



WWF

GOVERNANCE

Targeting Natural Resource Corruption

Guía | Novembre 2023

**Traduire les idées de l'économie politique dans la pratique de la conservation :**

**Un guide en six étapes pour utiliser les AEP afin de concevoir et de tester des théories du changement pour les interventions visant à protéger et à défendre la nature**



#### **Auteurs**

Micol Martini, WWF International Governance Practice and Saba Kassa, Basel Institute on Governance

#### **Designer**

Ana G. Hidalgo, WWF-US

#### **Date de publication**

Novembre 2023

#### **À propos de la pratique de gouvernance internationale du WWF**

La pratique de gouvernance du WWF International se concentre sur la promotion de l'exercice du pouvoir et des responsabilités au service de l'environnement et objectifs de développement durable à travers les initiatives de pratiques de gouvernance et le domaine des actions collectives et de l'innovation.



#### **À propos du projet Targeting Natural Resource Corruption**

Le projet Targeting Natural Resource Corruption (TNRC) s'efforce d'améliorer les résultats en matière de biodiversité en aidant les praticiens à s'attaquer aux menaces que représente la corruption pour la faune, la pêche et les forêts. TNRC exploite les connaissances existantes, génère de nouvelles preuves, et soutient des politiques et des pratiques novatrices pour des programmes de lutte contre la corruption plus efficaces. En savoir plus sur [tnrcproject.org](https://tnrcproject.org).

#### **Conseil juridique**

Cette publication est rendue possible grâce au généreux soutien du peuple américain par l'intermédiaire de l'United States Agency for International Development (USAID). Le contenu relève de la responsabilité de l'auteur et ne reflète pas nécessairement les points de vue de l'USAID, le gouvernement des États-Unis, ou membres individuels du consortium TNRC.

WWF® et ©1986 Panda Symbol appartiennent au WWF. Tous droits réservés.

**Photographie de couverture:** © Luis Barreto / WWF-UK

# Contenidos

Introduction .....	4
<b>Concepts clés .....</b>	<b>5</b>
Qu'est-ce qu'une théorie du changement ? .....	5
Quel est le rapport avec l'AEP ? .....	5
<b>1 Déterminer la bonne approche AEP .....</b>	<b>7</b>
<b>2 Travailler à un impact clair et réaliste .....</b>	<b>8</b>
Définir un problème clair ou un changement requis .....	8
Fixer des ambitions réalistes .....	8
<b>3 Identifier les moteurs de changement .....</b>	<b>10</b>
<b>4 Comment le changement se produit - Hypothèses d'intervention .....</b>	<b>12</b>
Pourquoi élaborer une hypothèse ? .....	12
Comment utiliser l'AEP pour élaborer des hypothèses de changement .....	12
<b>5 Cartographie des résultats de l'aep dans une théorie du changement .....</b>	<b>14</b>
<b>6 Itération et adaptation .....</b>	<b>15</b>
<b>Conclusión .....</b>	<b>17</b>
Annexe A : Approches AEP .....	18
Annexe B : Quelques définitions de la théorie du changement .....	20
Annexe C : Parties prenantes communes .....	21
Annexe D. Exemple de TdC .....	22
Remerciements .....	23
Bibliographie et lectures complémentaires .....	23



# Introduction

Cette note suggère six étapes pour intégrer les conclusions d'une analyse de l'économie politique (AEP) dans une théorie du changement (TdC) pour un projet ou un programme. Il vise à fournir aux défenseurs de l'environnement un moyen pratique de naviguer dans l'économie politique (EP) dans les contextes où ils travaillent. Alors qu'une TdC explique la logique d'un projet,<sup>1</sup> une AEP, qui examine l'influence du pouvoir, aide à aller au cœur de ce qui doit changer pour qu'un projet fonctionne. Mais les acteurs de terrain ont souvent du mal à utiliser la AEP dans la pratique. Les étapes suggérées sont les suivantes :

**Étape 1** Sélectionnez une approche AEP qui conviendra au mieux à où vous en êtes dans vos projets, les ressources disponibles, le temps disponible, la complexité du contexte et la quantité de preuves existantes.

**Étape 2** Définissez ou adaptez une déclaration d'impact réaliste à l'aide de l'AEP pour déterminer ce qui doit finalement changer et les principales opportunités et contraintes de ce changement.

**Étape 3** Utiliser l'AEP pour analyser ce qui motive ce changement - qu'est-ce qui doit changer pour obtenir l'impact souhaité ? Cela peut aider à définir les résultats du projet et les suppositions qui doivent être testées et contrôlées.

**Étape 4** développez des hypothèses sur la manière de permettre à ces changements de se produire. Une AEP peut fournir des indications sur les points d'entrée viables et aider à vérifier si les activités sont ou non sur la voie de la réalisation des objectifs souhaités.

**Étape 5** Réunissez cela en une TdC robuste basée sur une compréhension des preuves, tirées au moins en partie de l'AEP. Parallèlement à d'autres sources, l'AEP permet de mettre en lumière les suppositions formulées et les risques qui en résultent et qui doivent être surveillés.

**Étape 6** Mettez en place un processus d'itération. La mise à jour d'une AEP tout au long d'un projet crée des opportunités de vérifier et d'évaluer si la théorie et ses suppositions tiennent la route, et si non, pourquoi. Des corrections de trajectoire peuvent alors être apportées si nécessaire.

<sup>1</sup> Lorsqu'ils sont réalisés de manière solide et consultative, les TdC peuvent créer une compréhension partagée d'un défi central, définir une orientation commune et des mesures de réussite, identifier les interventions qui ont le plus de chances de fonctionner, générer une appropriation locale et améliorer la conception du projet (Salib 2022, pp 2-3)

### **En résumé, une AEP peut être utile pour concevoir de nouvelles TdC ou tester des TdC existantes en :**

- ✓ Clarifiant l'impact souhaité de l'activité
- ✓ Vérifiant que l'impact anticipé est réaliste
- ✓ Déterminant quelles conditions doivent être modifiées pour obtenir cet impact
- ✓ Formulant et réexaminant des hypothèses sur la manière dont le changement se produira
- ✓ Identifiant d'autres éléments qui doivent se produire pour que ces hypothèses se vérifient
- ✓ Repérant les raisons pour lesquelles les choses ne se passent pas comme prévu
- ✓ Identifiant les suppositions faibles et les lacunes dans les preuves qui nécessitent des tests et un suivi continu
- ✓ Identifiant les risques qui n'ont pas été suffisamment pris en compte
- ✓ Testant les suppositions, les risques, les preuves et les hypothèses au fil du temps pour permettre l'adaptation
- ✓ Soutenant l'évaluation pour mieux apprendre

## Concepts clés

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

Une TdC n'a pas de définition commune (voir l'annexe B pour une gamme d'options). En ce qui nous concerne, une TdC est la plus utile lorsqu'elle a) articule une explication logique de la manière dont un ensemble de changements souhaités est censé se produire, b) reflète la compréhension des suppositions sur lesquelles repose la théorie, et c) sert de base pour vérifier si la théorie est sur la bonne voie ou si elle doit être adaptée, et de quelle(s) manière(s) (Vogel 2012).

### **Quel est le rapport avec l'AEP ?**

L'AEP peut être considérée comme une analyse du pouvoir : pour tout changement souhaité, l'AEP explore qui détient le pouvoir, comment il l'utilise et à quelles fins. En tant que telle, l'AEP est un outil permettant d'identifier les hypothèses de base et/ou de dégager les suppositions qui se cachent derrière ces hypothèses et, ce faisant, elle aide à

signaler les cas où les suppositions ne sont pas valides ou peuvent présenter un risque pour les objectifs qui n'aurait pas été identifié autrement.

Qu'est-ce que cela signifie cumulativement ? L'objectif de la conservation est de protéger les personnes et la nature. Les TdC précisent ce qui doit changer pour atteindre cet objectif et contribuer à l'impact, ainsi que les types de choses qui doivent se produire pour parvenir à ce changement - ce qui doit être différent. Une TdC et un cadre de résultats connexe détaillent également les activités qui seront menées pour faire ces différences. Mieux comprendre qui a le pouvoir - de faire changer les choses, d'y faire obstacle - et comment ils obtiennent et utilisent ce pouvoir permet de clarifier les conditions qui doivent être modifiées pour obtenir des résultats. Une TdC aide les utilisateurs à expliquer les possibilités de changement, à déterminer le niveau de changement susceptible d'être atteint et à identifier les écueils à éviter en cours de route.

### Termes fréquemment utilisés

Bon nombre des concepts et des termes utilisés dans ce guide ont des définitions différentes et/ou utilisent une terminologie différente pour transmettre des idées communes. Pour nos besoins, nous avons utilisé la terminologie suivante :

**Théorie du changement :** Bien qu'il existe diverses définitions, nous pouvons considérer ces théories comme "la manière dont une intervention donnée, ou un ensemble d'interventions, est censée conduire à un changement de développement spécifique, en s'appuyant sur une analyse causale basée sur les preuves disponibles". (UNDAF 2017) Combinant diverses définitions, les TdC fournissent des idées sur la manière dont le changement se produira et un processus d'identification des suppositions qui soutiennent ce processus de changement présumé.

**Analyse de l'économie politique :** "Approche visant à comprendre les raisons pour lesquelles le changement se produit ou ne se produit pas, qui permet de déterminer qui détient le pouvoir, ce qui détermine les niveaux de pouvoir et la manière dont le pouvoir est exercé. (Alexander et Williams 2020, pp. 5).

**Produit :** Parfois appelés résultats intermédiaires, il s'agit des "produits tangibles et intangibles qui résultent des activités du projet (Parsons, Gokey et Thornton 2013, pp. 6)".

**Résultat :** Parfois appelés objectifs ou objectifs stratégiques, il s'agit des "avantages qu'un projet ou une intervention est censé apporter" (Ibid) - les "changements et effets probables ou obtenus à court et moyen terme des résultats de l'intervention" (OCDE 2023).

**Impact :** Parfois appelé objectifs, c'est ... le "but stratégique de plus haut niveau" d'un projet ou d'une activité (Parsons, Gokey et Thornton 2013, pp. 6) - ces "effets positifs et négatifs, primaires et secondaires, à long terme, produits par ... les interventions" (OCDE 2023).

**Cadre de résultats :** "Une articulation des différents niveaux, ou chaînes, de résultats attendus d'une intervention particulière" (Roberts et Khattri 2012, pp. 7).



# Étape 1

## Déterminer la bonne approche AEP

Il existe une [multitude d'informations disponibles sur les AEP](#). La quantité de conseils peut être écrasante, mais les approches peuvent être regroupées en trois « types ». <sup>2</sup> Le premier type consiste en des outils qui permettent de réaliser des *éléments* de l'AEP - souvent au moins en s'attaquant aux causes profondes. Le second comprend des AEP "légères" mais holistiques, qui peuvent être réalisées rapidement tout en permettant d'identifier les obstacles et les possibilités de changement. Ceux de la troisième catégorie - exercices approfondis - le font avec plus de rigueur. **L'annexe A présente une vue d'ensemble des deux premiers types d'AEP et des liens vers des outils proposés pour le troisième.** Le tableau ci-dessous propose des suggestions sur le "type" d'AEP qui pourrait convenir à différentes circonstances.

Quel que soit l'outil utilisé, un risque important à surveiller est d'utiliser les AEP pour valider un travail que l'on souhaite déjà effectuer. Pour éviter cela, vous pouvez :

- » Faire appel à des observateurs externes ou remettre en question certains points de vue, y compris par le biais d'un engagement participatif, par exemple avec les communautés ;

- » Etayer le travail par une analyse documentaire ; et/ou
- » Procéder à des tests supplémentaires, notamment par le biais d'une collecte de données qualitatives primaires, lorsqu'il existe des lacunes en matière de données probantes.

Les étapes qui suivent examinent les moyens d'intégrer les conclusions des AEP dans les TdC. Les suggestions sont souvent axées sur le niveau du projet. Il existe d'autres conseils pour déterminer s'il existe une demande d'échelle ou pour intégrer la réflexion sur le pouvoir dans les secteurs ou les équipes (en s'orientant vers une approche de [réflexion et de travail politique](#)).

### Étude de cas : L'AEP met en évidence les divergences de vues sur les approches à adopter pour enquêter et poursuivre les cas de commerce illégal d'espèces sauvages (IWT)

L'Institut de Bâle sur la gouvernance a utilisé l'AEP pour identifier les questions clés relatives à l'inclusion qui peuvent affecter les efforts visant à renforcer les enquêtes et les poursuites dans les affaires de commerce illégal d'espèces sauvages. Des entretiens ont été menés avec des acteurs locaux, qui ont révélé que les points de vue des personnes vivant à proximité ou dans les paysages n'étaient souvent pas entendus. Ces points de vue ont mis en évidence la perception selon laquelle l'application des IWT avait tendance à se concentrer sur les délinquants et les délits de bas niveau et ont montré plus clairement l'importance de comprendre comment le contexte politique peut influencer les efforts d'application de la loi. Kassa, Costa, Stahl and Camargo 2022

Exercice AEP partiel et plus court	Des AEP légères mais holistiques	Approches approfondies
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Définir un problème</li> <li>2. Tester un projet existant qui se déroule bien</li> <li>3. Les ressources sont limitées (personnes, financement)</li> <li>4. Le projet est court et/ ou une AEP doit être livrée rapidement</li> <li>5. Dans des interventions et des contextes à faible risque</li> <li>6. Là où il y a un solide corpus de preuves</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprendre pourquoi un projet existant ne fonctionne pas</li> <li>2. Le projet intègre la dynamique de l'EP dans un travail plus large.</li> <li>3. Les ressources sont limitées (personnes, financement)</li> <li>4. Le projet est court et/ ou une AEP doit être livrée rapidement</li> <li>5. Avec des interventions directes</li> <li>6. Lorsque nous avons des preuves de notre travail mais que nous avons des lacunes</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conception d'un nouveau projet</li> <li>2. Le projet peut chercher à aborder directement la dynamique de l'EP</li> <li>3. Il existe des capacités et des fonds disponibles pour entreprendre une</li> <li>4. AEP approfondie</li> <li>5. Le projet est à long terme</li> <li>6. Le projet travaille sur des problèmes complexes/ dans un contexte difficile</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Les risques de corruption sont élevés dans l'environnement opérationnel</li> <li>2. Les preuves de l'intervention sont limitées</li> </ol>

<sup>2</sup> En réalité, ces "camps" se situent plutôt sur un spectre entre la légèreté et la rigueur et entre le partiel et l'holistique.



## Étape 1 Exercice

**Temps minimum requis :** 15 minutes

**Préparation :** Sélectionnez un projet que vous concevez ou que vous êtes en train de mettre en œuvre. Examinez les approches légères fournies dans l'annexe A. Scannez le tableau de l'étape 1 ci-dessus.

**Maintenant, vérifiez :**

- Quelles sont les forces et les faiblesses des options AEP de l'annexe A pour votre projet ?
- Selon vous, quelle approche AEP pourrait le mieux fonctionner pour commencer, et pourquoi ?

## Étape 2 Travailler à un impact clair et réaliste



Une déclaration d'impact est basée sur deux dimensions : quel est le problème central et dans quelle mesure peut-on raisonnablement changer les choses dans le temps imparti ? Les AEP fournissent des informations pour les deux dimensions.

### Définir un problème clair ou un changement requis

Une TdC définit la combinaison de choses qui doivent se produire pour commencer à résoudre un problème. Il est donc important d'être clair sur le problème lui-même. Les outils d'AEP qui expliquent pourquoi quelque chose se produit aident à définir ce problème fondamental. Cela permet de vérifier que la TdC ne confond pas une solution ou un symptôme avec un problème et sa cause (voir le scénario ci-dessous).<sup>3</sup>

### Fixer des ambitions réalistes

La plupart des TdC des projets sont assortis d'échéances et doivent donc identifier les progrès susceptibles d'être réalisés au cours de cette période. Si une TdC n'est pas réaliste à cet égard, il est peu probable qu'elle soit très utile. Certains des outils d'AEP les plus holistiques - y compris les outils rapides - peuvent mettre en évidence les obstacles et les opportunités, et donner une idée des progrès qu'il est possible d'accomplir dans le cadre d'un projet.<sup>4</sup>

Avec un problème clair à l'esprit et une vision de ce qui est réaliste, il est possible de produire une déclaration d'impact en connaissance de cause. Dans le scénario fourni ci-dessus (« Quel est l'impact ? ») un simple outil d'AEP permet à l'équipe de réorienter ses activités vers l'impact.

<sup>3</sup> Une pratique très fréquente consiste à associer une solution à un problème. Ceci est illustré ci-dessus dans le « Scénario : Quel est l'impact ? » où le problème était à l'origine défini comme l'absence de la solution choisie - dans ce cas, le manque d'engagement des citoyens. Souvent, des TdC de ce type sont symptomatiques de projets qui ont présélectionné des activités/solutions et n'ont donc pas pleinement formulé le problème à traiter. Pourquoi est-ce un problème ? Comme illustré ci-dessus, cette pratique lie les projets à des solutions pré-identifiées et empêche les équipes d'identifier les éléments réels qui pourraient avoir besoin d'être modifiés. [Cette brève vidéo](#) sur la vente de solutions versus la résolution de problèmes du programme [Building State Capability de la Harvard Kennedy School](#) offre un moyen simple de vérifier si cette erreur s'est produite : si trois solutions plausibles à un problème ne peuvent être pas identifiées, alors une solution et un problème ont probablement été combinés.

<sup>4</sup> Souvent, les projets supposent un "impact transformateur" : "un changement positif dans le système au fil du temps". Mais comme le montrera probablement une AEP, cela ne correspond souvent pas au contexte du problème. Parfois, l'objectif peut simplement être d'empêcher que les choses ne s'aggravent - un impact préventif. D'autres conseils sont disponibles sur différents [types d'impact](#) (Reudy 2018).



### Scénario : Quel est l'impact ?

**Le scénario.** Une TdC identifie un problème dans un paysage : « un manque d'engagement des citoyens dans les décisions relatives à la conversion des terres forestières ». Le projet produit une déclaration d'impact : « la voix des citoyens est incluse dans les décisions relatives à la gestion de l'utilisation des forêts ». Lorsque le projet démarre, les citoyens sont plus nombreux à s'impliquer, mais la conversion des terres forestières s'accélère parce que des fonctionnaires de haut niveau reçoivent des pots-de-vin pour l'octroi de concessions. L'initiative expose par inadvertance les groupes de citoyens à de nouveaux risques involontaires liés à la corruption et à la sécurité

**Comment une AEP peut-elle aider ?** Un processus de diagramme d'Ishikawa (voir annexe A) permet à l'équipe de voir que les processus d'exclusion font partie d'une gamme de facteurs de conversion des terres. L'équipe utilise cet exercice partiel d'AEP pour ajuster la déclaration d'impact en "ralentissant la conversion non durable des terres forestières dans cette zone". Cela permet à l'équipe de travailler sur d'autres aspects du problème et de modifier la façon dont elle aborde l'exclusion afin d'atténuer les risques pour les partenaires.

### Étude de cas : Adapter l'impact à un contexte changeant au Brésil

L'administration de Jair Bolsonaro a soutenu et même encouragé l'accaparement des terres en Amazonie. Dans ce contexte, le WWF Brésil s'est efforcé d'éviter l'adoption d'une nouvelle législation qui légaliserait les invasions de terres publiques et d'aider les populations autochtones à surveiller et à signaler les invasions, afin d'éviter que l'accaparement des terres et la déforestation en Amazonie ne s'aggravent.

Avec une nouvelle administration en place qui s'est engagée à prévenir la déforestation et l'accaparement des terres, le WWF peut collaborer avec le gouvernement et accélérer la création de zones protégées sur des terres publiques non désignées. La surveillance exercée par les groupes autochtones a permis d'éviter certains cas de déforestation, et ces informations et capacités permettent aujourd'hui à ces groupes de mieux négocier avec les autorités publiques chargées de protéger leurs territoires. L'équipe est désormais en mesure de travailler à un impact plus transformateur qu'auparavant.



### Étape 2 Exercice

**Temps minimum requis :** 30 minutes

#### Préparation :

Sélectionnez un projet - il peut s'agir d'un de l'étape 1 ou d'un différent. Examinez spécifiquement l'impact du projet - l'enjeu global que vous pensez qu'il cherche à atteindre. En gardant cela à l'esprit, faites un exercice de "cinq pourquoi" (voir l'annexe A).

#### Maintenant, vérifiez :

- Selon l'analyse, quel(s) changement(s) fondamental(aux) devrait(ent) être abordé(s) ?
- Cela diffère-t-il de ce que décrit l'actuelle déclaration d'impact ?
- Selon vous, à quoi ressembleront des progrès réalistes au cours de la période couverte par votre projet ?

## Étape 3

# Identifier les moteurs de changement

L'étape suivante consiste à développer quelques idées sur l'éventail des **moteurs de changement**, c'est-à-dire les facteurs qui soutiennent ou entravent les impacts. En pratique, dans une TdC, les résultats d'un projet - les domaines que les interventions aborderont - sont dérivés, au moins en partie, en articulant les progrès attendus vers la réalisation ou la prise en compte de certains de ces moteurs. L'identification des moteurs permet également d'identifier les suppositions, c'est-à-dire les éléments qui doivent également se produire ou se vérifier pour que la théorie tienne. **Les suppositions** peuvent être fondées sur des preuves - dérivées de la recherche et de l'analyse - mais peuvent souvent inclure des croyances et des attentes implicites sur la façon dont les choses fonctionnent normalement.

Avant de différencier les résultats des suppositions, il est utile d'employer les éléments d'une AEP pour faire le point sur l'ensemble des moteurs. Une fois que l'on a une idée claire de ces moteurs, l'analyse des résultats de l'AEP à la lumière des questions suivantes peut aider à clarifier ce que le projet doit s'efforcer de réaliser, par opposition à ce qu'il doit supposer (et contrôler si ces suppositions sont correctes) :

- » Quelle est l'importance de ce moteur pour l'étude d'impact ?
- » Le projet dispose-t-il d'un avantage comparatif dans ce domaine à aborder ?
- » Quels sont les risques associés au fait de se concentrer sur ce moteur ?
- » Comment de manière réaliste, ce moteur pourrait-il contribuer à l'élaboration de l'étude d'impact ?
- » Que se passera-t-il si le projet n'est pas directement lié à ce moteur ?



- » Quelles sont les suppositions nécessaires ?
- » Lorsque le projet ne peut pas s'attaquer à un moteur, existe-t-il une voie plus indirecte pour donner forme à cette dimension ?

### Étude de cas : Trouver des résultats de projet pour améliorer la gouvernance de la pêche au Pérou

Au Pérou, le WWF a identifié la "réduction des menaces pesant sur la gouvernance des pêcheries et les écosystèmes marins" comme l'impact souhaité d'un projet. L'initiative a identifié une série de moteurs et s'est concentrée sur deux résultats : (1) réduire les niveaux globaux de corruption et les risques de pots-de-vin au sein de la Direction générale des capitaineries et des garde-côtes (DICAPI, la branche de la marine chargée de la sécurité en mer), et (2) augmenter la quantité d'informations provenant des certifications, aidant ainsi la DICAPI à prévenir les accidents et à secourir les navires de pêche perdus. Ces moteurs ont été considérés comme des contributions nécessaires à la réalisation de leur déclaration d'impact de haut niveau et ont représenté des domaines dans lesquels leurs activités ont cherché à réaliser des progrès cumulatifs. WWF Pérou. *Projet "Réduire la corruption dans la pêche à petite échelle grâce aux services numériques"*

### Étude de cas : Reconnaître les suppositions dans le travail de lutte contre la corruption dans le secteur des espèces sauvages à Madagascar

À Madagascar, un projet du WWF visait à "réduire la corruption dans les ressources naturelles" en renforçant les efforts nationaux et locaux de lutte contre la corruption, en développant les capacités des organismes judiciaires et des services chargés de l'application de la loi, et en améliorant la coordination de la société civile pour qu'elle s'engage dans des forums sur la convergence de la criminalité. Lors de l'élaboration des TdC, l'équipe a formulé des suppositions essentielles à la réussite du processus d'analyse des moteurs de la corruption dans le secteur des ressources naturelles. Ceux-ci comprennent : l'existence d'autres formes de moyens de subsistance pour réduire les pressions sur les ressources naturelles, l'engagement effectif de toutes les parties prenantes et leur volonté de s'impliquer, le maintien du soutien du gouvernement et l'amélioration de l'efficacité grâce à la coordination.

*WWF Madagascar Projet "Lutte contre la corruption et le trafic d'espèces sauvages - Madagascar".*



### Étape 3 Exercice

**Temps minimum requis :** 30 minutes

**Préparation :** En utilisant le problème identifié dans l'exercice de l'étape 2, ou un problème clair provenant d'un autre projet, élaborer un "diagramme Ishikawa". Un modèle gratuit pour ce modèle est disponible [ici](#), ou vous pouvez trouver un modèle vierge à l'annexe A. Essayez de trouver tous les éléments qui, selon vous, sont à l'origine de votre problème principal. Regroupez maintenant les problèmes similaires ou connexes.

#### Ahora compruebe:

- Selon vous, quels sont les moteurs de votre changement souhaité ?
- Dans cet esprit, quels résultats (c'est-à-dire quels progrès vers la réalisation ou la prise en compte de ces facteurs) doivent être obtenus pour que cet impact se produise ?
- En utilisant la liste de questions ci-dessus à l'étape 3, sur lequel de ces moteurs allez-vous vous concentrer ?
- Que devez-vous supposer à propos des autres moteurs que vous avez trouvés dans votre AEP?

## Étape 4

# Comment le changement se produit - Hypothèses d'intervention

### Pourquoi élaborer une hypothèse ?

Un risque courant dans l'élaboration des TdC est qu'il s'agit trop souvent d'un processus de "mise en place et d'oubli" : l'impact et les résultats souhaités sont identifiés, mais à la fin du projet, il peut s'avérer que, bien que les activités et les produits aient été réalisés, ils n'ont eu que peu d'incidence sur les résultats ou l'impact. Cela peut souvent résulter (a) de la sélection et de l'engagement de résultats spécifiques sans construire une logique sur la manière dont ils créeront les conditions du changement, et/ou (b) de suppositions sur l'existence d'autres conditions nécessaires qui ne se révèlent pas être vraies. Dans ce cas, il peut être difficile de suivre efficacement les progrès ou de savoir ce qui ne fonctionne pas et ce qu'il faut changer. Pour ces raisons, il est important d'expliquer la logique du changement qui est souvent implicite dans les projets mais qui n'est pas toujours explicitée et examinée de manière critique.

### Comment utiliser l'AEP pour élaborer des hypothèses de changement

Le **lancement d'un projet, d'une stratégie ou d'un processus de planification** est l'occasion idéale d'utiliser l'AEP pour formuler des hypothèses en vue d'une TdC. Votre AEP vous aura aidé à trouver les moteurs du changement, mais elle vous donnera également des indications sur les parties prenantes et les processus qui offrent des points d'entrée pour le changement et ceux qui créent des contraintes. Elles peuvent être utilisées pour expliquer comment et dans quelles circonstances (suppositions), les interventions planifiées conduiront au changement, ainsi que pour identifier les principaux risques à ce que cette théorie se vérifie.

### Scénario : Quelle est l'hypothèse ?

**Le scénario** : Une TdC postule que "si nous renforçons la capacité des gardes à détecter les braconniers" et "augmentons les poursuites contre les braconniers... [alors] le braconnage des rhinocéros dans notre paysage sera réduit". Après plusieurs années, les niveaux de braconnage sont plus élevés que prévu et un phénomène tout à fait inattendu se produit : il y a plus de braconnage dans un paysage voisin. Avec cette TdC, l'équipe n'est pas en mesure de comprendre ce qui a mal tourné et comment y remédier, car il n'y avait aucune explication causale de la façon dont ou pourquoi les activités devaient affecter l'impact ou quelles autres conditions étaient supposées.

Une TdC complète aurait pu dire quelque chose comme : « si nous renforçons la capacité des gardes à détecter les braconniers et augmentons les poursuites contre les braconniers, cela dissuadera le braconnage car les gardes empêcheront davantage de braconnage de se produire, ce qui le rendra plus dangereux pour les braconniers, qui courront également un risque accru de pénalité ou d'emprisonnement s'ils sont pris. » Cette TdC pourrait ensuite expliquer ses suppositions selon lesquelles « les tensions entre les communautés locales et les agences de gestion de la faune sont traitées de manière adéquate et ces griefs ne sont pas pris en compte dans le braconnage » et que « le ciblage des délinquants de bas niveau sera un moyen de dissuasion suffisant pour le braconnage ».

**Comment une AEP peut-elle aider ?** Un exercice d'AEP aurait pu être utile de plusieurs façons. Tout d'abord, au début, cela aurait pu suggérer que certaines des suppositions étaient faibles. Par exemple, cela aurait pu indiquer que les délinquants de haut niveau étaient un moteur plus aigu du commerce illégal d'espèces sauvages (IWT) que les délinquants de bas niveau. Plus tard dans le projet, une AEP peut également être amenée à comprendre pourquoi quelque chose ne fonctionne pas et à tester les résultats et les suppositions, ce qui place l'équipe dans une meilleure position pour changer de cap. Ici, par exemple, une AEP pourrait constater que les griefs envers les organismes d'application de la loi sur la faune perpétuent le braconnage.

Bien que l'AEP soit particulièrement utile lors du lancement d'un projet, d'une stratégie ou d'un plan, il peut être utile **d'utiliser et de déployer l'AEP pour éclairer les travaux en cours**. Souvent, l'utilisation d'une AEP pour transposer des suppositions et des postulats sur une Td C existante peut s'avérer utile lorsque les progrès ne se déroulent pas comme prévu et que les raisons n'en sont pas claires (voir étape 6).

### Étude de cas : Utilisation d'AEP en Ukraine pour identifier les points d'entrée plausibles

En Ukraine, une récente AEP a exploré les risques que la reconstruction d'après-guerre ne soit pas durable sur le plan environnemental. L'AEP a identifié que les oligarques impliqués dans l'énergie et la construction peuvent entraver la reconstruction durable, en raison de la faiblesse du système judiciaire, de la collusion avec les politiciens et de l'absence d'organes de contrôle indépendants capables de lutter contre la corruption. Il a toutefois observé que la société civile est forte en Ukraine et qu'elle a une voix puissante. Les approches pourraient inclure la collaboration avec la société civile pour promouvoir l'achèvement de la réforme judiciaire, la promotion de réformes visant à limiter le rôle de l'argent privé dans la politique, ou le soutien de la capacité des organismes de lutte contre la corruption. Au vu de ce tableau, un projet pourrait reconnaître la présence d'un mouvement civique fort et influent et pourrait donc se concentrer sur l'amélioration des connaissances sur les risques de corruption liés à la durabilité environnementale au sein de ce mouvement, plutôt que de s'engager dans un plaidoyer direct. Cette approche suppose que les lacunes en matière de capacité ne constituent pas une contrainte majeure ou qu'elles sont prises en charge par ailleurs, et que les pressions nationales suffisent à déclencher le changement.



### Étape 4 Exercice

**Temps minimum requis :** 30 minutes

**Préparation :** Regardez les moteurs sur lesquels vous avez sélectionné de vous concentrer dans l'exercice 3, ou bien, regardez un résultat d'une TdC différente.

#### Ahora compruebe:

- Quelles parties prenantes (voir l'annexe C pour une liste des plus courantes) ont une influence ou un pouvoir sur la réalisation du ou des résultats ?
- Quelles institutions et/ou "règles du jeu" leur donnent cette influence et/ou ce pouvoir ? (Les règles du jeu sont la façon formelle et informelle dont les choses se font).
- Qu'est-ce qui pourrait les motiver ou les amener à utiliser l'influence de manière positive ? Évaluez votre confiance pour chaque suggestion.

#### Bono:

- Dans ce contexte, sur quoi pouvez-vous travailler confortablement ?
- Quelles lacunes subsistent après l'identification de ces activités ?



## Étape 5 Cartographie des résultats de l'aep dans une théorie du changement

Le processus décrit dans les étapes ci-dessus peut générer les principaux éléments nécessaires pour intégrer l'AEP dans une TdC. Il n'y a pas de modèle défini pour le faire. Certaines options peuvent être narratives, par exemple les déclarations "si - alors". D'autres préféreront un diagramme illustrant les liens de causalité (voir l'annexe D pour un exemple). Les principaux composants à cartographier sont :

1. Une déclaration d'**impact** claire et réaliste.
2. Les moteurs de cet impact auxquels le projet contribue – **résultat(s)**.
3. Une description ou un visuel de l'hypothèse sur la façon d'atteindre ces résultats (**produits ou interventions**). Assurez-vous d'expliquer ou de montrer comment, pas seulement quoi.
4. Quelles sont les **suppositions** qui sous-tendent l'hypothèse.
5. À chaque niveau, la solidité des **preuves** Pour les problèmes et les contextes complexes, il

peut être utile pour l'AEP d'approfondir les domaines où il existe des lacunes en matière d'éléments probants<sup>5</sup>.

6. En particulier lorsqu'il existe des lacunes dans les données probantes, identifiez **les risques**<sup>6</sup> pour la TdC. Ceux-ci doivent être régulièrement évalués en rapport à l'AEP actualisée, en particulier dans les environnements politiques instables.

L'ensemble de ces éléments est nécessaire pour articuler clairement ce qui fera changer les choses et ce dont cela dépend, et pour être tout à fait explicite sur nos incertitudes.

### Scénario : Où se situe la supposition erronée ?

**Le scénario :** Un projet axé sur l'amélioration de la gestion des forêts communautaires part du principe qu'une recrudescence de la déforestation illégale est gérée efficacement et ne nuit pas de manière substantielle à ses objectifs, et que les personnes qui gèrent la forêt sont suffisamment incitées à rechercher la durabilité. Des preuves apparaissent concernant les exportations illégales de bois, et les connaissances "sur le terrain" suggèrent que cette augmentation des exportations illégales peut affecter les incitations supposées à la gestion durable.

**Comment une AEP peut-elle aider ?** Via une AEP, l'équipe constate que le bois est illégalement exploité en collusion avec des entités de gouvernance forestière communautaire. Cela pourrait saper la TdC - il existe maintenant de fortes incitations au développement non durable. Dans cet esprit, le projet peut travailler sur les implications de ce risque et utiliser l'AEP pour trouver de nouveaux points d'entrée et des mesures d'atténuation.

<sup>5</sup> La mise en évidence des lacunes en matière de données probantes peut nécessiter un exercice d'AEP plus complet comprenant une analyse documentaire, la réalisation de recherches primaires et la prise en compte d'approches participatives de l'AEP.

<sup>6</sup> Une préoccupation fréquente est de savoir si aborder la dynamique de l'EP elle-même est trop risquée. C'est une inquiétude justifiée et compréhensible. Il n'en reste pas moins que tous les contextes sont marqués par des dynamiques de pouvoir. Dans de nombreux cas, cela peut être la clé pour débloquer le changement. Ces dynamiques contribuent généralement de manière significative aux problèmes qu'un projet tente de résoudre. Lorsque ces dynamiques présentent un risque - pour les responsables de la mise en œuvre, les parties prenantes ou les objectifs - il est au minimum essentiel de diagnostiquer ce qui se passe afin de comprendre si ces facteurs peuvent saper le projet ou si les activités du projet pourraient les façonner de manière potentiellement négative.



## Étape 5 Exercice

**Temps minimum requis :** 1 heure

**Préparation :** Dans les exercices précédents, vous aurez élaboré une déclaration d'impact claire et réaliste. Vous aurez généré des résultats et des suppositions sous-jacentes à ces résultats, en analysant les moteurs du changement et la manière de les faire progresser (résultats). Vous aurez élaboré des hypothèses sur la manière d'aborder ces moteurs, créant ainsi vos produits. Assurez-vous de les avoir disponibles, en utilisant les exercices ci-dessus, ou utilisez une autre TdC qui inclut ces éléments. Passez en revue le travail AEP que vous avez effectué jusqu'à présent et notez les zones où vous étiez incertain.

### Preguntas:

- À quoi ressemblerait un diagramme visuel reliant tous ces éléments ? Reportez-vous à l'annexe D pour un exemple.
- Quelle est la solidité de vos preuves ? Passez en revue votre diagramme et indiquez où il y a des lacunes.
- Quels risques devez-vous connaître ? Assurez-vous qu'ils sont mis en évidence dans votre diagramme.

## Étape 6 Itération et adaptation

La conservation et la gestion des ressources naturelles sont des questions complexes, et les défenseurs de l'environnement travaillent dans des environnements opérationnels difficiles, tous marqués par des dynamiques de pouvoir. En conséquence, les TdC peuvent être basées sur des preuves limitées, nécessitant des décisions sur les activités et les objectifs en l'absence de certitude quant à l'efficacité de ces approches. Il est donc essentiel de prévoir un temps de pause régulièrement, d'actualiser l'analyse et d'examiner si de nouveaux éléments suggèrent une orientation différente.

Souvent, les projets adaptatifs, c'est-à-dire les projets qui ont la flexibilité de changer d'approche en réponse aux évaluations en cours, intègrent des tests de ce type dans le suivi régulier du projet. Cela a des implications opérationnelles en matière de gestion des ressources, de passation de marchés et d'approvisionnement, et de suivi. Certains praticiens ont élaboré [des directives concrètes pour une telle gestion adaptative](#). S'éloigner des cadres de résultats axés sur les produits vers des modèles axés sur les problèmes – comme le «[Cadre de recherche](#)» – peut



également encourager l'itération et offrir des points de contrôle permettant de modifier le travail sur la base d'un examen des suppositions et des réflexions sur les performances.

La réalisation d'une AEP et d'autres analyses de situation sur une base continue est essentielle pour savoir ce qui a changé, où de nouvelles opportunités de changement se matérialisent et où les anciennes ne sont plus viables. Les AEP peuvent également être utilisés à des fins d'évaluation, en particulier lors de l'évaluation de défis complexes. Par exemple, ces outils peuvent être particulièrement utiles pour des approches telles que la [récolte de résultats](#), qui examine les changements survenus - bons ou mauvais - et vise rétroactivement à identifier comment les interventions ont contribué à ces changements.

### **Étude de cas : L'AEP pour mieux comprendre le trafic de jaguars au Mexique**

En 2022, une AEP commandée par le WWF a étudié les raisons pour lesquelles le trafic de jaguars persistait dans la région Selva Maya au Mexique, observant que les efforts existants en matière d'IWT ne permettaient pas de lutter efficacement contre le trafic de jaguars. L'AEP a identifié une augmentation du conflit homme-jaguar liée à des changements dans l'utilisation des terres qui exacerbent le commerce illégal *national* de parties du corps des jaguars. Entre autres choses, ce nouvel angle d'analyse recommandait notamment de se concentrer sur les moteurs de conflit entre l'homme et la faune sauvage, y compris les liens avec la pauvreté, et d'accorder une plus grande importance au marché intérieur dans sa stratégie de conservation.

### **Étude de cas : Intérêts de l'économie politique dans le commerce illégal de l'ormeau sud-africain**

Malgré les efforts déployés depuis longtemps pour mettre fin au commerce illégal et à la surexploitation de l'espèce sud-africaine d'ormeau (perlemoen), y compris son inscription dans la base de données de la Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction (CITES), une [enquête](#) récente révèle un taux de commerce illégal le plus élevé qui ait jamais existé, éclipsant le commerce légal. L'analyse des intérêts met en évidence la demande en provenance d'Asie, combinée à des vulnérabilités nationales telles que l'inégalité et la pauvreté, le manque de capacité et de volonté politique des gouvernements, et les profits dérivés de la criminalisation du commerce. Cette information a conduit certains à poser une hypothèse de changement très différente, appelant à renforcer les institutions, à fournir d'autres sources de revenus aux communautés, à retirer l'espèce de la liste et à adopter une approche radicalement différente de l'application de la législation, en consacrant des ressources aux enquêtes sur le trafic et les facilitateurs professionnels du commerce international, plutôt qu'en se concentrant sur les efforts visant à contenir les prélèvements locaux.

### **Étude de cas : Perspectives AEP pour améliorer les enquêtes et les poursuites dans les affaires de commerce illégal d'espèces sauvages (IWT)**

Les risques de corruption dans les organismes d'application de la loi peuvent saper les efforts de lutte contre l'IWT. Il est essentiel de cartographier et d'atténuer les risques. Un élément essentiel pour cela est de comprendre pourquoi ces risques émergent en premier lieu. Les AEP sectorielles ciblées menées par l'Institut de Bâle sur la gouvernance se sont penchées sur les moteurs des risques de corruption dans trois pays. L'analyse a mis en évidence la manière dont les dispositions politiques formelles et informelles en vigueur et la dynamique du pouvoir ont façonné la chaîne de l'application de la loi. Un point clé était que les programmes politiques informels peuvent saper le travail des organismes d'application de la loi. Ces informations ont permis d'expliquer pourquoi des lacunes dans la mise en œuvre sont apparues et se sont avérées essentielles pour la conception de mesures d'atténuation de la corruption réalisables.

*Kassa, Costa, Stahl et Camargo 2022 et Medina, Grossman, Suryandari et Guy 2022*





## Étape 6 Exercice

**Temps minimum requis :** 1 heure

**Préparation :** Si les exercices ci-dessus ont été effectués sur un projet existant ou ancien, utilisez la TdC que vous avez développée dans le contexte de ce guide. Si ce n'est pas le cas, prenez la TdC d'un projet que vous avez achevé ou qui est en cours de mise en œuvre. Vérifiez que votre déclaration d'impact est claire et réaliste (reportez-vous à l'exercice de l'étape 1 si nécessaire). Les questions ci-dessous ont été adaptées de l'approche de [l'analyse politique quotidienne](#) (voir annexe A).

### Maintenant, vérifiez :

- Quels sont les acteurs ou les groupes actuellement impliqués dans le problème que vous essayez de modifier ?
- Qu'est-ce qui motive ces acteurs ?
- Comment exercent-ils leur influence, quel pouvoir ont-ils ?
- Vos hypothèses reflètent-elles ces acteurs et leurs motivations ?
- Dans quelle mesure les suppositions de TdC se sont-elles vérifiées ?
- Que pouvez-vous faire concrètement pour changer les choses ?

## Conclusion

Les AEP et les formes similaires d'analyse situationnelle sont des outils utiles pour développer, tester et adapter des théories solides du changement. Elles ne sont pas une solution miracle ; elles ont des limites et nécessitent des compléments, ainsi qu'une volonté de remettre en question des idées préexistantes, d'interroger

des suppositions et, parfois, de faire des choix difficiles. Elles offrent cependant un cadre utile pour déterminer ce que nous essayons d'atteindre, d'évaluer ce qui les empêche de se réaliser, de décrire comment nous pensons que le changement peut se produire et d'identifier les suppositions qui sous-tendent les interventions que nous entreprenons.

## Annexe A : Approches AEP

Ces directives ne sont pas un "mode d'emploi" de l'AEP en soi. Néanmoins, quelques outils en particulier sont mis en évidence ci-dessous afin d'offrir des options pour des évaluations plus rapides sur les facettes de l'économie politique. Ils peuvent être déployés lorsqu'une touche plus légère est nécessaire ou lorsqu'il y a un intérêt à explorer initialement les dynamiques de l'économie politique avant d'envisager une approche plus approfondie. Pour des approches plus approfondies de l'utilisation de l'AEP dans le domaine de la conservation, il existe des orientations sur [l'analyse situationnelle](#) et un [cadre](#) sur l'AEP pour l'impact en matière de conservation (le cadre "PEACI"). Plus d'informations sont fournies ci-dessous.

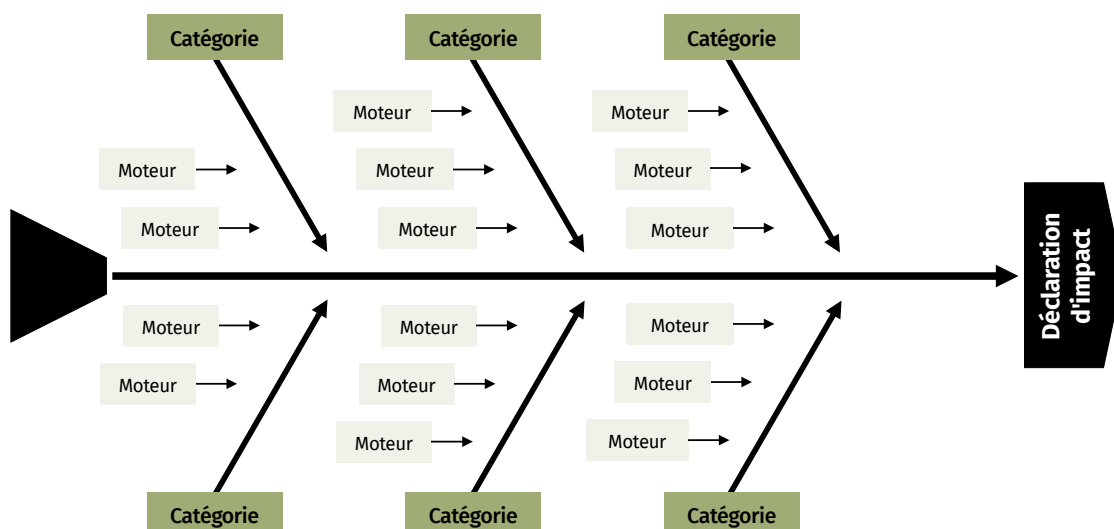
### Exercices AEP plus courts et partiels

1. Un outil simple mais utile est l'**exercice des "cinq pourquoi"**. Utilisée au-delà de l'AEP dans d'autres domaines pour tenter de comprendre les résultats indésirables, cette méthode commence par la formulation d'un problème. Elle demande ensuite pourquoi cela se produit, puis à nouveau pourquoi, cinq fois de suite. Au fur et à mesure que les participants se rapprochent de la cause première, le problème commence à s'élargir. Une hypothèse peut également émerger avant que les cinq étapes ne soient achevées.

Exercice des "cinq pourquoi"	
Lutte contre la contamination de l'eau dans une zone protégée	
Problème	Mauvaise qualité de l'eau dans une zone protégée
Pour quelle raison ?	Des projets hydroélectriques construits à l'intérieur d'une zone protégée
Pour quelle raison ?	Les acteurs gouvernementaux ont donné des droits d'accès aux sociétés hydroélectriques
Pour quelle raison ?	Les fonctionnaires obtiennent des pots-de-vin des entreprises pour des concessions
Pour quelle raison ?	Peu de capacité réglementaire et d'application de la loi, législation limitée sur les conflits d'intérêts
Pour quelle raison ?	Intérêts particuliers d'acteurs politiques puissants

2. Un complément utile pour approfondir "les cinq pourquoi" peut être un diagramme Ishikawa. Alors que "les cinq pourquoi" peuvent suggérer une hiérarchie des causes, le diagramme d'Ishikawa offre un espace plus ouvert pour identifier de multiples moteurs, les regrouper et décortiquer leurs causes (ODI 2023). Cet outil part également d'un problème. Les équipes sont ensuite invitées à identifier les différents moteurs de ce problème, à les regrouper et à réfléchir à la myriade d'éléments qui sous-tendent ces moteurs.

### Modèle de diagramme Ishikawa

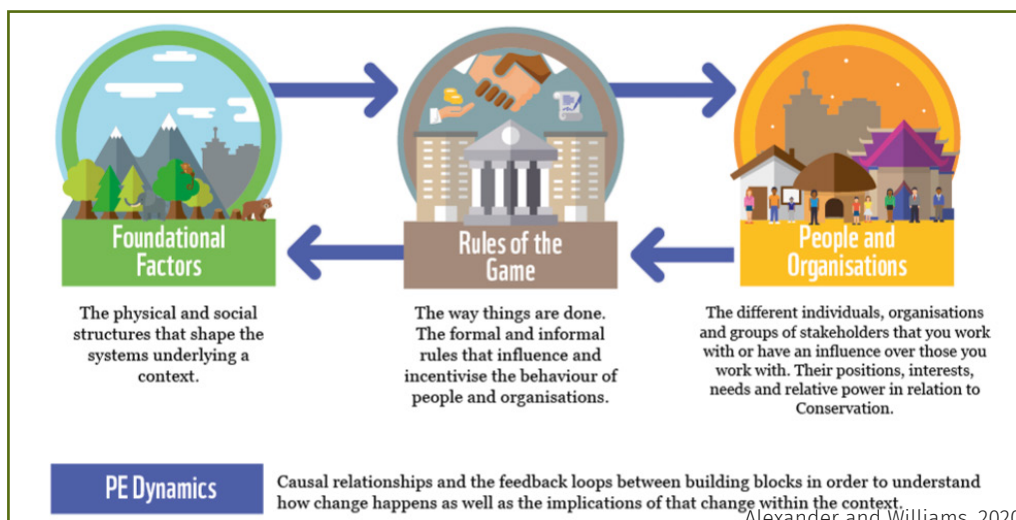


## AEP légères et holistiques

3. Pour ceux qui manquent de temps, le programme de recherche sur les États efficaces et le développement inclusif (ESID) a élaboré des options pour réaliser une **AEP d'une heure**, avec des possibilités d'extension à une journée entière ou à un exercice à plus long terme. Ce cadre propose de consacrer un peu de temps à l'examen en équipe d'une série de questions simples. Bien que des options soient disponibles pour l'analyse au niveau du pays, au niveau du problème ou au niveau du secteur, les questions au niveau du problème (projet) peuvent s'avérer les plus utiles comme point de départ :
  - » "Ce type d'intervention a-t-il déjà été tenté auparavant ?
  - » Y a-t-il une demande pour les interventions ? De qui ?
  - » Pouvons-nous travailler avec les acteurs qui s'opposent au changement ou qui sont tièdes à son égard ?
  - » Existe-t-il des contraintes structurelles ou institutionnelles au changement ?
  - » Quelle serait une attente raisonnable pour cette intervention ?"
4. Enfin, **l'analyse politique quotidienne (EPA)** (Hudson, Marquette et Waldo 2016) est un cadre condensé qui guide les utilisateurs à travers une série de questions pour aider à articuler les intérêts en jeu et les opportunités de changement dans une situation donnée. [D'autres organisations](#) ont appliqué cet outil à leur secteur. L'annexe C offre une liste regroupée des types de parties prenantes typiques dans les secteurs des forêts, de la faune et flore et de la pêche. Compte tenu de ces parties prenantes, l'AEP peut aider à répondre à certaines questions de base :
  - » Lequel de ces acteurs est impliqué dans le problème que vous essayez de changer ? Il peut s'agir d'acteurs proches ou d'acteurs plus "cachés" qui influencent les personnes avec lesquelles vous êtes en contact.
  - » Qu'est-ce qui les motive ?
  - » Quelle est leur influence ?
  - » Qu'est-ce qui pourrait les amener à changer ?

## Approches approfondies

Pour des processus plus approfondis dérivant des AEP dans la conservation, le projet Cibler la Corruption liée aux Ressources Naturelles (TNRC) a développé des conseils sur [l'analyse situationnelle](#) et la pratique de gouvernance internationale du WWF a développé un [cadre](#) utile sur l'AEP pour l'impact de l'action de conservation (le cadre "PEACI"). Les éléments constitutifs du cadre PEACI sont présentés ci-dessous. Même avec ces modèles, la rigueur de l'approche peut varier.



## Annexe B : Quelques définitions de la théorie du changement

Comment nous théorisons le changement qui se produira dans le cadre d'un programme

**Salib, 2022**

La description d'une séquence d'événements qui devrait conduire à un résultat souhaité particulier

**Davies in Vogel, 2012**

...articuler [ces] nombreuses suppositions sous-jacentes sur la manière dont le changement se produira dans un programme

**Rogers in Vogel, 2012**

...comment vous pensez... la stratégie vous aidera à atteindre à la fois des résultats intermédiaires et des objectifs de conservation et de bien-être humain à plus long terme

**Conservation Standards, 2020**

Une description complète et une illustration de comment et pourquoi un changement souhaité est censé se produire dans un contexte particulier

**Center for Theory of Change**

Les voies de causalité entre l'intervention planifiée et les résultats escomptés

**Roberts, 2012**

## Annexe C : Parties prenantes communes

Voici une liste non exhaustive des types de parties prenantes que nous pourrions vouloir prendre en considération lorsque nous examinons la dynamique de l'économie politique. Pour ce faire, voici quelques questions simples à prendre en compte :

1. Lesquels de ces acteurs, ou d'autres, sont les principaux acteurs dont nous savons visiblement qu'ils sont engagés dans la question, le paysage qui nous préoccupe ?
2. Regardons au-delà des acteurs immédiats que nous connaissons et avec lesquels nous travaillons - quelles parties prenantes, dans la mesure où nous en sommes conscients, influencent celles avec lesquelles nous sommes en contact ?
3. Là où ces parties prenantes contribuent au problème que nous cherchons à résoudre, pourquoi ? Qu'est-ce qui motive leur activité ou leur comportement ?
4. Quelle est la marge de manœuvre pour apporter des changements sur la base de cette compréhension ?

### **Gouvernement / fonctionnaires**

Agents des douanes  
Responsables du service de la faune et flore  
Autorités foncières  
Fonctionnaires formels et informels aux points de contrôle  
Fonctionnaires chargés de l'inspection et de l'octroi des permis  
Fonctionnaires qui fournissent des permis de chasse ou de pêche  
Fonctionnaires qui autorisent l'élevage en captivité  
Inspecteurs / fonctionnaires de la pêche  
Fonctionnaires chargés de la délivrance des permis, du zonage, des concessions  
Fonctionnaires portuaires  
Régulateurs de la conformité de la gestion de la pêche  
Régulateurs financiers  
Responsables et comités de gestion forestière  
Auditeurs  
Responsables de la santé et de la sécurité  
Autorités fiscales  
Organes de lutte contre la corruption  
Bureaux de gestion d'actifs

### **Hommes politiques**

Elus

### **Acteurs criminels**

Braconniers, exploitants  
Groupes de braconniers  
Trafiquants  
Vendeurs sur le marché noir  
Coursiers

### **Finances et secteur privé**

Banques et institutions financières  
Sociétés nationales et internationales

### **Groupes et acteurs locaux**

Communautés locales  
Leaders communautaires  
Conducteurs locaux  
Vétérinaires

### **Application de la loi / État de droit**

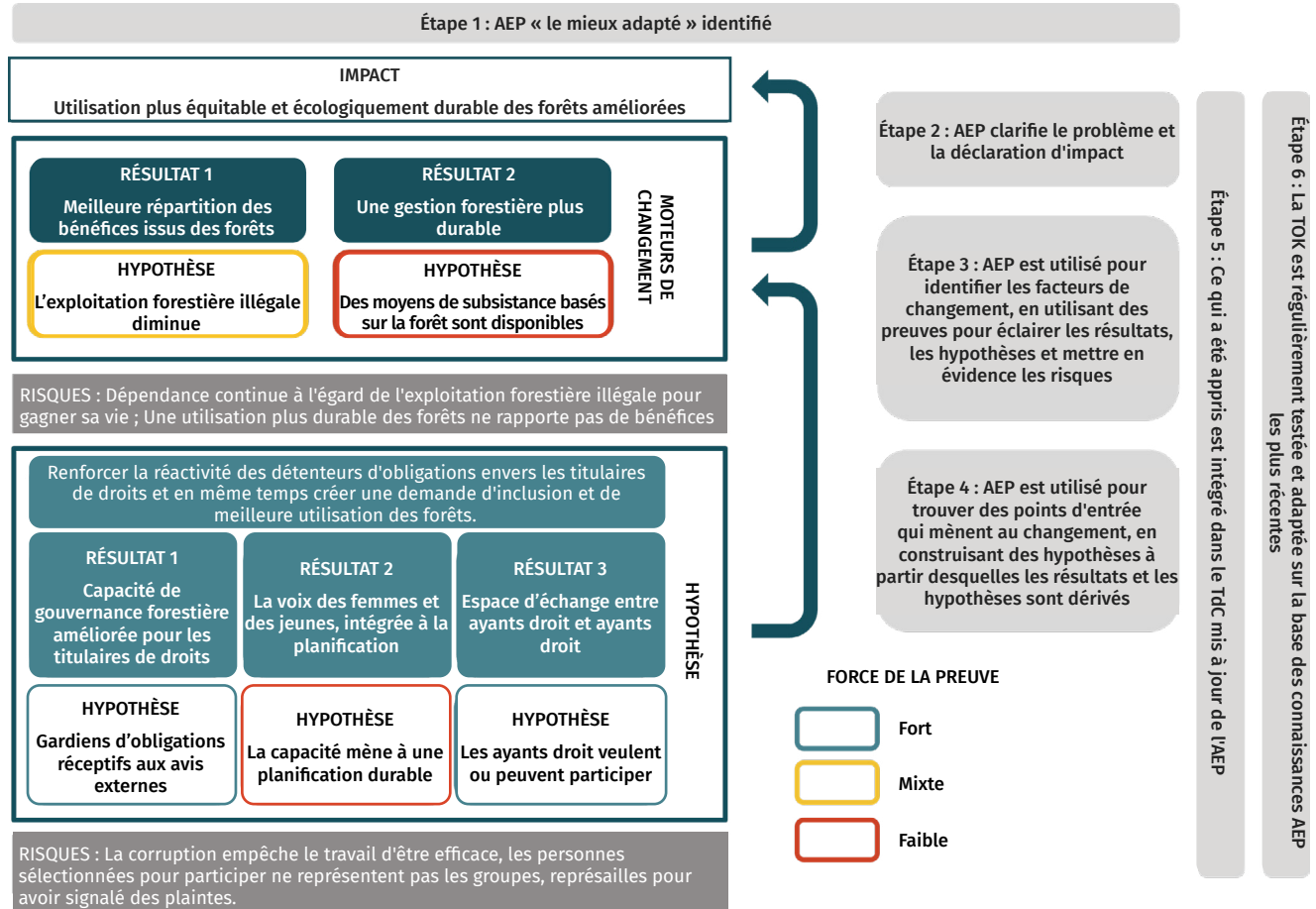
Gardes forestiers  
Gardiens  
Surveillance des stocks par les forces de l'ordre  
Procureurs  
Enquêteurs  
Juges et magistrats  
Avocats de la défense  
Greffiers et secrétaires de juridiction  
Personnel pénitentiaire et de réinsertion

### **Circulation des marchandises**

Acheteurs et revendeurs  
Propriétaires de navires  
Sociétés de transport et d'expédition  
Négociants  
Capitaines et équipage  
Installations de transformation

## Annexe D. Exemple de TdC

Vous trouverez ci-dessous un exemple hypothétique destiné à illustrer certains éléments d'une TdC visant à assurer une utilisation plus équitable et durable des forêts communautaires. Il met en évidence les cas où chacune des six étapes de ce guide peut être utilisée.



## Remerciements

Les auteurs de ce guide expriment leur sincère gratitude aux collègues suivants pour leurs contributions à la création de cette publication :

Iaroslav Teleshun, WWF Ukraine

Simon Rafanomezantsoa, WWF Madagascar

Ekraj Sigdel, WWF Nepal

Renata Cao, WWF Mexico

Raul Valle, WWF Brazil

Jose Alvarez, WWF Peru

Elizabeth Hart, WWF US

Elaine Geyer-Allély, WWF International

## Bibliographie et lectures complémentaires

Alexander, Karin and Hannah Williams. Strategic Framework: Political Economy Analysis for Conservation Impact. WWF International and Integrity, September 2020. Available here: <https://www.worldwildlife.org/pages/tnrc-external-resource-strategic-framework-political-economy-analysis-for-conservation-impact-peace>

Andrews, Matt. SearchFrames for More Adaptive Work (More Logical than Logframes). Harvard Kennedy School Building State Capability, 6 June 2016. Available here: <https://bsc.hks.harvard.edu/2016/06/06/searchframes-for-adaptive-work-more-logical-than-logframes/>

Conservation Measures Partnership. Open Standards for the Practice of Conservation Version 4.0. CMP 2020. Available here: <https://conservationstandards.org/wp-content/uploads/sites/3/2020/12/CMP-Open-Standards-for-the-Practice-of-Conservation-v4.0-English.pdf>

DFID. ToC and Results Frameworks at Project Design Phase. DFID Good Governance Fund 2020. Available here: [Annex 2 - Results Framework and Theory of Change Guidance.docx \(live.com\)](#)

Hudson, David, Heather Marquette and Sam Waldo. Everyday Political Analysis. Development Leadership Program, January 2016. Available here: <https://dlprog.org/publications/research-papers/everyday-political-analysis/>

INTRAC. Outcome Harvesting. INTRAC 2017. Available here: <https://www.intrac.org/wpcms/wp-content/uploads/2017/01/Outcome-harvesting.pdf>

Kassa, Saba, Jacopo Costa, Cosimo Stahl and Claudia Baez Camargo. How political economy analysis can support corruption risk assessments to strengthen law enforcement against wildlife crimes. TNRC Practice Note, December 2022. Available here: <https://www.worldwildlife.org/pages/tnrc-practice-note-how-political-economy-analysis-can-support-corruption-risk-assessments-to-strengthen-law-enforcement-against-wildlife-crimes>

Medina, Manuel, Juhani Grossman, Taradhinta Suryandari and Monica Guy. Where are the weakest links in the illegal wildlife trade enforcement chain? Lessons from corruption risk assessments with agencies in three countries. TNRC Practice Note, April 2022. Available here: <https://www.worldwildlife.org/pages/tnrc-where-are-the-weakest-links-in-the-illegal-wildlife-trade-enforcement-chain-lessons-from-corruption-risk-assessments-with-agencies-in-three-countries>

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD). What are Results? Available here: <https://www.oecd.org/dac/results-development/what-are-results.htm> (Accessed 4 Sept 2023).

Overseas Development Institute (ODI). Defining the Problem. 2023. Available here: [Defining the problem | ODI: Think change](#) (Accessed 4 Sept 2023).

Parsons, Jim, Caitlin Gokey and Monica Thornton. Indicators of Inputs, Activities, Outputs, Outcomes and Impacts in Security and Justice Programming. DFID, Oct 2013. Available here: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/304626/Indicators.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/304626/Indicators.pdf)

The Policy Practice. Online Library. Available here: [Online Library | The Policy Practice](#) (Accessed 4 Sept 2023)

Reudy, Liz. Six Models for Understanding Impact. USAID Democracy Fund, Sept 2018. Available here: [https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/6\\_models\\_of\\_impact\\_-\\_handout.pdf](https://usaidlearninglab.org/sites/default/files/resource/files/6_models_of_impact_-_handout.pdf)

Roberts, Dawn; Khattri, Nidhi. 2012. Designing a Results Framework for Achieving Results: A How-to Guide. Washington, DC: World Bank. Available here: <https://www.oecd.org/dac/peer-reviews/WB%202012%20designing%20results%20framework.pdf>

Salib, Monalisa. "Theory of Change Workbook: A Step-by-Step Process for Developing or Strengthening Theories of Change". USAID Learning Lab. 15 Feb 2022. Available here: <https://usaidlearninglab.org/resources/theory-change-workbook-step-step-process-developing-or-strengthening-theories-change>

Teskey, Graham and Lavinia Tyrrel. Implementing adaptive management: A front-line effort. Is there an emerging practice? Abt Associates Governance & Development Practice Working Paper Series, April 2021. Available here: [https://abtassocgovernancesoapbox.files.wordpress.com/2021/04/abt-associates\\_adaptive-management\\_a-frontline-effort\\_digital-1.pdf](https://abtassocgovernancesoapbox.files.wordpress.com/2021/04/abt-associates_adaptive-management_a-frontline-effort_digital-1.pdf)

Thinking and Working Politically (TWP) Community of Practice. "What is TWP?" Available here: <https://twpcommunity.org/about-us/what-is-twp> (Accessed 4 Sept 2023).

UNDAF Companion Guide: Theory of Change. June 2017. Available here: <https://unsdg.un.org/resources/theory-change-undaf-companion-guidance>

Vogel, Isabel 'Review of the use of 'Theory of Change' in international development' DFID, August 2012. Available here: [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a5b40f0b652dd0006bc/Theory\\_of\\_Change\\_Review\\_Report\\_Summary.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a08a5b40f0b652dd0006bc/Theory_of_Change_Review_Report_Summary.pdf)

WaterAid. Political Economy Analysis Toolkit. November 2017. Available here: <https://washmatters.wateraid.org/publications/political-economy-analysis-toolkit> (Accessed 4 Sept 2023).

Yanguas, Pablo. Making political analysis useful: Adjusting and scaling. Effective States and Inclusive Development, April 2015. Available here: [https://www.effective-states.org/wp-content/uploads/briefing\\_papers/final-pdfs/esid\\_bp\\_12\\_PEA.pdf](https://www.effective-states.org/wp-content/uploads/briefing_papers/final-pdfs/esid_bp_12_PEA.pdf)



