après avoir procédé à une lecture générale de la carte, analysez les groupes d'acteurs classés comme moteurs ou bloqueurs. L'objectif est d'analyser les alliances de soutien ou d'opposition susceptibles d'exister entre les différentes parties prenantes.
7. Enfin, élaborer des stratégies potentielles pour approcher ou influencer les acteurs. Le but de cette dernière carte est d'identifier les stratégies qui nous aideraient à attirer les indécis, à neutraliser ou diviser les bloqueurs et/ou à renforcer les alliances entre les moteurs.
8. Comme dans le cas des cartes précédentes, nous pouvons effectuer une analyse plus détaillée en utilisant des icônes et des moyens visuels pour différencier les secteurs auxquels les acteurs appartiennent. Cela nous permet d'obtenir une analyse à deux niveaux : le secteur (avec un accent sur l'identité et la connaissance) et la position (avec un accent sur l'intérêt et la qualité des relations).

## QUESTIONS DE RÉFLEXION

Qui sont les parties prenantes clés qui affectent le processus de changement ou qui sont affectées par celui-ci ?

Quels sont les intérêts et les positions de ces parties prenantes dans le cadre du processus ?

Quel genre de relations existe-t-il entre les parties prenantes concernées et quels sont les modèles relationnels ?

Quels changements doivent avoir lieu dans ces relations pour pouvoir créer des synergies et des intérêts communs dans notre processus de changement ?

Quelles alliances et synergies bloquantes existent entre les parties prenantes ?

Quel genre d'alliances devons-nous promouvoir entre les moteurs et les indécis ?

Quel genre d'alliances devons-nous mettre en œuvre pour diviser les bloqueurs ?

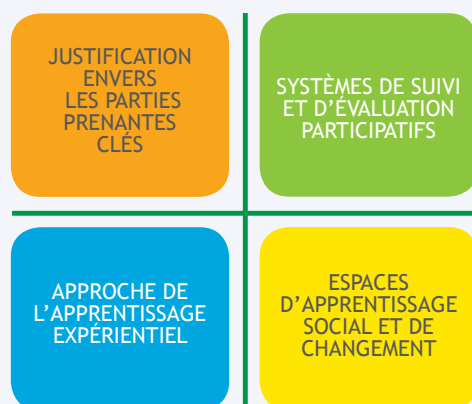
Quelles stratégies faut-il mettre en œuvre pour rapprocher les indécis et les bloqueurs de notre position ?

Quelles sont les hypothèses sous-tendant notre analyse des parties prenantes, leurs relations et alliances stratégiques ?

2<sub>d</sub>

## ÉTAPES À SUIVRE

Cette carte met l'accent sur la capacité des acteurs à influencer le processus de changement, que ce soit maintenant ou dans l'avenir. Ce type d'analyse peut être combiné avec l'analyse sectorielle, en identifiant les acteurs en fonction du secteur, puis en les positionnant dans les quadrants de la carte d'influence. Il est possible de le visualiser très clairement en utilisant différents codes visuels (icônes de codification, cartes de différentes couleurs ou formes, etc.).



## EFFECTUEZ L'EXERCICE EN SUIVANT CES ÉTAPES :

1. Dressez la liste des parties prenantes clés à prendre en compte. Cela doit se limiter à une identification descriptive initiale. Pas d'analyse détaillée à ce stade.
2. Définissez la priorité accordée aux parties prenantes jugées les plus stratégiques et importantes par rapport au changement souhaité.
3. Situez chaque partie prenante dans le quadrant d'influence dont elle fait partie.
4. Analysez l'influence que chaque partie prenante peut exercer (comment et pourquoi exerce-t-elle une influence, etc.).
5. Analysez les relations entre les acteurs de différents secteurs à l'intérieur de chaque quadrant.
6. Élaborez des stratégies pour conclure des alliances à l'intérieur de chaque quadrant entre différentes parties prenantes (du même secteur ou de secteurs différents).
7. Élaborez des stratégies pour conclure des alliances entre les deux quadrants supérieurs (parmi des acteurs du même secteur ou de secteurs différents).
8. Développez des stratégies pour influencer les parties prenantes situées dans les deux quadrants inférieurs. Analysez comment nous pouvons approcher et renforcer les acteurs dont l'influence est faible. Analysez comment nous pouvons agir à l'égard des acteurs dont l'influence est négative (en les persuadant ou en les mettant en quarantaine).

## QUESTIONS DE RÉFLEXION

Quelles sont les parties prenantes clés qui affectent le processus de changement ou qui sont affectées par celui-ci ?

Quels sont les intérêts et les positions de ces parties prenantes dans le cadre du processus ?

Quel genre de relations existe-t-il entre les parties prenantes concernées et quels sont les modèles relationnels ?

Quels changements doivent avoir lieu dans ces relations pour pouvoir créer des synergies et des intérêts communs dans notre processus de changement ?

Quel genre d'alliances devons-nous promouvoir entre les acteurs du quadrant supérieur gauche ?

Quel genre d'alliances devons-nous promouvoir entre les acteurs des deux quadrants supérieurs ?

Comment pouvons-nous renforcer les acteurs dont l'influence est faible, de sorte à favoriser le processus ?

Quels types de stratégies et d'actions allons-nous mettre en avant pour minimiser l'impact des acteurs dont l'influence est négative ?

Quelles sont les hypothèses sous-tendant notre analyse des parties prenantes, leurs relations et alliances stratégiques ?

## 3

## ÉTAPES À SUIVRE

1. Déterminez l'étape de la méthodologie que nous allons examiner pour analyser les hypothèses (le changement souhaité, les agents de changement, la voie du changement, les indicateurs, le suivi, etc.).
2. Passez en revue les principaux éléments de cette étape méthodologique et formuler les questions de réflexion.
3. Déterminez si l'hypothèse est fausse ou s'il s'agit d'une hypothèse qui conduit à l'analyse, à la stratégie ou au résultat ou qui permet de les voir se concrétiser. Si ce n'est pas le cas, réexaminez/reformulez l'étape méthodologique et le raisonnement sur lequel elle s'appuie.

**Remarque.** Il est obligatoire de relire cette section à mesure que nous avançons dans la conception de notre théorie du changement. Et ce, parce que le processus de conception de la théorie du changement est itératif et qu'il nous faut constamment revoir à la fois les hypothèses, les éléments et les conditions soutenant la voie du changement.

## QUESTIONS DE RÉFLEXION

Sur quelles hypothèses initiales repose notre changement souhaité ?  
Quelles sont les hypothèses sous-tendant chacune des étapes méthodologiques de notre théorie du changement ?

Qu'est-ce que nous ne voyons pas et qu'il nous faut voir ?

De quels mécanismes disposons-nous pour expliquer et revoir nos hypothèses ?

Avec qui les avons-nous partagées et débattues ?

Quelles hypothèses devons-nous reconsidérer ?

Comment réagissons-nous quand quelqu'un met nos hypothèses en cause ?

## 4

**ÉTAPES À SUIVRE****Étape 1 Réexamen des domaines stratégiques**

Avant de commencer à décrire la voie du changement, nous devons faire le point sur ce que nous avons fait jusqu'à présent:

- i. Devons-nous apporter des adaptations aux étapes méthodologiques précédentes ?
- ii. Les domaines stratégiques que nous avons définis sont-ils corrects et les plus pertinents ?
- iii. Nous faut-il adapter les objectifs stratégiques ?
- iv. Avons-nous correctement cartographié et analysé les parties prenantes clés ou devons-nous procéder à des adaptations ?
- v. Tenons-nous compte de toutes les principales institutions qui affectent le processus de changement ou qui sont affectées par celui-ci ?
- vi. Comment les différents domaines stratégiques sont-ils liés les uns aux autres ? Cette relation est-elle cohérente ?
- vii. Quelque chose manque-t-il dans notre analyse jusqu'ici ? Si oui, devons-nous l'inclure ?

**Étape 2 Séance de brainstorming pour identifier les conditions nécessaires.**

Une fois que nous avons terminé l'étape précédente, nous devons fonder notre analyse en identifiant les conditions que nous devons étudier si nous voulons progresser vers notre changement souhaité : changements dans les institutions, attitudes, comportements, relations sociales et institutionnelles, capacités organisationnelles, conditions juridiques, pratiques culturelles, modèles mentaux, etc. Tout d'abord, nous devons identifier les conditions nécessaires à la réalisation du changement dans les domaines stratégiques (qui à leur tour nous conduiront au changement souhaité).

Nous allons maintenant organiser une séance de brainstorming en vue d'identifier les conditions en nous posant les questions suivantes :

- i. Quelles conditions doivent être en place pour le développement des domaines stratégiques ?
- ii. Quelles conditions doivent être en place à court/moyen/long terme ?
- iii. Comment ces conditions affectent-elles notre processus ?
- iv. Comment ces conditions sont-elles liées aux résultats que nous voulons provoquer dans notre contexte ?
- v. Dans quelle mesure est-il réaliste de penser que nous pouvons créer ou promouvoir ces conditions ?
- vi. Comment définir ces conditions dans un format de résultats stratégiques ?



### Étape 3 Regroupements et conception de la voie du changement

Une fois que nous avons terminé la séance de brainstorming, il nous faut réaliser une analyse critique afin de déterminer si ces conditions sont déjà en place ou s'il existe une forte probabilité qu'elles puissent être créées dans le laps de temps que nous avons défini pour notre changement souhaité. Si ce n'est pas le cas, nous devons réexaminer la portée de notre changement souhaité et ses domaines stratégiques pour l'adapter à ce qui est probable et possible. Ce processus itératif d'arrière en avant nous aide vraiment à cadrer correctement la portée et la probabilité du changement que nous voulons promouvoir, à vérifier la validité de nos hypothèses et à nous assurer que notre changement souhaité a une forte probabilité d'être atteint dans une mesure acceptable et justifiant notre action.

Une fois que les membres du groupe ont achevé leur brainstorming, il nous faut regrouper les idées similaires afin de pouvoir les synthétiser et identifier de nouvelles catégories sur la base des affinités et similitudes. Nous devons définir ces conditions dans un format de résultats stratégiques. Certaines de ces conditions se rapprocheront les unes des autres avec le temps. Lorsqu'on les envisage par rapport à l'instant présent et au contexte, on constate que certaines sont plus faciles à réaliser et plus susceptibles de l'être. D'autres sont plus complexes et nécessitent que d'autres conditions soient préalablement en place. Certaines sont plus faciles à imaginer, tandis que d'autres ne sont pas très distinctes. Certaines ont besoin de la complicité d'autres conditions et apparaissent donc simultanément. Certaines conditions sont autonomes, alors que d'autres montrent divers degrés d'interdépendance avec d'autres conditions. Certaines sont prévisibles et d'autres moins. Certaines sont spécifiques et propres à un contexte et d'autres sont plus générales. Il y en a certaines que nous ne serons jamais capables de visualiser à ce moment précis dans le temps, car elles résultent d'une dynamique complexe que nous ne serons en mesure de comprendre que de manière rétrospective.

Il nous faut mener à bien ce type d'analyse pour parvenir à une meilleure compréhension de la complexité de notre voie du changement.

À mesure que nous avançons, nous devons identifier les hypothèses sous-jacentes à nos conditions clés. Cela nous aidera à comprendre si ces conditions se fondent sur des hypothèses vérifiables et réalistes ou si nous travaillons sur la base de fausses hypothèses. Si c'est le cas, nous devons réexaminer la portée et la définition de nos conditions.

Ces conditions impliquent des changements dans : les institutions formelles et non formelles, la qualité des relations entre les parties prenantes clés, les aptitudes sociales et techniques, les comportements et attitudes individuels/organisationnels/collectifs, des environnements plus propices (juridique, opérationnel, physique, bases de connaissances nouvelles ou améliorées, technologie, infrastructure, politiques publiques, etc.).

Rappelez-vous que chaque condition doit être exprimée en tant que résultat de processus stratégique afin de pouvoir relier nos actions à des résultats explicites dans le contexte du changement.

Tandis que nous réalisons cette analyse détaillée, nous devons développer notre voie du changement, en identifiant les conditions basées sur i) une séquence temporelle (court/moyen/long terme), ii) une relation d'interdépendance (visualisation de la façon dont certaines conditions en influencent d'autres par rapport aux domaines stratégiques et au changement souhaité).

Nous pouvons effectuer cet exercice pour chaque domaine stratégique ou sur la base d'une analyse plus générale de l'ensemble du processus que nous avons accompli jusqu'à maintenant.

**AVERTISSEMENT :** Nous avons tendance à décrire la voie du changement d'une manière trop linéaire qui ne reflète pas la complexité de notre analyse. Cela s'explique par le fait que nos esprits ont été fortement influencés par le système éducatif, notre famille, la culture, etc. Toutefois, la réalité n'est ni strictement ni linéaire, ni prévisible. Il existe d'autres façons de « raconter l'histoire » qui reflète plus efficacement la richesse des conversations que le groupe a menées lors de l'analyse collective de la dynamique de la voie du changement, la manière dont les conditions sont liées aux résultats que nous voulons atteindre et comment ceux-ci nous aident à leur tour à provoquer le changement souhaité.

## QUESTIONS DE RÉFLEXION

Quelles sont les conditions à réaliser dans chacun des domaines stratégiques pour réaliser le changement souhaité ?

Quelles conditions peuvent se produire simultanément ou de manière séquentielle ?

Quelles conditions doivent être en place à court/moyen/long terme ?

Quel est le lien entre les conditions visualisées et les différentes dimensions du changement (personnelles, relationnelles, culturelles, structurelles) ?

Quel est le degré de probabilité de pouvoir créer ces conditions ?

Quels sont les facteurs qui font obstacle à notre voie du changement ou qui la facilitent ?

Quelle dynamique de pouvoir devons-nous promouvoir dans l'environnement ?

Comment pouvons-nous utiliser les institutions formelles et non formelles au profit de notre processus ?

Quelles sont les hypothèses sous-tendant notre analyse de la voie du changement et notre identification des conditions ?

## 5

## ÉTAPES À SUIVRE

D'abord, un avertissement : les indicateurs de changement sont différents des indicateurs de performance que nous retrouvons dans un cadre logique traditionnel. En définissant des indicateurs de changement, nous cherchons à mieux comprendre comment décrypter le contexte pour y percevoir les effets de nos actions. Ces indicateurs nous permettent de mieux comprendre comment le changement se passe réellement ainsi que la nature de notre contribution à ce changement. Donc, quand nous définissons les indicateurs, nous devons garder à l'esprit que le simple fait d'accomplir une activité ne signifie pas nécessairement que nous contribuons réellement à provoquer les changements que nous avons initialement envisagés. Une évaluation régulière de ces indicateurs nous aidera à ajuster notre théorie du changement, tant au niveau politique/stratégique (action sur les conditions du changement) qu'au niveau cognitif (hypothèses justifiant notre logique de changement). Les indicateurs de changement sont liés à l'observation des conditions identifiées dans notre théorie du changement. Les indicateurs doivent nous aider à comprendre **dans quelle mesure et de quelle manière** ces conditions se produisent dans l'environnement. Dès lors, nous devons :

1. Réexaminer et, le cas échéant, adapter les conditions postulées dans notre voie du changement et les étapes que nous avons préalablement accomplies.
2. Identifier au moins un indicateur de changement pour chaque condition en nous posant les questions suivantes : Que voyons-nous dans le contexte qui nous permet d'affirmer qu'une certaine condition se produit ? Quelle preuve en avons-nous ?
3. Déterminer si ces indicateurs indiquent des changements au niveau personnel/relational/structurel/culturel.

## QUESTIONS DE RÉFLEXION

Qui détermine ce qu'il nous faut voir afin de savoir si nous avons atteint les changements souhaités ?

Quels signes de changement pouvons-nous observer dans l'environnement, qui nous permettent de déterminer que les conditions identifiées au départ sont actuellement en train de se mettre en place ?

Comment allons-nous recueillir les preuves attestant le changement ?

Sur quelles hypothèses fondons-nous notre analyse des indicateurs ?

Quelles stratégies, actions et alliances pouvons-nous identifier comme contribuant au changement ?

Quels facteurs ont peut-être contribué à retarder ou à entraver le changement souhaité ?

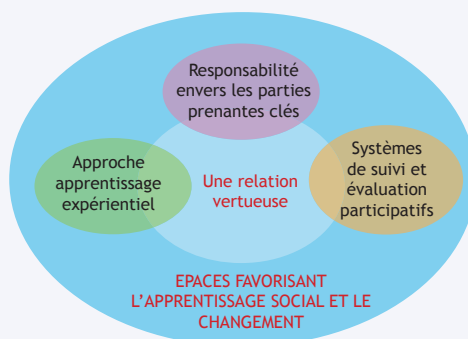
Que n'avons-nous pas fait/vu que nous aurions dû faire/voir ?

## FEUILLE Le système d'apprentissage, de suivi et de justification

# 6

### ÉTAPES À SUIVRE

Le dernier aspect de notre parcours méthodologique consiste à déterminer et à promouvoir la relation entre l'apprentissage, le suivi et la justification. En pratique, cette relation n'est pas particulièrement claire, mais il est essentiel de l'explicitier et de lui accorder toute l'attention voulue.



Une fois que vous avez passé en revue les indicateurs et les hypothèses sous-jacentes,

1. Identifiez les mécanismes existants ou devant être mis en place pour réunir des informations sur la base des indicateurs. Analysez la mesure dans laquelle ces mécanismes i) sont participatifs (qui participe à la conception des mécanismes, à la collecte des informations et à l'analyse des indicateurs ?) et ii) comprennent des éléments quantitatifs et qualitatifs (dans l'identification et la collecte de preuves).
2. Analysez qui est responsable des résultats obtenus sur la base de l'analyse de suivi. Redéfinissez cette dynamique et identifiez les stratégies et méthodes à utiliser pour communiquer les progrès ou les manquements dans l'obtention des résultats (p. ex., rapports, spots radio, ateliers, bulletins d'information, sondages d'opinion, etc.).
3. Identifiez le type d'information que nous allons partager avec quelles parties prenantes (donateurs, communautés, organisations de base, alliés, autorités, grand public, etc.) et comment nous allons les communiquer (des publics différents nécessitent des médias et un langage différents).
4. Identifiez les stratégies et mécanismes de feed-back à installer pour recevoir les commentaires, suggestions, observations, nouveaux apprentissages, recommandations de modification de l'approche/la stratégie, etc., de la part des parties prenantes clés identifiées au point précédent.
5. Concevez un système d'apprentissage au sein de notre organisation qui nous permettra i) d'analyser les changements émergents qui se déroulent dans le contexte (conditions, acteurs, hypothèses, cadres juridiques et institutionnels, etc.), ii) de mener une réflexion critique sur le rôle que notre organisation joue dans le processus de changement, iii) d'identifier systématiquement les changements qui doivent avoir lieu dans notre organisation et les capacités que nous devons développer compte tenu des changements intervenant dans l'environnement, iv) d'atteindre d'autres objectifs que vous jugez importants.

## QUESTIONS DE RÉFLEXION

Qui décide de la conception de ces indicateurs et du système de suivi ?

Quels sont les critères directeurs ?

Quels mécanismes devons-nous mettre en œuvre pour augmenter et diversifier davantage la participation à la révision de notre théorie du changement ?

Quels mécanismes et stratégies utilisons-nous pour intégrer ce que nous apprenons du suivi participatif dans le travail de notre organisation ?

Quelles conditions doivent être en place pour que l'organisation puisse adopter des mécanismes de suivi liés à l'apprentissage et à la justification ?

Quelles méthodes devons-nous utiliser pour expliquer les processus d'apprentissage expérientiel à notre équipe et aux parties prenantes avec lesquelles nous travaillons et comment renforcer ces processus ?

Sur quelles hypothèses fondons-nous notre analyse des indicateurs ?

Comment relions-nous notre apprentissage personnel et organisationnel au système de suivi et à la justification envers les parties prenantes clés ?

## ANNEXE VI. LE JOURNAL D'APPRENTISSAGE UN OUTIL PUISSANT POUR APPROFONDIR NOTRE PRATIQUE DE RÉFLEXION

Les questions de recherche suivantes visent à vous aider à approfondir votre processus d'apprentissage réflexif durant l'atelier. Ce sont des questions à explorer au fur et à mesure que vous avancez dans l'atelier : avec vous-même et avec votre binôme d'apprentissage. Il ne s'agit pas d'une liste de contrôle à remplir à chaque fois que vous vous concentrez sur votre journal d'apprentissage. Vous pouvez choisir d'explorer plusieurs questions chaque jour ou de vous concentrer uniquement sur certaines d'entre elles tout au long de l'atelier. N'hésitez pas à les utiliser de la façon la plus appropriée pour mener une autoréflexion et réfléchir au rôle que vous jouez dans les processus dans lesquels vous êtes engagé.

Comment mes modèles mentaux et identités multiples affectent-ils mes relations et la façon dont je vois le monde ?

Quel est mon rôle dans les processus dans lesquels je suis engagé ?

Quels sont les préjugés et idées préconçues que je dois remettre en question et modifier ?

Qu'est-ce que je désapprends ?

Qu'est-ce que j'apprends sur moi-même et sur mon organisation ?

Qu'est-ce que je ne vois pas mais qu'il me faut voir ?

Que dois-je explorer plus en profondeur avec mon binôme d'apprentissage ?

## ANNEXE VII. RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

ACTIONAID, available at [http://www.actionaid.org/assets/pdf/ALPSENGGLISH2006FINAL\\_14FEB06.pdf](http://www.actionaid.org/assets/pdf/ALPSENGGLISH2006FINAL_14FEB06.pdf)

AECF, 2004, *Theory of Change: a practical tool for action, results, and learning*, Washington: AECF, available at [http://www.organizationalresearch.com/publications/aecf\\_theory\\_of\\_change\\_manual.pdf](http://www.organizationalresearch.com/publications/aecf_theory_of_change_manual.pdf)

Aspen Institute, 2004, *Theory of change as a tool for strategic planning*, New York: The Aspen Institute, available at [http://www.theoryofchange.org/pdf/tocII\\_final4.pdf](http://www.theoryofchange.org/pdf/tocII_final4.pdf)

Aspen Institute, n/d, *The community builder's approach to theory of change. A practical guide to theory development*, New York: The Aspen Institute, available at [http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/TOC\\_fac\\_guide.pdf](http://www.dochas.ie/Shared/Files/4/TOC_fac_guide.pdf)

Bens I., 2005, *Advanced Facilitation Strategies. Tools & Techniques to Master Difficult Situations*, San Francisco: Jossey Bass

Bloomfield D., Fischer M., Schmelzle B., 2006, *Social Change and Conflict Transformation*, Berghof Handbook Dialogue Series, Berlin: Berghof Foundation, available at [www.berghof-center.org](http://www.berghof-center.org), and [www.berghof-handbook.net](http://www.berghof-handbook.net)

Bohm D., 1996, *On Dialogue*, London: Routledge

Bohman J., 1996, *Public deliberation. Pluralism, complexity and democracy*, Cambridge: The MIT Press

Bolton G., 2004 (rep.), *Reflective practice. Writing and professional development*, London: PCP

Booth L., Meadows D., 1995, *The systems thinking playbook. Exercises to stretch and build learning and systems thinking capabilities*. New Hampshire: University of New Hampshire

Brookfield S., 2005, *The power of critical theory. Liberating adult learning and teaching*, San Francisco: Jossey Bass

Brooks-Harris J., Stock-Ward S., 1999, *Workshops: designing and facilitating experiential learning*. California: Sage Publications Inc.



Brown J. and Isaacs D., 2005, *The World Café. Shaping our future through conversations that matter*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Castells M. et al, 1999, *Critical education in the information age*, Oxford: Rowman & Littlefield Publishers Inc.

Chambers R., *Participatory workshops. A sourcebook of 21 sets of ideas and activities*, London: Earthscan Publications Ltd

Clegg R. S., *Frameworks of Power*, London: SAGE Publications

Creighton J.L., 2005, *The Public Participation Handbook. Making Better Decision Through Citizen Involvement*, San Francisco: Jossey Bass

Cruz J., 2005, *Creatividad + pensamiento práctico: actitud transformadora*, Buenos Aires: Pluma y Papel Ediciones

De Souza Silva J., 1999, *Veinte tesis para vincular el cambio institucional al cambio de época*, paper prepared for IV Congreso Nacional de Egresados UNAB, Bucaramanga, Colombia

Dogen E., 1991 (translation), *Mountains and Waters Sutra (Shôbôgenzô sansui kyô)*, available at <http://hcbss.stanford.edu/research/projects/sztp/translations/shobogenzo/translations/sansuikyo/sansuikyo.html>

Etxebarria X., 2004, *Sociedades multiculturales*, Bilbao: Ediciones Mensajero

Fals-Borda O., Rahman M. A., 1991, *Action and Knowledge. Breaking the monopoly with participatory action-research*, London: Intermediate Technology Publications

Foucault M., 1980, *Power/Knowledge. Selected interviews & other writings 1972-1977*, New York: Panteon Books

Freire P., 2004, *Pedagogy of Indignation*, Boulder: Paradigm Publishers

Gardner H., 2004, *Changing Minds. The Art and Science of Changing Our Own and Other People's Minds*, Boston: Harvard Business School Press

Gerzon M., 2006, *Leading through conflict. How successful leaders transform differences into opportunities*, Boston: Harvard Business School Press

Ghais S., 2005, *Extreme facilitation. Guiding groups through controversy and complexity*, San Francisco: Jossey-Bass

Gould C., 1996, 'Diversity and democracy: representing differences', in Benhabib S. (ed.), *Democracy and difference. Contesting the boundaries of the political*, Princeton: Princeton University Press

Guijt I., 2008, *Critical readings on assessing and learning for social change. A review*, Development Bibliography 21, Brighton: IDS, available at <http://www.ntd.co.uk/idsbookshop/details.asp?id=1012>

Guijt I., 2007, *Assessing and Learning for Social Change, Discussion paper*, Brighton: Learning by Doing/IDS, available at <http://www.ids.ac.uk/index.cfm?objectid=3DE55E83-5056-8171-7B415B53F36972F5>

Hemmati M., 2002, *Multi-stakeholder processes for governance and sustainability*, London: Earthscan Publications Ltd

Heron J., 1996, *Co-operative Inquiry. Research into the Human Condition*, London: SAGE Publications

Herzig M., Chasin L., 2006, *Fostering Dialogue Across Divides: a Nuts and Bolts Guide from the Public Conversation Project*, Massachusetts, PCP, available at [http://www.publicconversations.org/docs/resources/Jams\\_website.pdf](http://www.publicconversations.org/docs/resources/Jams_website.pdf)

Holman P., Devane T., and Cady S., 2007, *The Change Handbook. The definitive resource on today's best methods for engaging whole systems*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Hughes et al, 2003, 'Rights and power workshop: report', Report on Rights and power Workshop, 17-20 November, Brighton: IDS, available at <http://www.dfid.gov.uk/R4D/SearchResearchDatabase.asp?OutputID=174270>

IDRC, 2001, *Outcome Mapping. Building Learning and Reflection into Development Programs*, Ottawa: IDRC, available at [http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO\\_TOPIC.html](http://www.idrc.ca/en/ev-9330-201-1-DO_TOPIC.html)

IDS, 2006, *Learning for social change. Exploring concepts, methods and practice*, Brighton: IDS, available at <http://www.ids.ac.uk/index.cfm?objectid=452BD2A5-5056-8171-7BBA0F57DD7DA594>

Innes J., Booher D., 2003, 'Collaborative policymaking: governance through dialogue', in Hajer M., Wagenaar H. (ed), *Deliberative policy analysis. Understanding governance in the network society*, Cambridge: Cambridge University Press

Isaacs W., 1999, *Dialogue and the art of thinking together*, New York: Doubleday

Jenkins R., 1996, *Social identity*, London: Routledge

Just Associates, 2006, *Making change happen: power. Concepts for revisioning power for justice, equality and peace*, Washington DC: Just Associates

Kahane A., 2010, *Power and Love. A theory and practice of social change*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Kahane A., 2008, *¿Cómo podemos resolver, pacíficamente, nuestros problemas más complejos?*, presentation made in Guatemala City, May 29 2008

Kahane A., 2004, *Solving tough problems. An open way of talking, listening, and creating new realities*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Keystone, 2009, *Developing a Theory of Change*, Johannesburg, available at <http://www.keystoneaccountability.org/sites/default/files/2%20Developing%20a%20theory%20of%20change.pdf>

Kolb D., 1984, *Experiential learning. Experience as the source of learning and development*, New Jersey: Prentice Hall

Knowles M., 1998, *The adult learner*, Houston: Butterworth-Heinemann

Kraybill R. and Wright E., 2006, 2007, *The Little Book for Hot Topics. Group Tools to Facilitate Meetings When Things Are Hot*, Pennsylvania: Good Books

LeBaron M., 2000, *Transforming cultural conflict in an age of complexity*, Berlin: Berghof Research Center for Constructive Conflict Management, available at [http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/lebaron\\_hb.pdf](http://www.berghof-handbook.net/documents/publications/lebaron_hb.pdf)

Lederach J.P., 2007, *The moral imagination. The art and soul of building peace*, New York: Oxford University Press

Lederach J.P., 1997, *Building peace. Sustainable reconciliation in divided societies*, Washington D.C.: United States Institute of Peace Press

López J., Leal I., 2002, *Cómo aprender en la sociedad del conocimiento*, Barcelona: Gestión 2000

Maezumi T., 2001, *Appreciate your life. The essence of zen practice*, Boston: Shambala

Medina J., 2007, *Ch'ulla y Yanantin. Las dos matrices de civilización que constituyen Bolivia*, La Paz: Editorial Garza Azul

Mezirow J., 2001, *Transformative dimensions of adult learning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Mielczareck V., 2007, *Inteligencia intuitiva*, Barcelona: Editorial Kairós

Mille Bojer M. et al, 2008, *Mapping dialogue. Essential tools for social change*, Ohio: Taos Institute

Moon J., 2006 (2 ed.), *Learning journals. A handbook for reflective practice and professional development*, London: Routledge

Moon J., 2004, *A handbook of reflective and experiential learning. Theory and practice*, London: RoutledgeFalmer

Moon J., 2001, *Short courses and workshops. Improving the impact of learning, training and professional development*, London: Kogan Page Limited

Morin E., 1990, *Introducción al Pensamiento Complejo*, Barcelona: Editorial Gedisa

Nhât Hanh T., 1987, *Being Peace*, Berkeley: Parallax Press

Nelson N., Wright S., 1995, *Power and participatory development. Theory and practice*, London: ITDG Publishing

Olson E. E., Eoyang G.H., 2001, *Facilitating Organization Change. Lessons from Complexity Science*, San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer,

Owen H., 1997, *Open Space technology. A user's guide*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Parra Duque D., 2003, *Creativamente. Secretos para pensar de maneras impensables*, Bogotá: Editorial Norma

PCP, 1999, *PCP Dialogue Toolbox*, available at <http://www.publicconversations.org/docs/resources/toolbox.pdf>

Reason P., Bradbury H., 2001, *Action Research. Participative Inquiry & Practice*, London: SAGE Publications

Reason P., 2005, *Living as part of the whole: the implications of participation*, University of Bath, available at <http://www.bath.ac.uk/~mnspr/>

Reeler D., 2005, *A Theory of Social Change and implications for practice, planning, monitoring and evaluation*, Cape Town: CDRA, available at <http://www.cdra.org.za/>

Reeler D., 2001, *Unlearning. Facing up to the real challenge of learning*, Cape Town: CDRA, available at [www.cdra.org.za](http://www.cdra.org.za)

Retolaza I., 2010, *Teoría de Cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*, Guatemala: PNUD/Hivos, available at [http://www.democraticdialoguenetwork.org/documents/view.pl?f\\_id=1623;lang=es](http://www.democraticdialoguenetwork.org/documents/view.pl?f_id=1623;lang=es)

Retolaza I., 2009, 'Facilitating a Theory of Change Workshop in Central America. A personal reflection', Learning Report, *Result-oriented practice for learning and accountability Workshop*, San José de Costa Rica: not published

Retolaza I., 2008a, 'Moving up and down the ladder. Community-based participation in public dialogue and deliberation in Bolivia and Guatemala', in *Community Development Journal*, Vol 43 N° 3, London: Oxford University Press

Retolaza I., 2008b, 'El diálogo en procesos sociales complejos. Consideraciones teóricas e implicaciones prácticas', Concept Note prepared for the *1er encuentro de la Comunidad de Práctica sobre Diálogo y Deliberación en Bolivia*, La Paz: not published, available at [www.democraticdialoguenetwork.org](http://www.democraticdialoguenetwork.org)

Retolaza I., 2008c, 'Learning about learning and change in Hivos. Personal reflections of a facilitator', Learning Report, *Result-oriented practice for learning and accountability Workshop*, San José de Costa Rica: not published

Retolaza I., Díez Pinto E., 2007, 'Evaluating multi-stakeholder dialogues: a comparative analysis', Analysis paper prepared for the *Generative Reflection Workshop: Assessing the Impact of Democratic Dialogues*, 24-25 February, Carter Center, Atlanta, available at [www.democraticdialoguenetwork.org](http://www.democraticdialoguenetwork.org); [http://www.cartercenter.org/resources/pdfs/peace/americas/Assessing\\_The\\_Impact\\_OK\\_04\\_NOV.pdf](http://www.cartercenter.org/resources/pdfs/peace/americas/Assessing_The_Impact_OK_04_NOV.pdf)

Rettberg A., 2006, *Destino Colombia. Crónica y evaluación de un ejercicio de participación de líderes de la sociedad civil en el diseño de escenarios futuros*, Bogotá: Universidad de los Andes, available at [www.democraticdialoguenetwork.org](http://www.democraticdialoguenetwork.org)

Riso W., 2007, *El poder del pensamiento flexible. De una mente rígida a una mente libre y abierta al cambio*, Bogotá: Editorial Norma

Romero C., et al, 2009, *Del conflicto al diálogo. Memorias del acuerdo constitucional*, La Paz: FES-ILDIS/fBDM, available at <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/bolivien/07244.pdf>

Rossetti A. et al, 2001, *El aprendizaje personal. Un proceso continuo*, Madrid: Granica

Saunders H.H., 1999, *A public peace process. Sustained dialogue to transform racial and ethnic conflicts*, New York: Palgrave

Sawyer., R.K., 2005, *Social emergence. Societies as complex systems*, New York: Cambridge University Press

Scharmer C. O., 2007, *Theory U. Leading from the Future as it Emerges, The Social Technology of Presencing*, Cambridge: SOL

Schwarz R., Davidson A. et al, 2005, *The Skilled Facilitator Fieldbook*, San Francisco: Jossey Bass

Schein E.H., *Helping. How to offer, give, and receive help*, 2009, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Schirch L. and Campt D., 2007, *The Little Book of Dialogue for Difficult Subjects. A Practical, Hands-on Guide*, Pennsylvania: Good Books

Senge P. et al, 2005, *The U-Process. A social technology for addressing highly complex challenges*, Massachusetts: Generon Consulting

Stacey R. D., 2001, *Complex responsive processes in organizations: learning and knowledge creation*, New York: Routledge

Stehr N., 2003, *The social and political control of knowledge in modern societies*, Oxford: Blackwell Publishing

Suzuki S., 1970, *Zen mind, beginner's mind*, New Cork: Weatherhill

Taylor P., 2003, *How to design a training course. A guide to participatory curriculum development*, London: VSO/Continuum

Thomas P., 2006, *Towards an integral theory and practice of dialogue*, not published

Vella J., 2002, *Learning to listen, learning to teach. The Power of Dialogue in Educating Adults*, San Francisco: Jossey-Bass

VeneKlasen L., Miller V., 2002, *A new wave of power, people & politics, Oklahoma: World Neighbors*, available at <http://www.justassociates.org/ActionGuide.htm>

Voeten J., and S. Parto, 2006, *How do institutions matter in institutional capacity development?*, The Hague: NUFFIC

Wadell S., 2005, *Societal Learning and Change. How governments, business and civil society are creating solutions to complex multi-stakeholder problems*, Sheffield: Greenleaf Publishing Ltd.

Waldorp M., 1992, *Complexity. The emerging science at the edge of order and chaos*, New York: Simon&Schuster Paperbacks

Weisbord M., Janoff S., 2007, *Don't just do something, stand there! Ten principles for leading meetings that matter*, New York: Berrett-Koehler Publishers Inc.

Wilber K., 2007, *Visión integral*, Barcelona: Editorial Kairós

Wilber K., 1996, *A brief history of everything*, Boston: Shambala

Woodhill J., 2004, *Facilitating Complex Multi-Stakeholder Processes. A Societal Learning Perspective*, Working Paper, CDI: not published, available at [http://ec.europa.eu/research/water-initiative/pdf/iwrm\\_scicom/a/a3\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/research/water-initiative/pdf/iwrm_scicom/a/a3_en.pdf)

Zohar D., 1997, *Rewiring the corporate brain. Using the new science to rethink how we structure and lead organizations*, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Zohar D., 1991, *The quantum self*, London: HarperCollins







# LA THÉORIE DU CHANGEMENT



## À PROPOS DE L'AUTEUR

Né au Pays basque (Espagne), Iñigo Retolaza Eguren possède une expérience multidisciplinaire et une formation universitaire. Il détient un baccalauréat en génie de l'agriculture (Universidad de Valladolid, Espagne), un diplôme post-universitaire en gestion locale pour le développement intégré (Universidad NUR, Bolivie) et une maîtrise en participation, développement et changement social de l'Institut d'études du développement (Université du Sussex, Royaume-Uni).

Iñigo a commencé son travail de développement en Inde. Il y a géré une ferme pilote menant un processus de changement visant à modifier les pratiques de production (abandon des produits chimiques au profit d'une agriculture biologique). De retour en Espagne, il s'est déclaré objecteur de conscience et s'est installé en Bolivie. Il a vécu et travaillé à la fois dans des contextes urbains et dans les lointaines communautés autochtones quechua-aymara en soutenant le développement participatif communautaire et citoyen, la gouvernance municipale et l'autonomisation politique des organisations autochtones de base. Par ailleurs, il a facilité des espaces multi-parties prenantes favorisant la responsabilité mutuelle et la mise en œuvre de plans de développement local.

Au cours de ces dernières années, il a été consultant pour des organisations de la société civile, des agences gouvernementales, des donateurs bilatéraux et multilatéraux, des organisations du secteur privé et des ONG internationales. Ses principaux domaines d'expertise sont le développement de capacités multi-parties prenantes, la conception et la facilitation du dialogue public et politique et l'apprentissage social et les processus de changement, principalement en Amérique latine (Mexique, Bolivie, Guatemala, Nicaragua, la Colombie) et en Europe.

Sa pratique est basée sur la recherche-action visant à innover et à développer des approches dialogiques appliquées aux processus de changement social conflictuels et multiculturels.

Il vit actuellement au Pays basque (Espagne).

Contact: [iretolaza@hotmail.com](mailto:iretolaza@hotmail.com)

