

# **DU MODELE LOGIQUE A LA THEORIE DU CHANGEMENT : ENJEUX, DEFIS ET PERSPECTIVE POUR LES ORGANISATIONS A BUT NON LUCRATIF**

## RESUME

Le changement organisationnel n'est plus un sujet spécifique aux entreprises. Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) font désormais face à cette réalité. Dans le cas de notre recherche, le changement organisationnel est engendré par l'intégration d'un nouvel outil, la théorie du changement, au niveau des ONG nationales. La proposition d'utilisation de cet outil a fait suite aux critiques portés aux modèles logiques. Pour plusieurs Partenaires Techniques et Financiers (PTF), la théorie du changement ne répond plus à leurs attentes actuelles. Toutefois, l'intégration et l'adoption du nouvel outil ne se font pas sans difficultés. Ce qui nous a conduit à cette interrogation : « Comment les ONG nationales s'adaptent-elles à la théorie du changement ? » Cette question était en vue de comprendre les enjeux, les défis de l'adoption et de la mise en œuvre de l'outil au sein des ONG nationales. Pour atteindre notre objectif, nous avons d'abord essayé d'identifier les difficultés auxquelles les ONG nationales sont confrontées dans l'adoption et la mise en œuvre de l'outil ; ensuite comprendre les difficultés rencontrées par celles-ci ; puis enfin analyser les stratégies adoptées par les organisations dans l'adoption et la mise en œuvre de l'outil.

Notre recherche s'est basée sur trois théories qui sont la théorie du changement, la théorie des ressources et des compétences et celle des parties prenantes. La revue de littérature s'est achevée sur six propositions de recherche. Pour atteindre les résultats, nous nous sommes inscrits dans le paradigme constructiviste modéré, qui nous a conduits à combiner les méthodes qualitatives et quantitatives.

Selon nos résultats, les ONG intègrent et adoptent difficilement le nouvel outil. Cela s'expliquent essentiellement par la faible légitimité du changement, la forte pression environnementale (PTF), la faible implication des premiers responsables des organisations, la faible formation des acteurs concernés, la faible implication des agents terrains ou animateurs. Toutes ces difficultés rencontrées par les ONG s'expliquent par leur faible autonomie financière, leur déficience au niveau communicationnel, l'insuffisance du système d'apprentissage au sein des organisations, la faible prise en compte des besoins des partenaires d'exécution par les PTF, l'inadéquation des reportages avec la théorie du changement. Ses résultats viennent confirmer nos propositions de recherche. Une excellente perception d'un nouvel outil est indispensable pour son intégration. La légitimité du changement est nécessaire pour son adoption. Les résultats montrent aussi que seules les organisations capables de créer de nouvelles connaissances, et compétences pourraient réussir un changement organisationnel. Pour réussir le changement organisationnel, les organisations devront être accompagnées dans l'adoption et la mise en œuvre de l'outil. Les organisations qui l'ont adopté ont investi dans le renforcement de capacités de leurs travailleurs. Leur contribution dans le financement des projets est importante. Notre recherche montre que la réussite d'un changement organisationnel dans une ONG est basée sur une communication efficace, la légitimité du changement, l'implication des dirigeants, l'autonomie financière, la capacité de celle-ci à créer de nouvelles connaissances. Ainsi, le changement organisationnel n'est pas l'apanage des firmes.

**Mots clés** : *changement organisationnel, apprentissage organisationnel, théorie du changement, parties prenantes, ressources financières.*

Aujourd'hui, les organisations, quelles qu'elles soient, vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleur différentes, avec des temporalités et des rythmes variables. Ces changements peuvent se présenter comme des questionnements, des ruptures plus ou moins fortes. Dans d'autres cas, ces changements sont perçus comme le développement de compétence pouvant permettre d'améliorer leur situation. Le changement n'est pas toujours vécu de manière aisée par les organisations. Colletterte & Al. affirment que : « la vie quotidienne regorge d'exemples démontrant la très grande capacité d'adaptation des êtres humains. Pourtant, l'expérience organisationnelle tendrait à démontrer le contraire, tellement les exemples de changements non réussis sont nombreux », (Colletterte, Schneider, & Legris, 2003), P. 56. Depuis quelques années, un nouvel outil d'élaboration et de planification de projets a fait son entrée dans le monde des ONG. Ces dernières sont de plus en plus appelées à intégrer la théorie du changement comme outil en lieu et place de la méthodologie du cadre logique ou de la gestion axée sur les résultats jusque-là utilisés dans la conception et l'exécution des projets. C'est conscient de la difficulté que représente le concept de changement pour les organisations que notre étude s'est portée sur le thème : « Du modèle logique à la théorie du changement : Enjeux, défis et perspective pour les organisations à but non lucratif nationales ». L'objectif de cette recherche est de comprendre les enjeux, les défis de l'adoption et de la mise en œuvre de la théorie du changement au sein des ONG nationales. Pour atteindre cet objectif, l'étude s'attèlera à répondre à la question « Comment les ONG nationales s'adaptent-elles à la théorie du changement ? ». Pour ce faire, nous avons essayé d'identifier les difficultés auxquelles les ONG nationales sont confrontées dans l'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement ; comprendre les difficultés rencontrées par les ONG nationales puis enfin analyser les stratégies adoptées par les organisations dans l'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement aux ONG nationales.

La rédaction de ce document s'est basée sur des données existantes qui ont guidé notre revue de littérature. Nous ne saurions aborder le changement au sein des organisations hors du cadre de la théorie du changement. Vu le caractère non capitaliste des organisations à but non lucratif et suite à la mobilisation des finances et des compétences qu'exige le changement, la théorie dite, des ressources et des compétences s'est imposée à cette étude. La dernière théorie que nous avons utilisée dans le cadre de cette étude est celle des parties prenantes. Une organisation évolue dans un environnement. Un changement en son sein relève d'une interaction entre son milieu et elle. La revue de littérature s'est achevée sur des propositions de travail qui nous ont servi de conducteurs pour la phase d'observation. Les lignes suivantes présenteront d'abord le cadre théorique et méthodologique de notre recherche puis ensuite ses résultats et enfin les discussions.

## **1. Le cadre théorique et méthodologique**

### **1.1 Le contexte d'étude**

Notre thème de recherche a porté sur le changement organisationnel qui est un élément bien connu en sciences de gestion. Quant au terrain de recherche, il s'agit du monde des organisations à but non lucratif. Le sujet nous a été inspiré suite à l'utilisation d'un nouvel outil dans le domaine du développement. Avant d'aborder, le changement organisationnel qui nous concerne, il nous paraît pertinent que nos différents outils soient présentés. Mais avant le contexte d'utilisation de ces outils sera présenté, à savoir les projets.

### 1.1.1 Les projets

« Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique », (PMI, 2013), P.3. Une autre définition que nous vous proposons est celle de la norme ISO 10006. Elle définit le projet comme « un processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts, et de ressources ». Minyen quant à lui a décrit « le projet comme étant conçu pour répondre à un besoin précis et s'entend être unique car son résultat final (produit ou service) est propre à lui. Pour ce faire, il doit être à la fois efficace, réactif et performant face à des environnements concurrentiels fluctuants », (Minyen, 2007). De ces différentes définitions, nous résumons qu'un projet est une chose que l'on se propose de faire dans une période bien déterminée avec un budget définis, afin d'atteindre un objectif clair et surtout aboutir à un impact. Les projets existent dans toute l'existence humaine. Et il existe plusieurs types de projets. « Nous pouvons citer comme exemple le développement d'un nouveau produit ; la modification de la structure, des processus, des effectifs ou du style d'une organisation ; le développement ou l'acquisition d'un système d'information, nouveau ou modifié (équipement ou logiciel) ; la mise en œuvre d'un travail de recherche dont le résultat sera adéquatement enregistré ; la construction d'un bâtiment, d'un site industriel, ou d'une infrastructure ou la mise en œuvre, l'amélioration, ou la mise en valeur de procédures et de processus commerciaux existants », (PMI 2013), P. 4.

Cette typologie des projets, nous permet de comprendre que nous avons des projets dans tous les domaines et ils peuvent être classés selon plusieurs critères, soit selon leur activité ou selon leur finalité. Pour le critère activité, nous avons des projets dans le secteur agricole, industriel, informatique, ou encore des projets dans la production d'un bien ou la réalisation d'un service, ou même des projets personnels, etc. Pour le critère finalité, nous avons des projets de création de produits nouveaux, des projets d'amélioration de la productivité, des projets d'investissement de capacité, des projets collectif ou social ou encore des projets de développement, etc. Dans ce travail, nous sommes plus intéressés par les projets de développements. Comprenez donc avec nous, que tout au long de ce document, parlant de projet, nous faisons référence aux projets de développement. La méthode du cadre logique et la théorie du changement dont il est question dans cette recherche sont des outils qui sont utilisés dans le cadre des projets de développements. Bien avant de poursuivre notre recherche, nous présenterons ces outils.

### 1.1.2 Les outils de la méthode logique

Parlant des outils pouvant être présenté comme des modèles logiques, nous avons la méthode du cadre logique et la Gestion Axée sur les Résultats. « La méthode dite du « cadre logique » (LFA : Logical Frame Approach), élaborée en 1969 pour l'USAID, est devenue au fil du temps un outil obligé de l'aide au développement », (Giovalucchi & De Sardan, 2009), P. 3. Elle a été et continue d'être utilisée par les ONG nationales et internationales, institutions intervenant dans le domaine du développement. « La Méthode du Cadre Logique est l'une des bonnes et nombreuses méthodes utilisées pour la planification d'un projet ciblée sur les objectifs » (Örtengen K. , 2003), P. 3. Pour confirmer la notoriété de la MCL, Giovalucchi affirme qu' : « il est adopté par tous, et il est en place depuis plus de 30 ans... le cadre logique a connu une fortune étonnante, il a été généralisé à travers la planète, et reste encore aujourd'hui incontournable », (Giovalucchi & De Sardan, 2009) , P. 5 & 10. Environ 40 ans d'expérience, la Méthode du Cadre Logique compte plusieurs définitions. Mais retenons quelques-unes pour notre travail. « Un cadre logique est une méthode systématique et visuelle pour présenter et partager votre conception des rapports entre les ressources dont vous

disposez pour mettre en œuvre votre programme, les activités prévues et les changements ou les résultats escomptés », (Levine 2007) , P. 1. Selon la conception de David Baccarini « la méthode du cadre logique fournit un cadre très utile pour évoquer le concept de la réussite du projet. Dans cette gestion du projet, la réussite se réfère aux objectifs spécifiques, résultats et moyens du projet et le succès du projet se réfère à l'objectif général et but de la méthodologie du cadre logique du projet », (Baccarini, 1999.), P. 28. Selon Kari Örtengen, la méthodologie du cadre logique permet de créer les conditions préalables à un dialogue entre les parties intéressées (les bénéficiaires, les exécutants, les décideurs et les bailleurs de fonds). Elle offre un instrument de travail permettant d'identifier les problèmes, les besoins, les objectifs, les acteurs/ les parties intéressées, les possibilités/les hypothèses et les risques. Elle contribue à structurer la réflexion autour d'un projet », (Örtengen K. , 2003). La Méthode du Cadre Logique offre l'opportunité de mieux formuler les objectifs des projets en se basant sur l'identification des besoins<sup>1</sup>. Elle Favorise la création d'une vision commune du projet, facilite sa réalisation, le suivi et l'élaboration du rapport. Elle contribue également à restreindre la durée de la planification et de l'exécution du projet. La méthode peut aussi être utilisée pour l'analyse, le suivi et l'évaluation des projets. Notons que malgré son utilisation, plusieurs critiques sont faits au modèle du cadre logique. Il s'agit notamment de son caractère linéaire<sup>2</sup>, son incapacité à préciser le changement réel à atteindre, sa tendance pour la priorisation des données quantitatives et enfin son inadaptation à répondre aux nouvelles exigences des Partenaires Techniques Financiers. Les différentes limites de la méthodologie du cadre logique sont abordées par plusieurs auteurs. Cathy James a cité comme l'une des difficultés de l'évaluation, le manque de cadre clair pour évaluer les programmes. Elle affirme plus précisément que : « Les études d'impact de Comic Relief sur les financements spécifiques des programmes en 2008-9 recommandait un besoin d'identifier plus clairement le changement escomptés par les communautés, de suivre plus systématiquement le progrès à travers ceux qui change et surtout de proposer une meilleure analyse des facteurs qui contribuent au changement des groupes bénéficiaires », (Cathy, 2011), P. 4. Craig VALTERS, quant à lui a mis l'accent sur l'intérêt porté sur les résultats assez fixes, sur l'efficacité des coûts et la valeur monétaire et pas assez sur les résultats actuels, (Valters 2015). « Alors que le chemin entre l'objectif et l'existant ne peut être prévu et planifié, au nom de la rationalité ou de l'économie de moyens. Il est le résultat de changements de comportements, de leçons d'expériences, de tâtonnements, de succès et d'échecs successifs », (Naudet, 1999, p. 159) cité par (Giovalucchi & De Sardan, 2009), P. 27. Pour poursuivre dans la même lancée, Gertler et ses co-écrivains ont affirmé que : « Le plus souvent les responsables de programmes et les décideurs mettent l'accent sur le contrôle, la mesure des intrants et des produits immédiats (par exemple le montant d'argent dépensé et la quantité de livres distribués) plutôt que sur la question de savoir si les programmes ont atteint leur objectif en termes d'amélioration du bien-être des bénéficiaires », (Gertler, Sebastien , Laura , & Christel M, 2011), P. 12. Perçu comme un outil peu responsable par certains, « le cadre logique, rejette une part des responsabilités sur l'extérieur en listant des (hypothèses critiques), dont la réalisation n'est pas du ressort du projet », (Giovalucchi & De Sardan, 2009), P. 25. La méthodologie du cadre logique a pendant plusieurs années contribuées à l'élaboration et à l'exécution des projets de développement. Outre le cadre logique, nous avons la Gestion Axée sur les Résultats (GAR). Toutefois, cette dernière n'a pu être réellement adoptée par les ONG. La GAR est un outil qui met principalement l'accent sur l'atteinte des résultats dans la gestion des projets<sup>3</sup>. Elle s'appuie essentiellement sur la chaîne des résultats, qui part des produits aux effets pour aboutir à l'impact du projet. Elle fait partie de la grande famille des modèles

<sup>1</sup> Un exemple de cadre logique en annexe 1, page 24

<sup>2</sup> Un exemple de la logique linéaire du cadre logique en annexe 2, page 24

<sup>3</sup> Modélisation de la GAR, en annexe 3, page 25

logiques. Tout comme le cadre logique, la GAR souffre de rigidité. La Méthode du Cadre Logique et la GAR sont des outils qui sont indispensables dans la gestion des projets de développement. Ils favorisent une présentation synthétique du projet. Ils permettent de veiller au bon usage des fonds des projets et programmes. Ils facilitent la réaction des rapports pour certains, pour d'autres, ils permettent d'atteindre les résultats fixés. Toutefois, leur linéarité, leur rigidité, leur mauvaise application sur le terrain, leur insuffisance dans la description du changement et sa survenue sont autant de critiques qui leur sont faites.

### **1.1.3 La théorie du changement**

Depuis quelques années, dans un souci d'améliorer la qualité des interventions dans le cadre des projets de développement, l'accent est désormais mis sur une analyse profonde du changement social. Pour l'élaboration d'un projet ou programme, le besoin actuel pour certains bailleurs de fonds, c'est de percevoir le changement réel qui sera visible ainsi que la méthodologie utilisée pour l'atteindre. Pour répondre à toutes ces préoccupations, un nouvel outil a vu le jour. Il s'agit de la théorie du changement. Elle tire sa source de la théorie du changement social. En 1970, l'éducateur Brésilien Freire, a fait un plaidoyer afin de permettre aux populations de parler de leur croyance sur la pauvreté et comment elles pensent la résoudre, ainsi que les actions qui doivent être menées en vue de venir à bout de cette difficulté. C'est ainsi que la théorie fit sa première apparition. Elle a fait un parcours silencieux jusqu'en 1990 où elle refait véritablement surface, suite à la déclaration de Weiss. Face aux difficultés que rencontraient les évaluateurs de projets, Weiss publia en 1995 un article. Selon lui, il était difficile de bien faire l'évaluation de plusieurs projets parce qu'il n'existait pas de connexion entre les activités et les résultats, (Weiss, 1995) cité par (Cathy 2013). Certains auteurs considèrent cette date comme le début de l'histoire de la théorie du changement. « La théorie du changement a émergé au milieu de l'année 1990 en réponse au défi d'évaluation d'impact des programmes de développement complexe. Son but en ce moment est de traiter les problèmes auxquels les évaluateurs doivent faire face quant ils essaient d'évaluer l'impact des programmes de développement social, complexes. Cela impliquait d'élaborer des hypothèses, un manque de clarté à propos de comment le processus de changement se développait et étant donnée l'attention insuffisante pour les séquences de changement nécessaires pour les objectifs à long terme qui devront être atteints », (O'Flynn 2012) cité par (O'Flynn & Clare, 2015), P. 1. Puis, ce fut l'institut de recherche Aspen qui élaborera le premier guide sur la théorie du changement dans les projets. La théorie du changement est un processus. Elle favorise une réflexion continue et profonde. Les avantages de son utilisation en tant qu'outil de planification sont nombreux. « Elle développe une compréhension commune entre tous les partenaires de ce qu'une organisation ou un projet est en train d'essayer de changer et comment y arriver. Elle peut renforcer la clarté, l'efficacité et le but des organisations et des programmes. Elle fournit un cadre de suivi-évaluation et d'évaluation d'impact. Elle aide à améliorer le partenariat en aidant à identifier les partenaires stratégiques et en soutenant les échanges transparent autour du changement. Elle habilite les populations à devenir plus active et s'impliquer dans les exécutions des programmes », (Cathy, 2011), P. 4.

Weiss disait que « Un programme est une théorie et une évaluation est son test. Pour organiser l'évaluation afin de fournir un test responsable, l'évaluateur a besoin de comprendre la théorie sur laquelle le programme s'est basé », Carol Weiss (1998) cité par (Reviens 2012), P. 12. Avec la théorie du changement, l'évaluation sert à confirmer ou pas les hypothèses de base posé par le projet<sup>4</sup>. Avec cet outil, toute exécution de projet s'inscrit dans un cadre de

---

<sup>4</sup> Modélisation de la théorie du changement, en annexe 4, page 25

recherche action. Cette recherche qui s'est fait afin de comprendre l'adaptation des ONG, s'est basée essentiellement sur trois (03) théories des sciences de gestion.

#### **1.1.4 La théorie du changement organisationnel**

Le changement organisationnel, c'est le fait pour une organisation de passer d'une situation actuelle à une autre souhaitée. Elle suit un processus de transformation, dont les résultats devront lui permettre d'atteindre un futur état d'équilibre. Comme définit par Pierre Collerette et ses co-écrivains, « le changement organisationnel est toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec le système », (Collerette, Delisle, & Perron, 1997), P. 6. Van de Ven et Poole ont défini le changement organisationnel comme étant un type d'évènement, une observation empirique d'une différence de forme ; la qualité ou l'état d'une entité à travers le temps. Cette entité peut être un travail individuel, un groupe de travail, une stratégie d'organisation, un produit ou toute une organisation, (Ven & Poole, 1995). Notons que ce sujet n'est pas nouveau. Il existe plusieurs sortes de changements organisationnels, avec des approches diverses. Les facteurs du changement organisationnel dans une organisation peuvent être soit endogènes ou exogène. Plusieurs écrits ont abordé la question, en présentant plusieurs modèles. Kurt Lewin, dans la présentation de son modèle met l'accent sur les trois (03) éléments du changement qui sont la décristallisation, le Mouvement et la re-cristallisation. Le modèle de Alain Rondeau, quant à lui explique le changement organisationnel par l'appropriation de trois (03) dimensions. Ce sont : les dimensions stratégique, fonctionnelle et opérationnelle. Pour la réussite du changement organisationnel, chaque niveau de la logique d'action est associé à un enjeu de changement. Le changement organisationnel se fait en suivant un processus bien défini. C'est un ensemble de choix stratégique qui oriente l'approche qui sera utilisée pour sa mise en œuvre. Tout compte fait, toute réalisation de processus de changement doit intégrer le volet résistance afin d'accroître ses chances de réussites.

#### **1.1.5 La théorie des ressources et des compétences**

Elle permet d'analyser et de comprendre les différences de performances entre des entreprises d'une même branche ou d'un même secteur d'activité. Elle met aussi en relief la nécessité pour les entreprises de posséder l'avantage concurrentiel. Ce dernier permet alors le positionnement de l'entreprise. Elle essaie de présenter des stratégies permettant aux gestionnaires d'utiliser de manière efficiente les ressources disponibles pour une meilleure position sur le marché. Selon cette théorie, le développement d'une entreprise ne dépend pas que du jeu de forces externes auxquelles elle est soumise. Son développement est plus tributaire de ses forces et de ses ressources internes. Dans ce contexte, le concept de l'avantage concurrentiel trouve toute sa place. Aussi, selon Depeyre, « celui-ci s'obtient-il à travers la création de ressources et des compétences », (Depeyre, 2005), P. 5. Les entreprises sont appelées de plus en plus à rechercher de la valeur ajoutée. Dans le cas des ONG nationales au Burkina Faso, cet avantage concurrentiel peut actuellement se traduire par la maîtrise de la théorie du changement, comme outil d'élaboration et d'exécution de projets. Et comme le dit Frédéric Leroy, la différence entre les entreprises ne s'expliquera donc plus seulement en fonction des corpus de compétences ou de routines, non plus seulement en fonction de leur portefeuille de savoirs, mais aussi en fonction de leurs capacités à repérer et à corriger d'éventuels dysfonctionnements ainsi qu'à produire, développer et déployer des compétences nouvelles, (Leroy 2000). De ce fait, Aucun changement organisationnel ne peut être envisagé si l'organisation n'a pas les aptitudes, les compétences nécessaires de sortir de son inertie organisationnelle. Toute structure qui souhaite se maintenir

malgré les différentes variations se doit d'être dynamique. Le statisme n'est pas une option envisageable pour elle. Etre capable d'apprendre de nouvelles méthodes, pratiques, rapidement changer ses routines est un atout. Raison pour laquelle la capacité dynamique est indispensable à la capacité à changer. Ce faisant, « la capacité de changement est appréhendée comme une compétence distinctive qui permet de fonder un avantage concurrentiel durable », (Soparnot, 2004), P.5. Il est alors nécessaire pour toute organisation souhaitant entreprendre un projet de changement organisationnel d'évaluer sa capacité à changer. Cependant, ce changement organisationnel ne peut également se faire sans en dehors de notre environnement.

### **1.1.6 La théorie des parties prenantes**

La réalisation des projets fait appels à plusieurs entités indispensables nommées parties prenantes. Le concept de parties prenantes est un outil du management stratégique. Les lignes ci-dessous permettront de les catégoriser et présenter les différentes relations qu'elles entretiennent. Mais avant, plusieurs définitions ou propositions du but de cette théorie se retrouvent dans la revue de littérature. Etant dans l'incapacité de toutes les présenter, nous avons retenues quelques-unes. Selon Samuel Mercier, la Théorie des Parties Prenantes conduit à une description des relations entre l'organisation et son environnement. Elle cherche à expliquer comment fonctionnent les processus de management et comment les intérêts des parties prenantes sont effectivement pris en compte, (Mercier, 2001). Une autre source, nous donne comme définition « Une partie prenante est une personne, un groupe ou un organisme qui peut affecter, être affecté, par ou percevoir d'être affecté par une décision, une activité ou le résultat d'un projet ... différentes parties prenantes peuvent avoir une part active dans le projet qui peut influencer positivement ou négativement la performance du projet ou par son achèvement », (PMI, 2013), P. 30. Henry Mintzberg, (Mintzberg 1983), scinde les parties prenantes en deux (2) groupes, ceux de la coalition interne et de la coalition externe. Tandis que (Clarkson, 1995), parle plutôt de parties prenantes primaires et de parties prenantes secondaires. En sommes, la théorie des parties prenantes présente la pertinence des dynamismes, des corrélations, de l'influence entre l'organisation et son environnement.

A la lueur des différentes théories présentées ci-dessus combiné à la réalité terrain, nous avons proposés six (06) propositions de recherches. Proposition de recherche I, une meilleure communication sur la théorie du changement, facilite son adoption. Proposition de recherche II, la légitimité du changement validé par les employés, facile sera l'intégration du nouvel outil. Proposition de recherche III, l'implication des dirigeants dans la mise en œuvre de la théorie du changement facilite son intégration par les employés. Proposition de recherche IV, la capacité d'une ONG à créer de nouvelles compétences facilite également l'intégration de la théorie du changement comme un nouvel outil. Proposition de recherche (V), l'exigence des rapports mettant l'accent sur le volet impact (qualité, processus d'atteinte du changement) par les PTF, conduira les ONG à adopter la théorie du changement. Proposition de recherche (VI), la disponibilité de temps et des ressources pour la mise en œuvre de la théorie du changement conduit à des résultats satisfaisants.

## **1.2 La position épistémologique et méthodologique**

L'épistémologie peut se définir comme la discipline philosophique qui vise à établir les fondements de la science, (Raymond-Alain Thietart 2014), P. 17. C'est l'étude de la manière dont les sciences peuvent produire des connaissances particulières, ayant une valeur "scientifique", (Livian 2015). Dans le cadre de cette étude, nous avons adopté le paradigme constructiviste modéré L'épistémologie est dominée par des principaux paradigmes. Nous

avons entre autre le constructivisme et le positivisme. Selon le paradigme positiviste, la société existe. On peut l'observer, mais elle ne peut être connue que de manière probabiliste. Ainsi l'observation des phénomènes, dépend des écrits préexistants, donc de la théorie proposée par les auteurs. Ce paradigme conduit le chercheur à rechercher une logique de causalité, de corrélation. Raison pour laquelle, l'objectivité est très importante dans celui-ci. L'explication des faits de par leur relation ou dépendance peut tendre à une généralisation des résultats. Quant au paradigme constructiviste, il est orienté vers la construction des idées. La réalité sociale est individuelle. La construction du monde dépend du sens que chacun lui donne. Par conséquent, l'existence de la réalité n'est pas un fait objectif. Elle relève plutôt d'une construction sociale. Partant du fait que la réalité sociale est personnelle, l'on ne peut réclamer une quelconque objectivité au chercheur. Il n'existe donc pas de dyade. C'est un paradigme dans lequel la subjectivité est dominante. Le but du constructivisme est de comprendre et interpréter les phénomènes observés. Dans le même sens, Sandrine Gherra annonce que « dans le paradigme constructiviste, la démarche de compréhension participe à la construction avec les acteurs étudiés de la réalité sociale. Ici, la production de connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité » (Gherra 2010). Ce paradigme étant subjectif et chacun ayant sa manière de concevoir le monde, la compréhension d'un fait ne peut être aisément généralisé. En sommes, notre recherche repose sur la combinaison des paradigmes positiviste et constructiviste. Nous souhaitons dans cette étude comprendre comment les organisations nationales à but non lucratif s'adaptent au changement et expliquer les difficultés qui peuvent entraver ce changement. Mais avant, nous essayerons d'évaluer la capacité à changer des ONG nationales objets de notre recherche. Ce positionnement aura un impact certains sur notre méthodologie.

Suivant notre position épistémologique, loin de nous situer dans une position radicale de choix entre les deux (02) méthodologies, nous avons opté pour une utilisation concomitante de celles-ci. Et ce dans le but de tirer profit de leur complémentarité. Comme l'annonce le professeur Yves Livian. Les deux types de méthodes peuvent être complémentaires et apporter des regards différents sur le même phénomène social, (Livian 2015). Nous avons mené une évaluation de la capacité à changer des ONG. Les résultats de celle-ci, nous ont permis d'être situés sur certaines raisons des difficultés rencontrées par les ONG dans la mise en œuvre de la théorie du changement. Cette première étape a servi de base pour la compréhension des processus mis en place par les ONG nationales qui ont réussi à adopter l'outil qu'est la théorie du changement. Au niveau des données qualitatives, trois (03) techniques ont été mobilisées. Il s'agit de l'observation, l'analyse documentaire et l'entretien. La méthode qualitative a contribué à la compréhension de la survenue de ces difficultés. Et plus encore, les échanges au niveau des différentes interviews, ainsi que l'analyse des différentes données qualitatives ont facilité les propositions en termes de recommandations pour une meilleure intégration de la théorie du changement comme outil. La méthode quantitative quant à elle, nous a permis de mesurer l'ampleur des difficultés rencontrées par les ONG nationales. Notre étude s'est faite au Burkina Faso, un pays de l'Afrique de l'ouest francophone. Ce pays a été particulièrement choisi, parce que nous y travaillons comme gestionnaire de projet. Et aussi parce qu'il est plus aisé de travailler sur un terrain que nous connaissons et où nous avons des facilités pour mener notre recherche. Notre population d'enquête était principalement constituée d'Organisations Non Gouvernementale Internationales et Nationales dont les nombres sont respectivement, trois (03) et douze (12), pour un total de trente et un (31) répondants. Ont été inclus dans l'étude, les ONG qui exercent selon le cadre légal et juridique régissant les ONG au Burkina Faso. Il existe une nouvelle loi portant liberté d'association au Burkina Faso. Il s'agit de la loi 064-2015/CNT du 20 octobre 2015 portant liberté d'association. Une campagne de réenregistrement des ONG était en cours en février 2017, période de l'enquête pour notre étude. Ce qui justifie que notre



étude s'est basée sur la loi 10/92/ADP du 15 décembre 1992 régissant les associations au Burkina. Les ONG nationales qui ont participé à notre recherche, devaient avoir aussi été bénéficiaires de sessions de renforcements de capacités sur la théorie du changement. La collecte s'est faite à partir de l'administration, d'une part de fiche d'évaluation dans les organisations nationales et d'autres part d'entretiens réalisés dans les organisations nationales et internationales. Notons que la période de collecte de données s'est étendue de février 2017 à août 2017. La sélection des ONG d'étude s'est faite de manière non aléatoire. Des courriers ont été envoyés aux ONG nationales qui ont bénéficié des formations sur la théorie du changement. Et notre étude s'est portée sur les organisations qui ont accepté nous recevoir. Quant aux organisations internationales, notre recherche s'est intéressée à celles qui vulgarisent la théorie du changement. Des courriers ont été adressés à celles que nous connaissions. Et le travail a continué avec celles qui nous ont ouvert leurs portes. Les répondants ont été désignés par les différentes structures. C'était pour l'essentiel dans les deux (02) types d'organisations, des coordonnateurs, des chargés de programmes, des suivi-évaluateurs, des responsables communications. Pour l'analyse et le traitement de données, nous avons utilisées Excel Windows et SPSS. Quant aux interviews, le traitement s'est fait de manière manuelle. Les verbatims des discours ont été insérés dans le texte.

## **2. La théorie a l'épreuve du terrain**

Ces lignes nous permettront de présenter les difficultés que rencontrent les Organisations Non Gouvernementales nationales dans l'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement comme outil. S'ensuivra ensuite l'analyse des sources des difficultés, puis des recommandations afin de faciliter l'adoption et la mise en œuvre de l'outil au niveau des organisations.

### **2.1 Les constats faits sur le terrain**

L'observation du milieu d'étude montre que les Organisations Non Gouvernementales nationales en général, trouvent pertinent le nouvel outil. Elles estiment qu'il permet de mieux capter l'impact du changement. Il facilite aussi le suivi des projets étapes par étapes. C'est un outil qui tient compte des erreurs, des mauvaises lectures qui peuvent se faire pendant l'élaboration du projet. Il offre alors la possibilité de recadrer le projet afin d'atteindre les objectifs de celui-ci. La théorie du changement, comme son nom l'indique souhaite conduire les Organisations Non Gouvernementales à plus investir dans le changement de comportement de leurs bénéficiaires. Quant à la définition de la théorie du changement lors de l'interview, nous avons eu comme réponse : « La théorie du changement est une approche, qui vise à changer de circonstance, de comportement, de façon d'être même afin que les projets de développement soient plus axés vers les changements de comportements des populations. C'est plus les impacts et moins les résultats » (Chil, 2017). Pour la plupart de nos répondants, les anciens outils ne favorisaient ni l'atteinte de ce changement ni sa mesure. La méthodologie du cadre logique est plus globale. Et avec cet outil, c'était juste la réalisation des activités, et l'objectif était atteint. « Les gens lisent les activités et commencent à les mettre en œuvre. C'est la partie de la matrice qui les intéresse. Ils mettent une activité en œuvre, une fois réalisée, on passe à l'activité suivante. Et à la fin, quand on arrive à mettre en œuvre toutes les activités, On est « quite ». L'objectif est atteint, or avec la théorie du changement, les organisations nationales doivent aller au-delà des résultats et mesurer le changement qu'apporte la réalisation de toutes les activités», (Cid, 2017). Les organisations nationales sont conscientes de l'apport positif que peut avoir l'adoption de la théorie du changement comme outil sur leur organisation. Néanmoins, elles rencontrent des

difficultés avec le nouvel outil. Les prochaines lignes présenteront les quelques difficultés rencontrées par celles-ci.

## **2.2 Les difficultés rencontrées par les ONG nationales dans l'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement**

Les ONG nationales rencontrent deux (02) grands types de difficultés. Les difficultés liées à l'adoption et les difficultés liées à la mise en œuvre.

### **2.2.1 Les difficultés liées à l'adoption de la théorie du changement**

Pour les difficultés liées à l'adoption de la théorie du changement, nous avons entre autre la faible légitimité du changement, la forte pression environnementale (bailleurs de fonds), la faible implication des premiers responsables des organisations.

#### **2.2.1.1 La faible légitimité du changement**

Les entretiens nous ont révélé que l'introduction de la théorie du changement au sein des ONG nationales s'est faite plus ou moins de manière brusque. Pour certains interviewés, cet outil a été proposé par les bailleurs de fonds. Pour d'autres, leur organisation a été informée et sensibilisée sur la question. Leur avis n'a pas été nécessaire. Aucune évaluation de satisfaction de l'ancien outil n'a été menée. Aucun besoin de changement n'a été émis. Il n'avait pas de difficulté avec l'ancien outil, alors que brusquement les PTF leur demandent de basculer vers un autre outil. Pour plusieurs interviewés, la méthode utilisée n'a pas été la meilleure. Le changement a été très brusque. Monsieur Lasse affirmait : « Leur manière de faire n'est pas bonne ... ils auraient pu procéder à une évaluation de notre système utilisé actuellement. Et surtout nous emmener à comprendre, à prendre conscience des limites de notre outil. Nous aurions ainsi perçu la nécessité d'aller vers un nouvel outil. Le changement aurait juste été évident », (Lasse, 2017). Monsieur Lac quant à lui « Les gens étaient satisfaits du travail que nous faisons à partir de la Gestion Axée sur les Résultats. Notre rapportage des activités était très apprécié des partenaires. Aucun reproche ne nous a été fait. Puis, on nous dit de changer, nous devons désormais être dans la théorie du changement », (Lac, 2017). Pour certaines organisations, l'introduction de la théorie du changement comme outil s'est fait en pleine exécution d'un plan d'action. Alors que ce dernier avait été élaboré à partir de la méthodologie du cadre logique. L'on comprendra que c'est le nouvel outil dans le projet qui orientera désormais la réalisation des activités. Tandis que les indicateurs du programme ont été proposés suivant l'ancienne méthodologie. Et ce fut le cas de la structure de Monsieur Lac : « Si en milieu d'exécution d'un projet, par exemple on vient appliquer, le plan de changement pour un programme qui n'avait pas été établi selon ce plan, tu vois que ça a donné un bouleversement sur l'ensemble des activités, c'est ça la première difficulté que les organisations ont eu », (Lac, 2017). La méthode utilisée pour introduire la théorie du changement comme outil, est plus proche de la méthode coercitive. Cette approche ne facilite pas la méthode participative. Elle instaure un climat difficile et offre plus de possibilités à la résistance.

#### **2.2.1.2 La pression de l'environnement**

La pression environnementale est un élément assez important dans l'introduction de la théorie du changement comme outil d'élaboration des projets, auprès des ONG nationales. Ou du moins, c'est l'impression que nous avons eu. La décision des responsables d'ONG nationales à migrer vers le nouvel outil, ne relève pas d'une volonté des besoins de l'organisation. L'introduction de la théorie du changement auprès des ONG nationales interviewées, répond

au principe d'un changement subi. Les besoins des bailleurs de fonds ont contraint certaines ONG nationales à adopter l'outil dans l'élaboration et l'exécution des projets. Les organisations n'ont pas eu le temps de se préparer à l'arrivée du nouvel outil. Les organisations que nous avons rencontrées, ont été invitées à utiliser la théorie du changement comme outil d'élaboration et planification de projets. La transition dans la majorité des cas, s'est faite sans ménagement. Plusieurs ONG nationales ont bénéficié de renforcements de capacités sur le MEAL (Monitoring & Evaluation, Accountability and Learning). C'est une session de formation qui prend en compte la théorie du changement, la collecte de données quantitatives, la redevabilité et l'apprentissage. Ce n'est pas un atelier spécifiquement fixé sur la théorie du changement. Les organisations après leur formation, sont directement passées à la pratique à travers l'élaboration de plans de changement et l'exécution des projets suivant ce nouveau concept. Ce nouvel outil utilisé par les organisations suite à l'imposition des partenaires techniques et financier démontre le pouvoir que peut avoir l'environnement sur les choix que font les ONG nationales. Et c'est comme le signifiait Monsieur Rama dans son interview : « Ca nous est tombé comme ça, comme une exigence du partenaire technique et financier dans le montage de nos dossiers et on devrait également se conformer à cette théorie dans la mise en œuvre du changement », (Rama, 2017). Ce caractère subi du changement n'a pas été d'un grand avantage pour l'adoption de l'outil. Certaines organisations que nous avons rencontrées montraient toujours de la résistance face à l'outil. Elles ne s'étaient pas réellement approprier l'outil. Mais les équipes essayaient de se conformer. « C'est un concept nouveau pour nous. Jusqu'en fin 2016, nous étions dans la Gestion Axée sur les Résultats, mais nous n'étions pas pleinement dans le plan de changement. Donc c'est à la fin de 2016, qu'on nous a introduits dans le cadre de notre collaboration avec le partenaire technique et financier. C'est à partir de ce moment que nous avons commencé à apprendre et à comprendre », (Lac, 2017). Pour les organisations encore sceptique face à cet outil, l'on n'avait pas besoin d'avoir un nouvel outil pour atteindre le changement dont il est question. Il suffisait juste d'améliorer la manière dont les praticiens utilisent le cadre logique pour faire ressortir le changement souhaité. Pour ces derniers, la théorie du changement comme outil est de trop. C'est une approche qui n'a pas besoin d'être, donc peu pertinente.

### **2.2.1.3 La faible implication des dirigeants**

Comme signalé ci-dessus, l'introduction de la théorie du changement auprès des ONG, s'est faite de manière brusque. Dans la plupart des organisations rencontrées, les responsables étaient peu familiers à l'outil. Ils avaient une faible connaissance de celui-ci. Les ateliers de formations sur le nouvel outil avaient en général pour participants les agents techniques. La difficulté pour les agents de l'opérationnel est que ces derniers formés devraient convaincre les responsables afin de bénéficier d'un certain appui dans la mise en œuvre de la théorie du changement. Ce qui n'a pas été possible dans certaines organisations. Un responsable d'une des organisations participantes à l'étude, avait juste répondu : « I don't know », (Rama, 2017), quand il a été interrogé sur la définition de la théorie du changement. Face à notre surprise concernant sa réponse, il a ajouté : « C'est sérieux. Je n'ai pas été formé là-dessus », (Idem). Alors que la fonction qu'il occupe l'emmène à superviser les différents rapports qui devront être présentés aux partenaires. Comment ce responsable pourra-t-il répondre de manière efficiente aux exigences d'un rapport de projet sur la théorie du changement ? Bien qu'étant un expert dans l'élaboration et l'exécution des projets, avec plus de 12 ans d'expérience dans le domaine. La théorie du changement pourrait être un handicap pour lui. Pour se remettre à niveau, ce directeur pourrait suivre des formations de renforcement de capacités soit privé soit au niveau de son organisation. La seconde option avait été proposée par les participants de son organisation à l'atelier de renforcement de capacités organisé par le PTF. Toutefois, les responsables n'ont pas validé leurs propositions. Aucune restitution n'a pu être alors faite. Et

lors de notre recherche, il ne restait plus qu'un agent formé dans l'organisation sur la théorie du changement. Et ce dernier était sur le point de quitter l'organisation. Alors que cette organisation, selon les rapports, est ancrée dans la théorie du changement. Ce cas n'est pas unique à cette organisation. Plusieurs organisations nationales vivent cette réalité. Les PTF exigent des outils, mais l'accompagnement des organisations laisse à désirer. Et surtout la faible implication des responsables de ces organisations constitue un frein à la réussite du changement souhaité. Si malgré toutes les difficultés citées-dessus, le cap de l'adoption a pu être franchi par certaines organisations, la mise en œuvre ne s'est pas faite sans difficulté.

## **2.2.2 Les difficultés liées à la mise en œuvre de la théorie du changement**

L'adoption de la théorie du changement ne peut être un fait réel qu'à travers sa mise en œuvre. Cependant, les organisations nationales rencontrent quelques difficultés dans cette mise en œuvre qui ne facilitent pas le changement. Entre autres difficultés, nous avons l'inadaptation des manuels de procédure; la faible implication des agents terrains.

### **2.2.2.1 Les manuels de procédures inadaptés**

La théorie du changement se démarque de la méthodologie du cadre logique sur la flexibilité. Si le second outil est reconnu pour être strict et rigide dans l'exécution de son plan d'action, le premier outil demande que les acteurs sur le terrain soient capables de réorienter les actions à mener selon les réels besoins du moment de la communauté. Cette faisabilité opérationnelle dans le changement nécessite un accompagnement au niveau administratif, plus précisément au plan financier. Dans le cadre logique, il est clair que les activités du projet et les lignes budgétaires qui leur sont affectées, sont validées par les différents partenaires. Tout changement dans le projet, surtout au niveau des activités, de la part du partenaire d'exécution sans autorisation des PTF est taxé de détournement de fonds. Et c'est ce fait qui explique la rigidité dont souffre cet outil. Alors qu'au niveau de la théorie du changement, le changement dans la réalisation du projet, après validation des partenaires, est possible, sinon souhaitable pour l'atteinte de meilleurs résultats. Toutefois, si cet élément ne souffre d'aucun débat au niveau opérationnel, il n'en est rien du volet financier qui maintient sa rigidité. Ce qui nous ramène dans la rigueur de la méthodologie du cadre logique. Durant notre recherche, nous nous sommes rendus compte que les organisations qui ont adopté le nouvel outil et le mettent en œuvre n'avaient pas révisé leurs manuels de procédure. Alors que ces derniers sont calqués sur le modèle rigide de la méthodologie du cadre logique. Ce qui ne facilitait pas la relation entre les services financiers et les services techniques. M. Gaonsoré, confiait à propos que : « Nous avons toujours des problèmes entre nous (l'opérationnel) et le service financier. Nous, on peut au niveau du suivi-évaluation, dire que telle activité, il faut la réajuster. Ou en lieu et place de l'activité qui était prévu, si on veut atteindre le résultat, il faudrait réaliser une autre. Mais le service financier trouve qu'au niveau des auditeurs, on aura certaines pièces qui ne seront pas éligibles. Et ce parce que la théorie du changement n'a pas évolué au niveau des financiers », (Gaonsoré, 2017). Ce volet financier est un frein dans la mise en œuvre de la théorie du changement. Toutefois, il existe une inquiétude. Et, cette dernière est par rapport à la liberté qui pourrait être accordée aux organisations nationales au plan financier. Les PTF seront-ils capables de grande flexibilité au niveau des finances afin de permettre aux partenaires d'exécution de répondre aux exigences de la théorie du changement ? Cette question est vitale, car sans cette malléabilité financière, la théorie du changement restera juste une théorie, un mythe. Ce sera aussi un autre outil rigide. Mais en même temps, se pose aussi ici la question de bonne gestion des fonds au niveau des organisations nationales. C'est la mauvaise gestion financière de la part des organisations qui a conduit les partenaires financiers à plus d'exigence dans l'élaboration des projets. Les mauvaises pratiques

comptables au sein des ONG nationales ne sont pas de nature à rassurer les PTF quant à leur accorder plus de liberté dans les procédures financières. Le statisme des manuels de procédure ne répond pas aux exigences du processus de changement dans le cas de la théorie du changement. Bien que statisme des manuels de procédures constituent un frein important à la mise en œuvre du nouvel outil, il y a d'autres difficultés qui se présentent aux organisations.

### **2.2.2.2 La faible implication des agents terrains ou animateurs**

Lors de notre recherche, nous avons rencontrés des organisations, qui ont bénéficié de renforcement de capacité sur la théorie du changement. Mais qui n'avaient pas de plan de changement à proprement dit. Néanmoins, elles exécutent des projets financés par des PTF qui font la promotion de la théorie du changement. Les rapports de ces organisations doivent présentés la réalisation des projets selon la théorie du changement. Il existe à ce niveau une autre difficulté qui est la faible implication des agents terrains dans la formation sur la théorie du changement. Les ONG nationales, principalement celles qui travaillent avec les communautés à la base, ont deux (02) entités. Le bureau où nous avons les responsables administratifs et financiers, les responsables techniques (chargé de programme, chef de projet, suivi-évaluateurs, etc...). Puis nous avons les animateurs qui exécutent concrètement le projet sur le terrain avec les populations bénéficiaires des projets. Ce sont ces animateurs qui traduisent toute la théorie du projet en pratique. Ce sont eux qui vivent la réalité des communautés à travers les projets. Et ce sont eux qui sont capables ou pas de conduire le changement que le projet devrait atteindre. Les rapports des projets ressortent de la réalisation des activités liées au projet. Comment ces animateurs qui ont menés leur projet selon la méthodologie du cadre logique pendant plusieurs années pourront-ils arriver à basculer désormais vers la théorie du changement s'ils ne sont pas formés ? Monsieur Athé disait à ce propos : « Les animateurs sont un élément important de l'équipe projet. Ne pas les former sur le nouvel outil peut mettre en difficulté la mise en œuvre réelle de la théorie du changement dans les projets », (Athé, 2017). Abordant aussi dans le même ordre d'idée, M. Tiémoko Ahmed affirmait : « Ce n'est pas parce qu'on est axé actuellement sur la théorie du changement que les acteurs à la base vont changer leur méthode de travail ... les choses vont changer dans les documents, les rapports d'activités, toutefois sur le terrain il n'en sera rien », (Tiémoko, 2017). En effet, il ne s'agit pas d'une session de formation, ou juste le fait de dire que nous faisons désormais de la théorie du changement pour que les changements aient lieu. Et pour y arriver, les acteurs à la base devront être réellement impliqués, c'est-à-dire formés. Notre recherche nous a montré que les animateurs à la base, en général n'ont été formés sur cet outil. En sommes, notre recherche a montré que les ONG nationales, rencontrent d'énormes difficultés dans l'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement. Pour améliorer cette situation, il faudrait comprendre les raisons de ces difficultés.

## **2.3 L'analyse des difficultés rencontrées par les ONG dans l'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement**

Les difficultés rencontrées par les organisations peuvent trouver leurs explications dans les causes endogènes et exogènes.

### **2.3.1 Les causes endogènes des difficultés rencontrées par les organisations nationales dans l'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement**

Nous essaierons d'expliquer les difficultés rencontrées par les organisations à travers leur faible autonomie financière, ensuite leur déficience au niveau communicationnel et enfin l'insuffisance du système d'apprentissage au sein des organisations.

### 2.3.1.1 La faible autonomie financière des organisations nationales

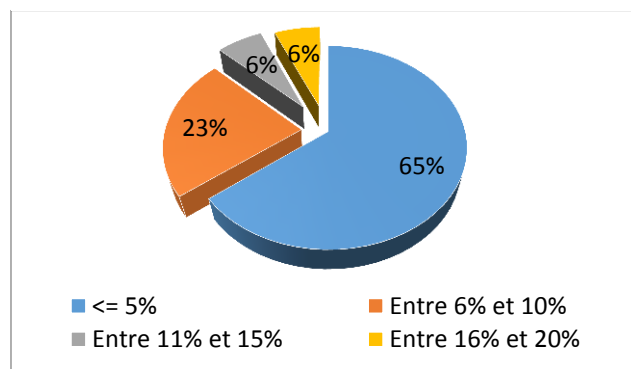
Certes les partenaires d'exécution ont perçu l'introduction de l'outil qu'est la théorie du changement dans leurs organisations comme une imposition. Plusieurs organisations ont juste été appelé à désormais changer d'outil. Cette méthode d'approche n'est pas avantageuse pour les organisations. Mais surtout leur contribution financière dans les budgets de projets ou programmes ne leur a pas été vraiment profitable. Et le tableau 1, nous permet de mieux constater la faible contribution des ONG dans le financement de leurs activités.

**Tableau 1:** Présentation Comparative de l'apport des ONG nationales

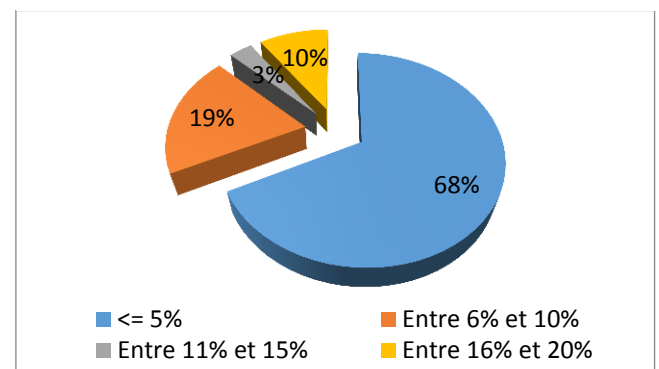
	Votre financement interne compte pour combien de pourcent dans votre budget annuel	Le plan ou stratégie de financement est supporté par les fonds propres de l'ONG à
N Valid	31	31
N Missing	0	0
Mean	5,29	5,32
Minimum	0	0
Maximum	20	20

L'étude révèle que les organisations nationales répondantes contribuent en moyenne à hauteur de 5,29% dans leur budget annuel. Les 94,71 autres pourcent sont investies par les PTF. Certaines organisations n'ont aucune contribution, comme le présente le minimum du tableau 1. Vu l'importance des investissements des PTF, les organisations nationales sont justes considérées comme des organisations de mises en œuvre. Selon Henry Mintzberg, les acteurs de la coalition externe sont au-dessus de la coalition interne. Les premiers ont plus d'influence sur les seconds. Les actions des acteurs de la coalition externe auront des conséquences claires sur l'organisation. Il y aura alors une sorte d'implication des premiers dans les activités des seconds. « Cette implication est que les détenteurs d'influence se réunissent pour une sorte de négociation directe, afin de rationaliser leurs besoins, et de ce fait, ils établissent les comportements organisationnels sous forme de procédures opérationnelles codifiées, de budgets, etc. », (Mintzberg 1983), P. 8. Les figures 1 et 2, nous offrent l'opportunité de percevoir les différentes contributions des ONG nationale.

**Figure 1:** Contribution des ONG aux plans stratégiques



**Figure 2:** Contribution des ONG aux budgets annuels des projets



Nous constatons que les ONG dont les contributions sont inférieures ou égales à 5% sont les plus nombreuses. La dépendance financière des organisations nationales ne permet pas à celles-ci de jouer leur rôle de relais au niveau de la formation. Nous sommes tous conscients que les financements dans le monde du développement sont de plus en plus rares. Alors, l'efficacité dans la gestion des projets et le management des organisations est indispensable. La promotion du nouvel outil se fait par un renforcement de capacités des partenaires d'exécution. Chaque organisation nationale devra à son tour renforcer les capacités de toute son équipe y compris les animateurs. Malheureusement, par manque de moyens financiers, aucune suite de renforcement de capacités n'est souvent donnée dans certains cas. En dehors des bénéficiaires des sessions de renforcement de capacités des PTF sur l'outil, les autres membres de l'organisation ne sont pas formés. La grande partie des organisations enquêtées ne disposent pas de plan de formations non plus. Pour celles qui ont des lignes budgétaires de renforcements de capacités des employés, il faut signaler que ce sont des lignes contenues réels. Ce qui a pour conséquence, la non réalisation des activités de formations. Les organisations n'ont pas de budget pour financer les activités de formations. Le faible renforcement des capacités des employés dû au manque de financement accroît la résistance face à la théorie du changement. Notons néanmoins que, la dépendance financière des organisations n'est pas le seul élément favorisant la résistance dans l'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement.

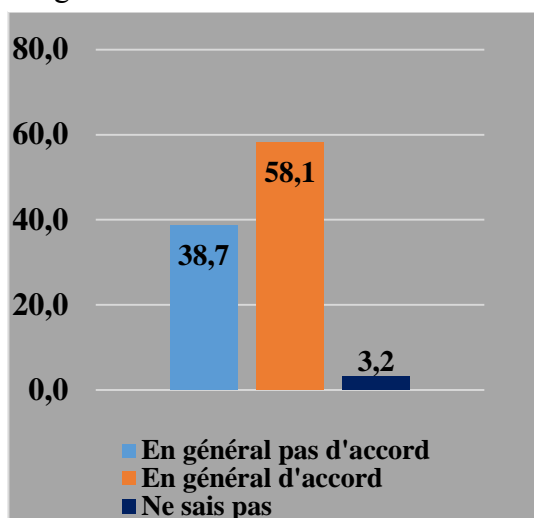
### **2.3.1.2 La faible communication**

La communication est un volet très important dans la réussite d'un changement organisationnel. Le niveau de communication influence positivement ou négativement le changement. Encore, faut-il que la communication soit considérée comme un volet important de l'organisation. Si pour certaines organisations, la communication mérite d'avoir un service à part entière, ce n'est pas le cas pour d'autres. 51,6% de notre population d'enquête affirment que leur organisation ne dispose pas d'un service de communication. Dans l'ensemble, les différentes organisations utilisent plusieurs moyens de communications dont les circulaires, les rencontres hebdomadaires, les emails, les affichages, les rapports, etc. Si ces voies de communication leur facilitent la circulation de l'information, il est à noter qu'elles présentent des limites. Nos organisations utilisent plus régulièrement les voies de communication liées à internet. Alors que ces dernières sont appelées, canaux de communication « pauvre ». Nous avons constaté lors des entretiens qu'il y a des difficultés avec les communications par internet. Le plus récurrent, selon nos répondants, ce sont les retours, les feed-back qui ne se font pas toujours, ou qui n'ont pas lieu au moment opportun. Un autre moyen de communication qui pourrait faciliter les échanges au sein des structures, les rencontres hebdomadaires. Toutefois, ces dernières aussi ne sont pas toujours tenues conformément aux programmes à cause des activités sur le terrain. Une autre difficulté que connaissent les ONG dans la communication, c'est celle faite par les premiers responsables. Lors d'un de nos entretiens, un responsable nous disait qu'ils sont intéressés par la théorie du changement. Et surtout, qu'il souhaite la mettre en œuvre dans l'organisation. Plus tard lors des échanges avec les agents de l'opérationnel, il s'avérait que certains agents avaient bénéficié de la formation depuis 03 ans. Ces derniers n'avaient pas eu l'autorisation du responsable pour une restitution de la formation à toute l'équipe. Dans ce genre de cas, les employés savent que les responsables tiennent un discours politique vis-à-vis de la théorie du changement. Ils n'ont aucune intention de l'adopter. Et dans ces circonstances, les agents de l'opérationnel ne mènent alors aucune action en faveur de l'adoption et de la mise en œuvre de l'outil. La communication impacte le changement comme nous pouvons le constater. Cela se fera positivement, si et seulement si les différentes organisations la font de manière efficace. Dans le cas contraire, elle contribuera à fortifier la résistance au changement.

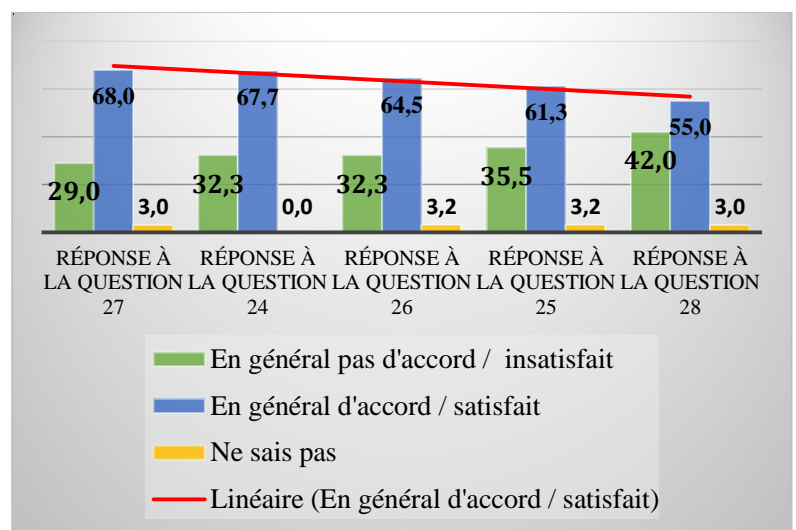
### 2.3.1.3 Le faible niveau d'apprentissage organisationnel

Tout comme la communication, l'apprentissage a une influence sur la réussite ou non du changement. Ainsi vu dans la revue de littérature, tout changement demande une adaptation et donc un apprentissage pour une remise à niveau. La théorie du changement est un nouvel outil. Il faut donc la connaître, comprendre son mécanisme afin de l'utiliser. Les résultats de la fiche d'évaluation révèlent que les acteurs des ONG nationales disposent d'un niveau d'apprentissage relativement faible. Les organisations sont dans l'incapacité de mettre en œuvre leur plan de renforcement de capacité pour celles qui en ont. Certaines ne disposent pas de plan de renforcement de capacités. Nous verrons à travers l'histogramme de la figure 3, que 58,1% des enquêtés sont en général d'accord avec l'affirmation suivante : « les salariés au sein de l'organisation se forment sur le tas ». Quant à la figure 4, elle nous permet de visualiser le résumé des cadres de création des connaissances des ONG. Elle montre que les répondants reconnaissent en général, (Plus de 67% des personnes enquêtées) que le changement nécessitait l'acquisition de nouvelles compétences. L'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement peuvent être freinées par des difficultés internes. Outre ces facteurs endogènes, il existe des facteurs exogènes qui constituent aussi des freins au changement.

**Figure 3:** Histogramme des réponses à la question : « les salariés au sein de l'organisation se forment sur le tas »



**Figure 1:** Histogramme comparatifs des résultats relatifs à la création des connaissances des ONG



L'étude a aussi montré que les PTF sont au cœur du renforcement de capacités de nos ONG nationales. 68% des enquêtés sont en général d'accord avec l'affirmation « Les nouvelles connaissances, savoir-faire ou compétences acquises par l'ONG proviennent des formations proposées par les PTF ». Le renforcement de capacités des organisations dépend en grande partie des PTF. Ce sont des ateliers de renforcements de capacités initiés par ceux-ci, en fonction des besoins pressenti selon les résultats des projets qu'ils financent. Ces formations concernent le plus souvent les employés travaillant sur leurs projets. 67% des enquêtés sont en général d'accord avec l'affirmation : « Les nouvelles connaissances, savoir-faire ou compétences acquises par l'ONG proviennent du partage d'expérience et des compétences entre salariés ». Ce point venant en seconde position, montre que les ONG nationales ont un cadre de partage d'expérience. Tandis que, l'analyse des fiches d'évaluation des capacités à changer des organisations révèle que le premier cadre qui favorise le partage d'expérience est le renforcement de capacité proposé par les PTF. Classé à la 3<sup>ème</sup> place, nous avons 64,5% des répondants qui sont en général d'accord avec cette assertion : « Les nouvelles



connaissances, savoir-faire ou compétences acquises par l'ONG proviennent des relations établies avec d'autres ONG (alliance ; réseau) ». 4<sup>ème</sup> position, il y a 61,3% qui sont d'avis avec cette phrase : « Les nouvelles connaissances, savoir-faire ou compétences acquises par l'ONG proviennent du partenariat avec les différents bailleurs de fonds ». A la dernière position, 55% des enquêtés sont en général d'accord avec cette phrase : « Les nouvelles connaissances, savoir-faire, ou compétences acquises par l'ONG proviennent du lancement de programmes de recherche ou d'expérimentation ». Ce résultat montre que les organisations ne font pas véritablement de la recherche et l'expérimentation une priorité. Cette réponse vient en dernière position par rapport aux lots de réponses concernant le renforcement de capacités.

### **2.3.2 Les causes exogènes des difficultés rencontrées par les organisations nationales dans l'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement**

Les difficultés peuvent être expliquées par la faible prise en compte des besoins des partenaires d'exécution par les PTF, le caractère des ONG nationales, le contexte d'élaboration des outils, l'inadéquation des rapportages avec la théorie du changement,

#### **2.3.2.1 La faible prise en compte des besoins des partenaires d'exécution par les PTF**

Les PTF en faisant la promotion de la théorie du changement, comme outil ne prennent pas souvent le temps de vérifier si ces organisations sont capables ou non d'intégrer un changement. Les renforcements de capacités organisés par les PTF se font en fonction de leurs objectifs et non des besoins des partenaires d'exécution. Les PTF dans l'ensemble, ont organisé un atelier de renforcement de capacité sur le Monitoring & Evaluation, Accountability and Learning (MEAL). C'est au cours de cette formation que les participants ont bénéficié d'un module sur la théorie du changement. Très peu d'ONG nationales ont réalisé que cet outil pouvait occasionner un changement organisationnel en leur sein. La nécessité d'accompagner les organisations dans ce changement n'a pas été réellement traitée comme tel. Les difficultés que pouvaient rencontrer les organisations n'ont pas aussi été des sujets abordés. Outre la faible prise en compte des besoins des partenaires d'exécution, il existe d'autres causes externes qui justifient les difficultés rencontrées par les ONG dans l'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement.

#### **2.3.2.2 La nature des ONG nationales**

Le changement organisationnel est un sujet connu, sinon très bien connu par les entreprises. Mais ce n'est pas le cas au niveau des ONG. Il est alors traité différemment. Dans certains cas, nous dirons qu'il n'est pas traité. Il est juste subi. Il est simplement perçu comme quelque chose de nouveau. Alors qu'en entreprise, les gestionnaires lui accorderaient toute l'attention qu'il mérite. Tout gestionnaire est conscient que tout changement ne peut se faire sans déployer un processus. Celui-ci est en vue de réduire au maximum les résistances face au changement afin d'atteindre les résultats escomptés. Tout changement mal mené peut être source de démotivation, de conflit, etc. dans l'entreprise. Ce fait aura certainement un impact négatif sur les résultats de l'entreprise. Alors pour éviter que l'entreprise ressente les conséquences d'un changement organisationnel mal mené, les recherches en gestion proposent plusieurs démarches. Les ONG n'ont pas cette opportunité. Ou du moins ce volet du changement organisationnel n'est pas appliqué dans le milieu des ONG. Le caractère non lucratif des ONG et leur dépendance financière sont des obstacles au déploiement d'un processus de changement en bonne et due forme. Craig Valters affirmait dans le même sens : « La puissante relation entre les donateurs et les organisations de mise en œuvre dans l'industrie internationale du développement décourage la réflexion critique et contraint ainsi les approches de théorie du changement », (Valters 2014), P. 14.

### 2.3.2.3 Le contexte d'élaboration des outils

Hier, c'était la Planification Par Objectif, la Méthodologie du Cadre Logique, la Gestion Axée sur les Résultats, la Méthode de Recherche et Planification Participative (MARPP) etc., aujourd'hui, c'est la théorie du changement. Tous ces outils sont des approches européenne, anglo-saxonne. Ce sont des approches des pays du nord. Elles ont été introduites sur un terrain nouveau avec des pratiques différentes. Certes, les projets de développement sont au profit des pays du sud, cependant, l'élaboration de ces outils est faite par les théoriciens étrangers au contexte, sans tenir parfois compte des réalités du terrain. Les pays du sud sont d'abord utilisés en vue d'expérimenter, tester les outils puis ensuite les mettre en exécution. Craig Valters disait dans ce sens que : « Plusieurs études ont été menées dans le cadre de l'emploi de la théorie du changement par des Organisations Non Gouvernementales (ONG). Ces études ont eu pour but soit d'analyser le contexte dans lequel la théorie du changement peut être utilisé, soit examiner la réaction des ONG qui l'ont expérimenté afin de l'améliorer » (Valters 2015), P. 11. Ces propos de l'auteur viennent confirmer nos dires. Il faudrait aussi reconnaître la faible implication de nos institutions de recherches (universités) face à l'adaptation des outils importés dans notre contexte. Bara Gueye affirmait à ce propos que pendant longtemps, l'application de ces méthodes par les structures d'appui sur le terrain (ONG, projets, etc.) n'a pas pu bénéficier, de la part des institutions de recherche ou d'enseignement, de la réflexion nécessaire à leur adaptation et affinement méthodologiques, (BARA Gueye, 1995). Bien que cette phrase date de 25 ans, elle reste toujours d'actualité. Aujourd'hui, plusieurs centres de recherche du nord s'intéressent à cet outil. Nous avons le cas de Aspen Institute, The Justice and Security Research Programme, Overseas Development Institute, etc. Alors que ce n'est pas le cas dans les pays du sud. Une autre preuve est la faible présence de documents d'auteurs africains et plus encore d'Afrique francophone sur la théorie du changement. La plupart des documents français sur la théorie du changement sont des documents traduits de l'anglais au français. Toujours dans le cadre de la théorie du changement, nous avons eu lors des entretiens le cas d'un projet qui a bénéficié de l'appui d'un cabinet européen pour le volet suivi-évaluation. L'élaboration du système de suivi-évaluation a été faite par ce cabinet. Ce qui n'a pas facilité la mise en œuvre du volet suivi-évaluation du projet par le partenaire terrain. L'importation des outils sans une mise en contexte, n'est pas toujours un avantage pour les projets de développement exécutés dans nos pays.

L'élaboration des outils sans la prise en compte des réalités socio-culturelles des pays du sud constitue un frein dans leur mise en œuvre effective. Aussi, les faibles études sur leur adaptation avant leur mise en œuvre conduisent souvent à des résultats peu satisfaisants. La barrière linguistique entraîne parfois une mauvaise compréhension de l'outil et sa mauvaise application sur les projets. Les résultats des projets de développement sont inévitablement influencés. Les présentations des hypothèses sont restées pareils à celles de la MCL. Alors qu'au niveau de la théorie du changement, les hypothèses sont perçues comme des hypothèses de recherches que le suivi-évaluation ou l'évaluation des projets viendra confirmer ou non. « Ces hypothèses sont souvent liées à des places spécifiques dans le concept de chemin de changement et peut être aussi vu comme des conditions nécessaires pour changer un niveau afin d'influencer le changement d'un autre niveau ... La théorie du changement encourage le test de ces différentes hypothèses à travers une organisation ou un programme de travail. La combinaison du concept de chemin de changement associé aux hypothèses est analogue à une théorie scientifique », (O'Flynn & Clare, 2015), P. 2. Outre cet auteur, nous avons Vogel qui définit les hypothèses de la théorie du changement comme étant des hypothèses à propos de comment ces changements pourraient arriver, sont comme une vérification de si les activités et les résultats sont appropriés pour influencer le changement dans la direction désirée dans

ce contexte, (Vogel 2012). Tout comme le contexte d'élaboration des outils, la nature des ONG nationales et la faible prise en compte des besoins des partenaires d'exécution par les PTF, nous ont permis de comprendre plus ou moins les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre de la théorie du changement.

## 2.4 La discussion

Le cadre théorique a favorisé la présentation de propositions de recherches qui nous ont guidés durant la partie observation de notre recherche. La mise en relation entre les théories proposées dans la revue de littérature et les constats faits lors de notre sortie terrain, nous ont permis de valider nos six (06) propositions de recherche.

(I) Une meilleure communication sur la théorie du changement, facilite son adoption.

Cette recherche montre que si les employés ont une conception positive de la théorie du changement, son adoption et sa mise en œuvre sont aisées. Alors que ces dernières deviennent laborieuses si les employés pensent que l'outil est difficile, pas rentable. Ou encore, si son utilisation est perçue comme une charge de travail de plus sans réel apport. La résistance se fait alors de plus en plus présente. Les employés appliqueront alors péniblement le nouvel outil dans leur travail. D'où la nécessité d'une réelle communication avant toute intégration. Collerette & Al., disaient à ce propos qu' : « Il faut garder à l'esprit que la communication sert de véhicule principal au changement » (Collerette, Schneider, & Legris, 2003), P6.

(II) La légitimité du changement validé par les employés, facilite l'intégration du nouvel outil.

Plusieurs organisations ont pu intégrer le nouvel outil parce qu'elles le trouvent pertinent. Bien que sa mise en œuvre augmente la charge de travail, l'outil permet d'atteindre de meilleurs résultats. Notre proposition de recherche s'est alors confirmée. La majorité des organisations rencontrées sont convaincues que la théorie du changement comme outil d'élaboration et de planification des projets est une grande avancée dans le domaine du développement. Ce nouvel outil présente plusieurs avantages. Il permet de combler les lacunes que laissaient les anciens outils. La légitimation du nouvel outil facilite son adoption et sa mise en œuvre, et donc facilite le changement. Perret Richard, disait à ce propos qu'un certain nombre d'acteurs se positionnent alors de manière favorable en fonction des opportunités ou des avantages qu'ils peuvent tirer en terme d'amélioration des conditions de travail, d'évolution de carrière ou d'enrichissement de leurs tâches, (Perret 1996). Et Valters CRAIG, plus spécifique à l'endroit de la théorie du changement, affirme que les organisations qui acceptent le changement plus tôt, auront un avantage sur celles qui le feront plus tard. CRAIG ... Ils changent si une théorie du changement est vu comme un outil de communication, d'apprentissage, une méthode pour sécuriser leurs fonds ou une combinaison de ces différents éléments, (Valters, 2014).

(III) La capacité d'une ONG à créer de nouvelles compétences facilite également l'intégration de la théorie du changement comme un nouvel outil.

La théorie des ressources et des compétences fait référence à la capacité à changer de l'organisation dans le but de se doter d'un avantage concurrentiel. Ce dernier n'étant pas un acquis, l'organisation doit alors être dans un processus dynamique pour ne pas perdre cet avantage concurrentiel. Et pour ce faire, l'apprentissage organisationnel devient un élément important pour cette organisation. Une organisation qui a une faible capacité à changer est incapable d'intégrer de nouvelles compétences en temps réel. L'apprentissage organisationnel n'est pas une évidence dans cette organisation. Par conséquent, elle s'adapte difficilement aux

exigences du changement, de l'environnement. Autissier et Vandangeon, confirme cette proposition : « Le changement organisationnel ne pourra être envisagé comme une véritable réponse aux défis de l'environnement externe que dans la mesure où l'organisation dispose d'une réelle capacité de changement », (Autissier and Vandangeon 2010), P.12.

- (IV) L'implication des dirigeants dans la mise en œuvre de la théorie du changement facilite son intégration par les employés.

Cette proposition a aussi été validée pendant notre recherche. Les ONG répondantes de notre étude qui ont adopté et mis en œuvre la théorie du changement avaient le soutien de leurs dirigeants. Ces derniers, pour certains, étaient informés et avaient perçu la pertinence de l'adoption de l'outil. Le soutien de ces responsables s'est traduit par la mobilisation de ressources humaines, matérielles et financières afin d'accompagner l'équipe, l'organisation dans l'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement. La pertinence de l'implication des dirigeants dans la réussite du changement est aussi abordée par Collerette & Al. « En 1998, les résultats d'une étude réalisée par ProSci auprès d'une centaine d'entreprises montraient que l'absence d'implication visible de la haute direction constituait un facteur d'échec important. Les recherches indiquent qu'on gagne grandement en efficacité lorsque les hauts dirigeants s'impliquent eux-mêmes dans la promotion d'un changement », (Collerette, Schneider, & Legris, 2003), P.5. Alain Rondeau aborde dans le même sens : « Même si des perturbations du contexte organisationnel constituent l'amorce d'une transformation, c'est véritablement l'interprétation que fait la haute direction du besoin de changer qui agit comme le principal déclencheur du changement », (Rondeau, 1999), P.11.

- (V) L'exigence des rapports mettant l'accent sur le volet impact (qualité, processus d'atteinte du changement) par les PTF, conduira les ONG à adopter la théorie du changement.

La course pour l'atteinte des résultats, bien que permettant aux organisations de justifier le travail qu'elles font, constituent une limite pour la mise en pratique de la théorie du changement. Nous avons vu dans la présentation de la théorie des parties prenantes que les PTF ont une certaine influence sur les ONG nationales. Ces dernières sont dans une logique de répondre à leurs besoins. Si la théorie des parties prenantes, encourage la prise en compte des besoins des partenaires, ce n'est pas toujours le cas dans la pratique au niveau des ONG nationales. Le partenariat fait place à une relation unilatérale, dominé par une dépendance financière. Cette situation ne favorise pas l'atteinte des objectifs des organisations nationales. Par ricochet, elle met en danger l'intervention des ONG sur le terrain. Elbers et Bas diront de manière plus résumée que « les cadres programmatiques définissent rigoureusement, la priorité accordée aux résultats plutôt qu'au processus, les modalités de financement rigoureuses, les périodes de financement à court terme et les contrats uniques entravent la capacité des ONGS à privilégier les priorités locales, à expérimenter et à innover, à se lancer dans des activités orientées vers un processus, à répondre aux événements imprévus et à assurer des résultats durables » (Elbers and Bas 2011), P.6.

- (VI) La disponibilité de temps et des ressources pour la mise en œuvre de la théorie du changement conduit à des résultats satisfaisants.

Le temps et les ressources étaient nécessaires pour effectivement travailler et sérieusement prendre en compte les besoins de la théorie du changement, (Vogel, 2012). Les recherches menées ont démontré que la mise en œuvre de la théorie du changement par les ONG nationales n'entraîne pas une surenchère des ressources financières par rapport à la méthode du cadre logique. Par contre, l'étude a plutôt montré que nous pourrions espérer de réelles satisfactions avec la théorie du changement si les activités sont réalisées autrement. Il faudrait

alors plus investir dans la méthodologie de réalisation des activités. L'accent devra aussi être mis sur le suivi effectif des activités en termes d'impact réel. Toutefois, les ONG nationales qui n'ont pas de service de suivi-évaluation devront impérativement le créer si elles veulent réussir l'exécution de leurs projets avec la théorie du changement.

Le souci d'améliorer les résultats des projets dans le domaine du développement a conduit à l'élaboration d'une nouvelle approche. La théorie du changement est le nouvel outil proposé aux organisations nationales. Cependant, comme tout nouveau concept, son adoption et sa mise en œuvre par les organisations rencontrent quelques difficultés. Pour mieux comprendre la réaction des organisations nationales face à ce nouvel outil, notre recherche s'est penchée sur la question, comment les ONG nationales s'adaptent-elles à la théorie du changement ? L'objectif général de notre recherche était de comprendre les enjeux, les défis de l'adoption et de la mise en œuvre de la théorie du changement au sein des ONG nationales. L'introduction d'un nouvel outil dans une organisation ne peut s'appréhender sans la théorie du changement organisationnel. Intégrer un changement quant à lui, fait appel à des ressources, des compétences d'où la théorie s'y référant. Aussi, toute organisation dans le cadre de ses activités entretient des relations avec différents partenaires. L'analyse interrelationnelle de ces derniers a été indispensable dans le développement de notre travail à travers la théorie des parties prenantes. Notre revue de littérature nous a enfin permis d'énoncer six (06) propositions de recherches. Les ONG nationales rencontrent des difficultés dans l'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement. Mais, surtout l'introduction du nouvel outil au sein des ONG nationales s'est avéré pénible, parce qu'elle n'a pas suivi la méthodologie conduisant à la réussite d'un changement organisationnel. Alors que notre recherche a confirmé qu'une excellente perception du nouvel outil est indispensable pour son intégration. La légitimité du changement est nécessaire pour l'adoption de l'outil. L'adoption et la mise en œuvre de la théorie du changement ne seront effectives qu'avec le soutien des responsables des organisations nationales. Les résultats ont montré que seules les organisations capables de créer de nouvelles connaissances, et compétences pourraient réussir un changement organisationnel. Les organisations, pour l'intégration totale du nouvel outil ont besoin que les PTF sollicitent des informations qui pourront être collectées par la mise en œuvre de la théorie du changement. Nous retenons dans l'ensemble que la théorie du changement est pour les organisations nationales une opportunité de réaliser des projets plus impactant. Toutefois, ces organisations devront être réellement accompagnées dans l'adoption et la mise en œuvre de ce nouvel outil. Les organisations qui ont pu réellement progresser dans leur changement ont investi dans le renforcement de capacités de leurs travailleurs, sans distinction. Leur contribution dans le financement des projets est plus ou moins importante. Ce sont des organisations qui ne sont pas passives mais plutôt proactives. Pour plus de résultats, les ONG nationales devront aussi améliorer certains domaines tels que la communication, l'autonomie financière, le volet apprentissage organisationnel, etc. Le changement organisationnel n'a pu être abordé de manière générale. Il a été plus spécifique à l'introduction de la théorie du changement au sein des ONG nationales. Aussi notre recherche s'est-elle basée sur une combinaison de méthodes quantitatives et qualitatives, d'où une part de subjectivité. Ce qui ne favorise pas la généralisation de nos résultats. Toutefois, cette recherche est pour nous une opportunité de montrer que le changement organisationnel n'est pas l'apanage des firmes. Il serait pertinent que les ONG nationales, bien qu'étant des structures non capitalistes, puissent être davantage considérées comme un terrain d'étude pour cette thématique. Et surtout, nous espérons que cette recherche permettra aux acteurs des ONG nationales et les PTF de plus considérer l'introduction de la théorie du changement dans un cadre de changement organisationnel, pour l'atteinte de meilleurs résultats.

## Références

- Athé, A. (2017, Mars). La théorie du changement dans votre organisation. (E. D. Kouamé, Intervieweur)
- Baccarini, D. (1999.). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 25–32.
- Caf, A. (2017, Avril 20). La théorie du changement dans votre organisation. (D. E. Kouame, Intervieweur)
- Cathy, J. (2011, Janvier 14). Theory of Change Review.
- Chil, S. (2017, Avril 20). La théorie du changement dans votre organisation. (D. E. Kouame, Intervieweur)
- Cid, S. (2017, Avril). La théorie du changement dans votre organisation. (D. E. Kouame, Intervieweur)
- Clarkson, M. a. (1995). A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 92–117.
- Collerette, P., Schneider, R., & Legris, P. (2003). La Gestion Du Changement Organisationnel – Quatrième Partie – L ’ Adaptation Au Changement . *Management Systems*, 56–64.
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le Changement Organisationnel: Théorie et pratiques*. Quebec: Presse Universitaire de France (PUF).
- Depeyre, C. (2005). Retour Sur La Théorie Des Ressources. *Le Libellio d’Aegis*, PP.9–14.
- Gaonsoré, C. (2017, Mars). La théorie du changement dans votre organisation. (E. D. Kouame, Intervieweur)
- Gertler, P. J., Sebastien , M., Laura , B., & Christel M, J. (2011). L’évaluation d’impact en pratique.
- Giovalucchi, F., & De Sardan, J.-P. (2009). Planification, Gestion et Politique Dans L’aide Au Développement: Le Cadre Logique, Outil et Miroir Des Développeurs. *Revue Tiers Monde*, 383–406.
- Lac, R. (2017, Février). La théorie du changement dans votre structure. (D. E. Kouame, Intervieweur)
- Lasse, R. (2017, Mars). La théorie du changement dans votre organisation. (D. E. Kouame, Intervieweur)
- Levine, C. J. (2007). *Guide pour l’ élaboration des cadres logiques et de résultats*. Catholic Relief Services (CRS).
- Mercier, S. (2001). L’ apport de La Théorie Des Parties Prenantes Au Management Stratégique : Une Synthèse de La Littérature. In *Xième Conférence de l’Association Internationale de Management Stratégique*.
- O’Flynn, M., & Clare, M. (2015, Février 02). *Theory of change*. Oxford: Intrac.

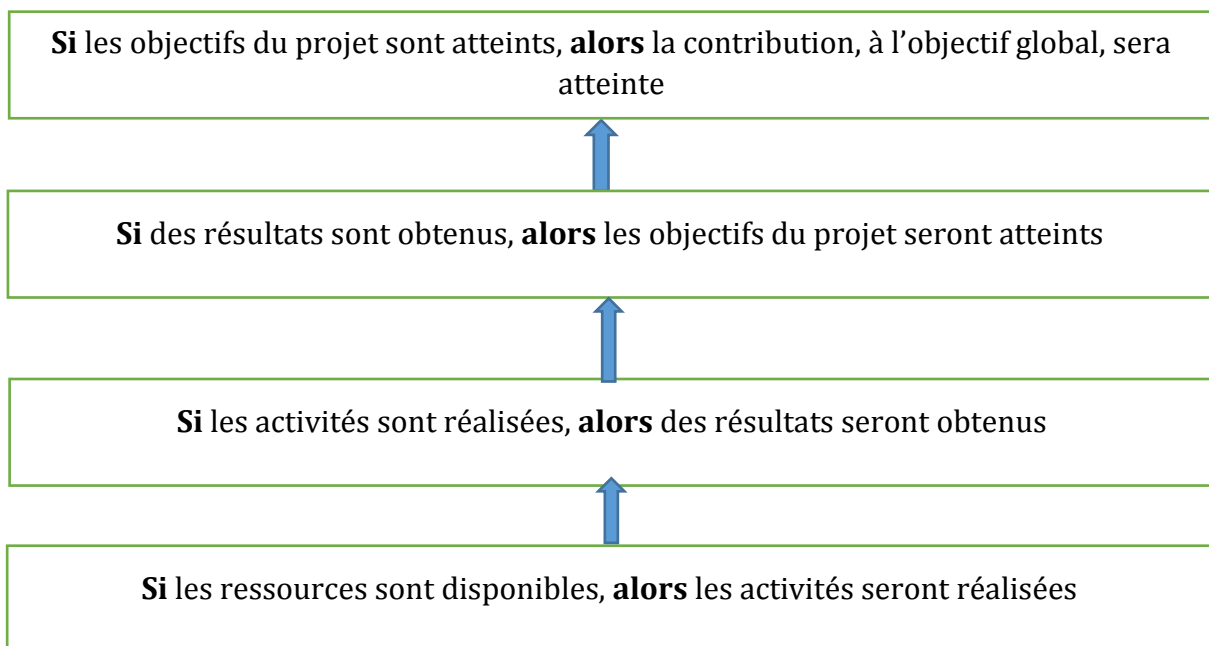
- Örtengen, K. (2003, Unité Des Méthodes). La Méthode Du Cadre Logique. *Methods Development Unit*, 40.
- Örtengen, K. (2004). *The Logical Framework Approach*.
- Perret. (1997).
- PMI. (2013). *Guide du corpus des connaissances en management de projet*. Newtown Square: PMI Publications.
- Rama, P. (2017, Avril). La théorie du changement dans votre organisation. (D. E. Kouame, Intervieweur)
- Rondeau, A. (1999). L ' Organisation Vers Un Modèle de Mise En Œuvre. *Gestion*, 24: 148–157.
- Soparnot, R. (2004). L' Évaluation Des Modèles de Gestion Du Changement Organisationnel: De La Capacité de Gestion Du Changement à La Gestion Des Capacités de Changement. *GESTION*(29).
- Tiémoko, A. (2017, Mars). La théorie du changement dans votre organisation. (E. D. Kouame, Intervieweur)
- Valters, C. (2014). Theories of Change in International Development: Communication, Learning and accountability? *Justice and Security Research Programme (JSRP)*, 29.
- Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Review*, 510 - 540.
- Vogel, I. (2012). a. Review of the Use of “ Theory of Change. *in International Development*.

## ANNEXES

### Annexe 1: Exemple de cadre logique renseigné, [www.google.fr](http://www.google.fr)

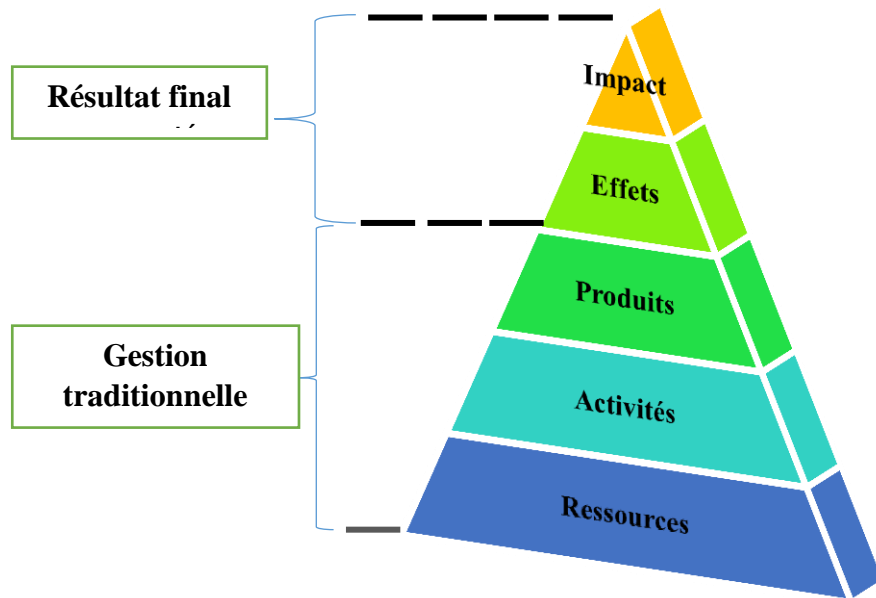
Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectifs globaux</b> : contribution du projet aux impacts d'une politique plus large (social, politique ou programme public).	Comment les objectifs globaux vont être mesurés et calculés (quantité, qualité, délai...).	Quelle information va être collectée, comment, où, quand et par qui, pour construire les indicateurs des OG ?	Case pas utilisée
<b>Objectif(s) spécifique(s)</b> : impacts ou avantages directs créés pour le(s) public(s) cible(s).	Comment les objectifs spécifiques vont être mesurés et calculés (quantité, qualité, délai...).	Quelle information va être collectée, comment, où, quand et par qui, pour construire les indicateurs des OS ?	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour atteindre les OG?
<b>Résultats immédiats</b> : produits et services (livrables tangibles) générés par le projet.	Comment les résultats vont être mesurés et calculés (quantité, qualité, délai...).	Quelle information va être collectée, comment, où, quand et par qui, pour construire les indicateurs des résultats ?	Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour atteindre les objectifs spécifiques?
<b>Activités</b> : ensemble des tâches ou « paquets de travail » à réaliser pour obtenir les résultats du projet.	<b>Optionnel</b> : les principaux éléments de ressources.	<b>Optionnel</b> : les principaux éléments du budget.	Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour obtenir les résultats?
			<b>Optionnel</b> : Si le projet est défini et accepté, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour pouvoir démarrer les activités?

### Annexe 2: Présentation de la suite logique du projet suivant le concept Si ..., Alors, proposé par nous même





**Annexe 3:** Modélisation de la gestion axée sur les résultats d'un projet,  
Proposé par nous-mêmes



**Annexe 4:** Document de formation  
(Bertrand 2015)

### FORMALISER LA THÉORIE DU CHANGEMENT

