

Théorie du changement

Patricia Rogers

CENTRE DE RECHERCHE DE L'UNICEF

Le Centre de recherche Innocenti est le bureau de l'UNICEF spécialisé en recherche scientifique. Les objectifs prioritaires du Centre de recherche sont d'améliorer la compréhension internationale des questions liées aux droits des enfants afin de faciliter la pleine application de la Convention relative à ces droits dans le monde entier. Le Centre a pour objectif de mettre en place un cadre intégré pour la gestion de la recherche et des connaissances au sein de l'organisation, afin de soutenir ses programmes et politiques à l'échelle mondiale. Les publications du Centre, en présentant un vaste éventail d'opinions, contribuent au débat international sur les questions liées aux droits des enfants.

Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et/ou réviseurs et sont publiées afin d'encourager le dialogue sur les méthodes d'évaluation d'impact. Cette publication ne reflète pas nécessairement les politiques ou points de vue de l'UNICEF.

NOTES MÉTHODOLOGIQUES DU CENTRE DE RECHERCHE

Les notes méthodologiques du Centre de recherche de l'UNICEF ont le but de partager des pratiques, des méthodes et des modèles ainsi que des recommandations de chercheurs et analystes reconnus. Elles sont dirigées principalement au personnel de l'UNICEF qui conduit des recherches ou qui interprète les résultats et analyses des évaluations réalisées par des chercheurs externes pour les prises de décision en phase de programmation ou à l'appui des politiques ou de la sensibilisation.

Cette note méthodologique a suivi un procès interne de révision par pairs.

Ce texte n'a pas été édité conformément aux standards officiels de publication et UNICEF décline toute responsabilité pour les possibles erreurs.

La reproduction de parties de cette publication est permise à condition que la source soit dûment citée. Pour l'utilisation d'une partie substantielle ou de la totalité de la publication, veuillez bien vous adresser au Département de Communication au suivant courriel florence@unicef.org

Pour consulter ou télécharger ces notes méthodologiques, visitez <http://www.unicef-irc.org/KM/IE/>

Nous conseillons d'utiliser la citation suivante pour toute référence au document présent :

Rogers, P. (2014). Théorie du changement, *Note méthodologique n° 2*, Centre de recherche Innocenti, Florence.

Remerciements : Cette note méthodologique a profité des conseils de beaucoup d'individus. L'auteur et le Centre de recherche désirent remercier tous ceux qui ont contribué et en particulier :

Pour sa contribution : Greet Peersman

Pour leur révision : Nikola Balvin, Roberto Benes, Fiachra McAsey, Gustave Nebie

© Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), septembre 2014

Centre de recherche Innocenti de l'UNICEF

Piazza SS. Annunziata, 12

50122 Florencia (Italia)

Tél. : (+39) 055 20 330

Fax : (+39) 055 2033 220

florence@unicef.org

www.unicef-irc.org

1. THÉORIE DU CHANGEMENT : UNE BRÈVE DESCRIPTION

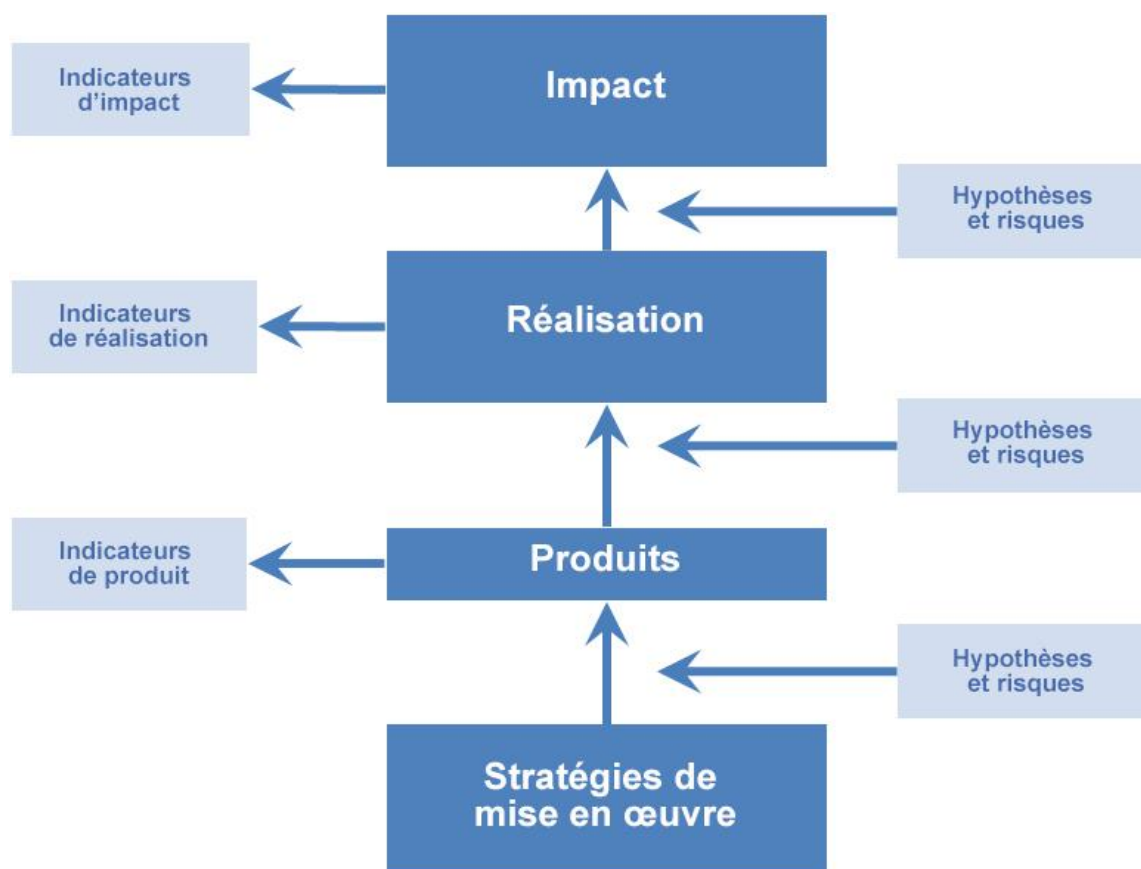
Une théorie du changement explique comment les activités sont censées produire un ensemble de résultats qui contribuent à la réalisation des impacts finaux prévus. Elle peut être élaborée pour tous les niveaux d'intervention : événement, projet, programme, politique, stratégie ou organisation.

Une théorie du changement peut être élaborée pour accompagner une intervention :

- dont les objectifs et les activités peuvent être identifiés et planifiés en détail à l'avance, ou
- qui évolue et s'adapte en fonction de questions émergentes et de décisions prises par les partenaires et d'autres parties prenantes.

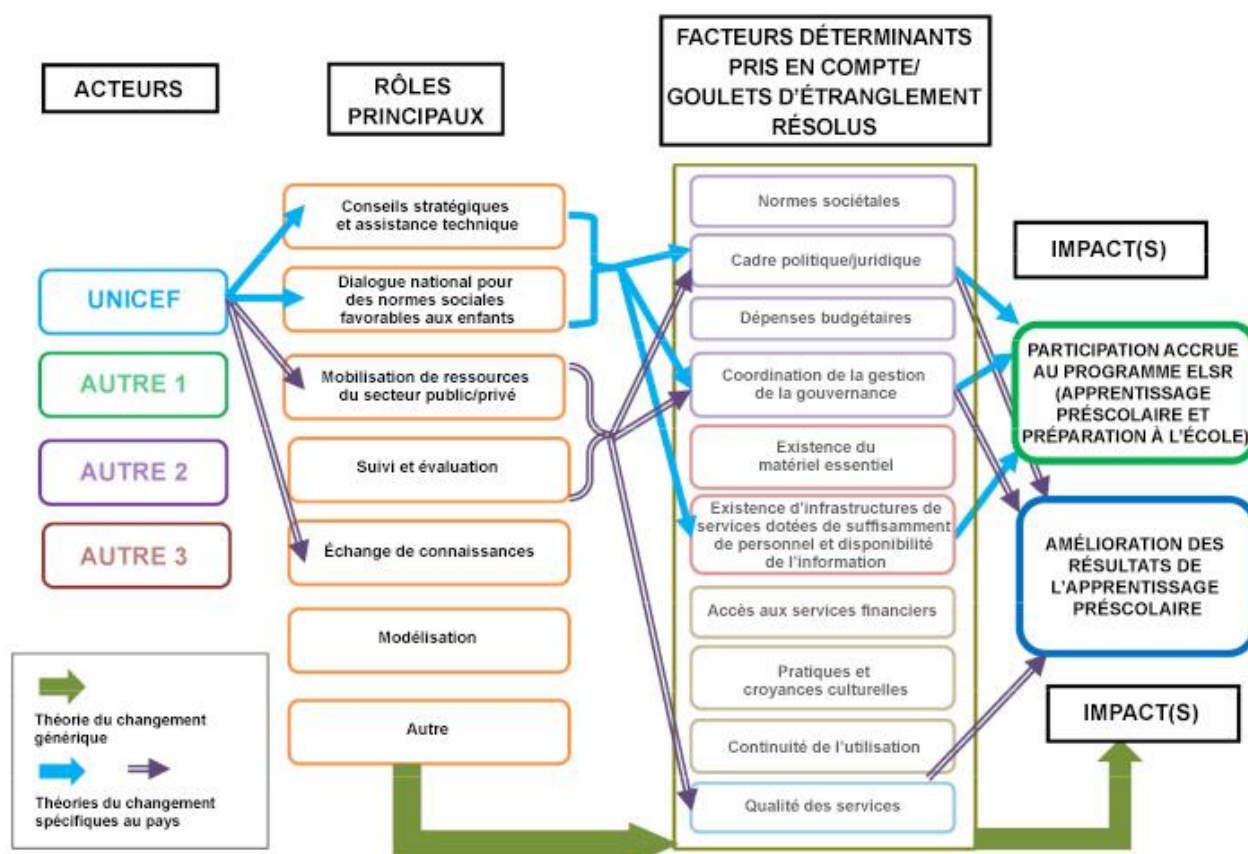
Parfois le terme est utilisé au sens générique pour désigner toute version de ce processus, y compris une chaîne de résultats, qui se présente sous la forme d'une série de cases allant des intrants vers les produits, les réalisations et les impacts (voir la figure 1), ou d'un cadre logique, qui représente les mêmes informations sous forme de matrice.

Figure 1. Représentation schématique d'une théorie du changement, réunion du groupe d'examen par les pairs



Source : Fonds des Nations Unies pour l'enfance, Supplementary Programme Note on the Theory of Change, réunion du groupe d'examen par les pairs, 11 mars 2014, UNICEF, New York, 2014, p. 4. Disponible à l'adresse : www.unicef.org/about/execboard/files/PRG-overview_10Mar2014.pdf

Figure 2. Théorie du changement relative à l'évaluation multinationale de l'accessibilité et du caractère équitable de l'éducation préscolaire



Source : Bureau régional de l'UNICEF Europe centrale et orientale et Communauté d'États indépendants, 2014, Terms of Reference for Multi-country evaluation on increasing access and equity in early childhood education: UNICEF's contribution to achieving results in six CEE-CIS countries, 2005–2012, p. 7.

Dans d'autres circonstances, ce terme est employé pour désigner des types de représentations spécifiques, en particulier celles qui fournissent davantage de détails concernant les différents niveaux de changement, les différents acteurs et les différents liens de causalité (voir la figure 2). Parfois, ces représentations illustrent les facteurs contextuels qui favorisent, ou au contraire entravent, ce changement, ainsi que les hypothèses sur lesquelles il repose (c.-à-d. les conditions nécessaires pour que le changement se produise mais qui échappent au contrôle des agents d'exécution).

La présente note aborde le concept de théorie du changement au sens large du terme, tout en tenant compte du fait qu'il est parfois défini de manière plus restreinte.

Une théorie du changement peut être utilisée dans le cadre d'une planification stratégique ou d'une planification des programmes et des politiques afin d'identifier la situation existante (besoins et opportunités), la situation escomptée et ce qu'il convient de faire pour passer de l'une à l'autre. Cela peut contribuer à élaborer des objectifs plus réalistes, à préciser les responsabilités et à établir une interprétation commune des stratégies à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs.

Par exemple, le Plan stratégique de l'UNICEF pour 2014-2017 repose sur une théorie du changement qui s'appuie sur les avantages comparatifs de l'UNICEF et prévoit l'identification et l'extension d'innovations technologiques, scientifiques et programmatiques efficaces, l'amélioration de la capacité organisationnelle

à mettre en œuvre les politiques et les lois nationales, le renforcement des capacités des enfants, des familles et des communautés à se positionner en tant qu'agents du changement, et la participation à des partenariats à l'échelle nationale et internationale.

Une théorie du changement peut également être utilisée au cours de la mise en œuvre afin d'identifier les indicateurs devant faire l'objet d'un suivi et d'expliquer au personnel, aux donateurs et aux partenaires comment le programme ou la politique fonctionne.

Dans le cadre d'une [évaluation d'impact](#), une théorie du changement peut être utile pour identifier les données qu'il convient de recueillir et la façon dont elles doivent être analysées, ainsi que pour fournir un cadre de restitution des résultats de l'évaluation.

Il ne suffit pas de remplir des cases pour élaborer une théorie du changement ; il importe de veiller à ce que cette dernière illustre de manière adéquate les résultats escomptés de l'intervention et la façon dont celle-ci entend y parvenir, de manière à répondre aux besoins de ceux qui l'utiliseront. Dans l'idéal, une théorie du changement explique comment le changement est censé être obtenu, et ne se limite pas simplement à relier les activités avec les résultats escomptés au moyen d'une flèche.

Points principaux

1. Une théorie du changement explique comment les activités sont censées produire un ensemble de résultats qui contribuent à la réalisation des impacts finaux prévus.
2. Il existe différentes façons d'élaborer et de représenter une théorie du changement.
3. Dans le cadre d'évaluation d'impact, la théorie du changement existante doit être étudiée, et révisée si nécessaire, afin de guider le recueil et l'analyse des données et la communication des résultats.

2. QUAND UTILISER UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?

Une théorie du changement constitue un élément essentiel des évaluations d'impact, et devrait être utilisée sous une forme ou une autre dans toute évaluation de ce type. Cet outil est particulièrement utile lorsqu'il s'agit de tirer des enseignements d'une évaluation d'impact conduite sur un site donné pour les appliquer ensuite à un autre site.

Lors de la planification d'une évaluation d'impact et de l'élaboration des termes de référence correspondants, toute théorie du changement existante relative à la politique ou au programme concerné doit être examinée en termes d'adéquation, d'exhaustivité et de précision, et révisée si nécessaire. Ce processus de révision doit se poursuivre au cours de l'évaluation en cas d'évolution de l'intervention ou de l'interprétation qui en est faite de son fonctionnement – ou de son fonctionnement attendu.

3. COMMENT ÉLABORER UNE THÉORIE DU CHANGEMENT ?

Il convient tout d'abord de procéder à une solide analyse de la situation. Cela suppose d'identifier le problème auquel l'intervention entend apporter une solution, les causes et les conséquences de ce problème, et les opportunités (p. ex., les synergies possibles avec d'autres initiatives, ou les ressources existantes que l'on peut exploiter ou renforcer). Même dans les cas où la théorie du changement est élaborée ou fait l'objet d'une révision importante bien après le démarrage de la mise en œuvre, il importe d'examiner la situation qui a motivé l'intervention afin de s'assurer que celle-ci contribue bien à trouver une solution au problème identifié.

L'étape suivante consiste à clarifier les aspects du problème sur lesquels l'intervention entend avoir un effet, et à détailler les réalisations et les impacts qu'elle vise à produire.

Une fois que la situation existante et la situation que l'intervention entend contribuer à produire font l'objet d'un accord, l'étape suivante consiste à élaborer une théorie sur la façon de passer de la première à la seconde. Pour cela, il convient de distinguer deux dimensions : une théorie sur la façon dont ce changement se produira (p. ex. par la dissuasion) et une théorie sur la façon dont l'intervention provoquera ce changement (p. ex. en réalisant des enquêtes sur la disponibilité de certains services et en publiant les résultats afin d'attirer l'attention sur les lacunes dans la fourniture de ces services). La figure 3 illustre ces deux dimensions en mettant en regard, pour différentes théories, la façon dont un changement est susceptible de se produire et ce que l'intervention peut faire pour déclencher ce changement.

Figure 3. Théories sur la façon dont un changement se produit et sur les moyens par lesquels une intervention peut déclencher le changement

Théorie du changement individuel : procéder à la transformation d'une masse critique d'individus	Investissement dans le changement individuel par le biais de la formation, processus ou ateliers de transformation personnelle/sensibilisation, dialogue et groupes de rencontre, guérison des traumatismes.
Théorie des relations et des connexions dans le domaine de la santé : rompre l'isolement, la polarisation, la division, le préjudice et les stéréotypes entre/parmi les groupes	Processus de dialogue entre les groupes, mise en réseau, efforts communs et programmes pratiques spécifiques sur certains problèmes importants
Théorie des causes profondes et de la justice : s'attaquer aux causes sous-jacentes de l'injustice, de l'oppression/exploitation, aux menaces pesant sur l'identité et la sécurité, et au sentiment de victimisation	Campagnes sur le long terme pour la transformation sociale et le changement structurel, vérité et réconciliation, réforme des institutions, lois, règlements et systèmes économiques
Théorie du développement institutionnel : mettre en place des institutions sociales stables/fiables qui garantissent la démocratie, l'équité, la justice et une répartition équitable des ressources	Nouveaux accords/organismes institutionnels et de gouvernance ; renforcement des droits de l'homme, de l'État de droit et de la lutte contre la corruption ; établissement de structures économiques équitables/démocratiques ; décentralisation
Théorie de la mobilisation communautaire : mobiliser la communauté pour contraindre les dirigeants politiques à prêter attention aux revendications	Mobilisation des groupes communautaires, campagnes d'action directe non violente, recours aux médias, initiatives en matière d'éducation/de mobilisation, organisation de groupes de plaidoyer

Source : d'après Church, C. et Rogers, M. M., 2006, *Designing for Results: Integrating Monitoring and Evaluation in Conflict Transformation Programs*, Search for Common Ground, Washington, p. 14-15. Disponible à l'adresse : <https://www.sfcg.org/Documents/manualintro.pdf>.

Idéalement, une théorie du changement doit s'appuyer sur une combinaison d'informations et de processus, comprenant notamment :

- une évaluation des besoins ou une analyse des facteurs essentiels afin d'identifier ce qui doit être mis en place pour garantir la réussite de l'intervention ;
- des objectifs documentés ;
- des évaluations et des recherches antérieures relatives à des programmes ou à des politiques similaires, en particulier celles qui incluent des analyses de la façon dont ces programmes/politiques fonctionnent ;
- l'opinion d'experts sur ce type de programmes/politiques ;
- le point de vue du personnel, de l'équipe d'encadrement, des partenaires et des membres de la communauté sur les raisons expliquant pourquoi l'intervention est ou non efficace (et non pas sur le fait de savoir si elle est ou non efficace) ;
- l'avis des parties prenantes concernées sur les versions provisoires de la théorie du changement ;
- des théories fondées sur la recherche concernant la façon dont le changement se produit.

Il est souvent utile de s'appuyer sur des théories issues de la recherche pour éclairer l'élaboration de la théorie du changement. Par exemple, afin d'éclairer une évaluation conduite en Afrique (qui visait à examiner les impacts du renforcement des capacités sur l'institutionnalisation, la préparation aux situations d'urgence, l'intervention d'urgence et la réduction des risques de catastrophe dans le secteur de l'éducation¹), quatre théories fondées sur la recherche ont été identifiées. Le modèle de changement en trois phases de Lewin² met l'accent sur les éléments moteurs qui facilitent ou entravent le changement, et sur la façon dont les personnes impliquées acceptent la nécessité du changement, coopèrent pour parvenir au résultat désiré et font en sorte d'obtenir le soutien des dirigeants concernés. La théorie du changement de Lippitt³ distingue sept phases du changement, qui sont induites par un agent du changement. La théorie du changement de Prochaska et DiClemente⁴ identifie également différentes phases, dont celle du maintien du changement, et reconnaît que le changement implique souvent des échecs et des recommencements, et que différentes activités sont nécessaires à chaque stade. La théorie sociale cognitive⁵ identifie les différents éléments nécessaires pour apprendre à se comporter différemment : apprentissage/modélisation basé(e) sur l'observation, attentes d'effets directs, auto-efficacité, établissement d'objectifs et autorégulation.

Pour les évaluations de longue durée, et si la théorie du changement préalablement élaborée est insuffisante, il peut être approprié d'allouer davantage de temps et de fonds à ce processus, notamment en invitant les parties prenantes à étudier et à réviser les versions provisoires.

Pour les évaluations de courte durée et dotées d'un budget limité, l'élaboration et l'utilisation de la théorie du changement doivent être intégrées à tous les stades de l'évaluation. L'équipe d'évaluation doit examiner et réviser la théorie du changement dans le cadre du rapport initial d'évaluation ; elle doit notamment s'en servir pour passer en revue les questions d'évaluation, et pour élaborer ou réviser la conception de la

¹ Unité de développement et de reconstruction après-guerre et Institute of Effective Education de l'université de York, juin 2012, *Building a Culture of Resilience: The final report of the evaluation of capacity development in, and its impact on institutionalization of, emergency preparedness and response (EPR) and disaster risk reduction (DRR) in the education sector in Eastern and Southern Africa Region*, York. Disponible à l'adresse : https://www.york.ac.uk/media/iee/documents/UNICEF_building_a_culture_of_resilience_ESAR.pdf

² Lewin, K., 1951, *Field Theory in Social Science: Selected theoretical papers*, Harper & Row, New York

³ Lippitt, R. et al., 1958, *The Dynamics of Planned Change*, Harcourt, Brace & Company, New York

⁴ Prochaska, J. O. et DiClemente, C. C., 1982, « Transtheoretical therapy: Toward a more integrative model of change », *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 19 (3), p. 276–288

⁵ Bandura, A., fév. 2001, « Social Cognitive Theory: An Agentic Perspective », *Annual Review of Psychology*, 52 (1), p. 1–26. Voir <http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.psych.52.1.1>

recherche et les méthodes de collecte et d'analyse des données envisagées, et l'utiliser ensuite comme [cadre conceptuel](#) pour analyser et communiquer les données.

Pour certaines évaluations, lorsqu'il existe un important corpus de connaissances sur la façon dont l'intervention fonctionne et lorsqu'il n'est pas nécessaire de la modifier et de l'adapter au cours de la mise en œuvre, il sera possible de définir préalablement une « feuille de route », puis de s'en servir comme référence pour l'évaluation.

Toutefois, certaines interventions ne peuvent être complètement planifiées à l'avance. C'est le cas, par exemple, de programmes dans des environnements dans lesquels la mise en œuvre doit s'adapter à l'émergence de nouveaux obstacles et de nouvelles opportunités, s'agissant par exemple de soutenir l'élaboration d'une législation dans un contexte politique volatile. Dans de telles situations, différentes stratégies seront nécessaires pour élaborer et utiliser une théorie du changement en vue de l'évaluation d'impact⁶. Pour certaines interventions, il peut être possible de documenter le développement de la théorie du changement au fur et à mesure que différentes stratégies sont testées et adaptées ou remplacées. Dans d'autres cas, il peut y avoir une théorie de haut niveau sur la façon dont le changement se produira (p. ex. par le biais d'incitations), ainsi qu'une théorie émergente sur ce qu'il faut faire dans un contexte donné pour favoriser ce changement. Enfin, dans les cas restants, la théorie du changement repose essentiellement sur la notion d'apprentissage adaptatif, auquel cas elle doit mettre l'accent sur la façon dont les différents acteurs rassemblent et utilisent des informations ensemble pour réaliser des améliorations et s'adapter de manière continue.

4. COMMENT UTILISER UNE THÉORIE DU CHANGEMENT DANS LE CADRE D'UNE ÉVALUATION D'IMPACT ?

Une théorie du changement peut appuyer une évaluation d'impact de plusieurs manières. Elle peut permettre d'identifier :

- des questions d'évaluation spécifiques, en particulier en ce qui concerne les éléments de la théorie du changement pour lesquels il n'existe pas encore beaucoup de données probantes ;
- les variables pertinentes devant être incluses dans la collecte de données ;
- les effets directs intermédiaires pouvant servir à mesurer la réussite, dans des situations où les impacts importants ne se produiront qu'après la période d'évaluation ;
- les aspects de la mise en œuvre devant être examinés ;
- les facteurs contextuels potentiellement pertinents devant être pris en considération pour la collecte et l'analyse des données, afin de rechercher des constantes.

Une bonne théorie du changement explique comment un programme ou une intervention est censé fonctionner. Par exemple, des réunions avec les membres de la communauté ont été organisées dans le cadre d'un programme visant à réduire l'incidence des mutilations génitales féminines/excision (MGF/E). Une bonne théorie du changement montrerait comment ces réunions étaient censées contribuer aux résultats finaux escomptés. S'agissait-il de fournir de nouvelles informations aux membres de la communauté (p. ex. au sujet des risques pour la santé) ? S'agissait-il de modifier les normes sociales (p. ex. en fournissant de nouvelles informations concernant l'évolution de l'incidence de la pratique) ? Ou bien s'agissait-il de créer des opportunités pour les participants de partager des stratégies permettant de surmonter les obstacles (p. ex. en partageant des idées de rites alternatifs de passage à l'âge adulte) ? Une bonne théorie du changement expliquerait également comment le programme était censé parvenir aux résultats escomptés s'agissant de l'amélioration des cadres juridiques et politiques concernés au niveau

⁶ Funnell, S. C. et Rogers, P. J., 2012, *Purposeful Program Theory: Effective Use of Logic Models and Theories of Change*, Jossey-Bass/Wiley, San Francisco, p. 264–277.

national et infranational. S'agissait-il de renforcer la capacité des principaux acteurs à coordonner leur action ? De fournir des modèles de cadres juridiques et politiques ? De soutenir les efforts de plaidoyer ? Ou bien encore de faire appel à d'autres processus de causalité ?

Une évaluation d'impact peut mesurer la réussite à chaque maillon de la chaîne de causalité et, si nécessaire, examiner ces liens de causalité alternatifs. Par exemple, s'agissant d'un programme de renforcement des capacités à élaborer de nouveaux cadres politiques, les séances ont-elles été organisées comme prévu ? Les supports étaient-ils pertinents et accessibles ? Les animateurs ont-ils été considérés comme étant crédibles ? L'incapacité à atteindre ces résultats intermédiaires peut indiquer un échec de la mise en œuvre. Toutefois, les activités de renforcement des capacités peuvent avoir été mises en œuvre de manière adéquate. Ce n'est donc pas le manque de capacité qui a constitué un obstacle à l'élaboration de nouvelles politiques, mais plutôt l'opposition d'organisations influentes. Dans ce cas, ce serait un échec de la théorie, et non de la mise en œuvre, qui expliquerait que les résultats finaux escomptés n'ont pas été obtenus. Cela a des implications importantes pour les recommandations formulées au terme d'une évaluation. Si c'est la mise en œuvre qui est en cause, il convient de recommander des mesures pour en améliorer la qualité, tandis que si c'est la théorie qui est en cause, il est nécessaire de repenser complètement la stratégie adoptée pour atteindre les résultats.

5. QUESTIONS ÉTHIQUES ET LIMITES PRATIQUES

Il est nécessaire de consacrer du temps, au cours du processus d'évaluation, à l'élaboration et à l'exploitation de la théorie du changement. Certaines stratégies permettent de réduire le temps nécessaire (voir ci-dessus). S'agissant de domaines programmatiques pour lesquels les activités de recherche et d'évaluation conduites précédemment sont restreintes ou n'ont pas été synthétisées dans un document qui soit accessible, il peut être utile d'entreprendre une [synthèse](#) des connaissances disponibles – y compris des contributions des informateurs clés pertinents – avant de commencer à élaborer une théorie du changement.

Des questions éthiques peuvent se poser concernant l'articulation de la théorie du changement relative à certaines interventions de plaidoyer, lorsque la divulgation d'une stratégie est susceptible de permettre aux opposants de nuire aux activités futures. Dans un tel cas, peu fréquent, il convient de solliciter des conseils quant au niveau de détails qu'il convient de rendre public.

6. QUELLES SONT LES AUTRES MÉTHODES QUI FONCTIONNENT BIEN AVEC CELLE-CI ?

Idéalement, l'élaboration d'une théorie du changement doit s'appuyer sur une combinaison d'informations et de processus.

Une théorie du changement peut être utilisée pour tout type de recherche visant à déduire une causalité. Dans le cas de méthodes expérimentales ou quasi expérimentales (voir les Notes n° 7, Essais contrôlés randomisés, et n° 8, Méthodes et modèles quasi expérimentaux), une théorie du changement peut permettre d'identifier les variables contextuelles importantes qu'il convient de retenir pour la comparaison du groupe expérimental et du groupe contrôle.

Une théorie du changement peut s'appuyer sur une gamme de données qualitatives et quantitatives, et servir de base pour la triangulation des données produites par une évaluation à méthodes mixtes.

7. PRÉSENTATION D'UNE THÉORIE DU CHANGEMENT

Une théorie du changement peut être présentée de différentes façons.

Une chaîne de résultats (ou modèle du pipeline) représente la théorie du changement sous la forme d'une série de cases, comme l'illustre la figure ci-dessous.

Figure 4. Théorie du changement présentée sous la forme d'une chaîne de résultats



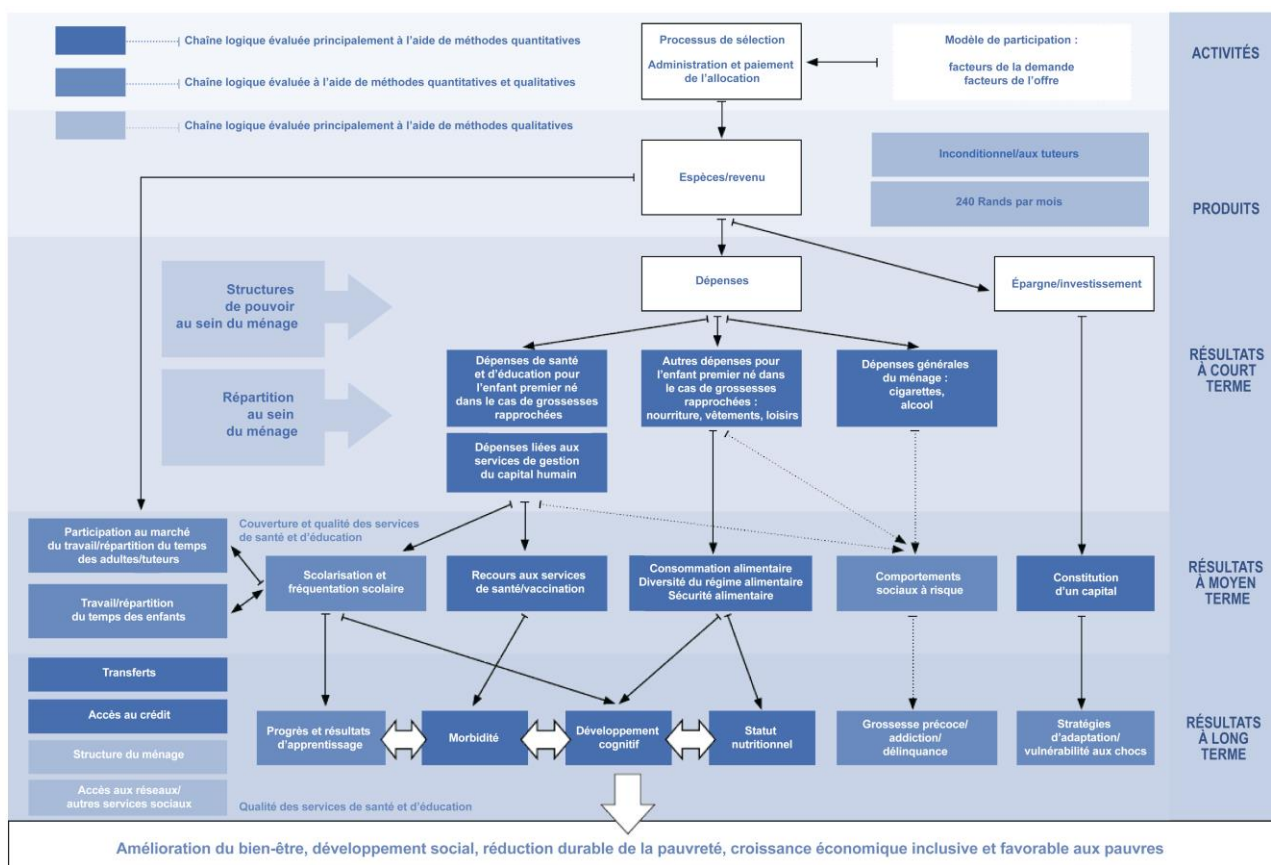
Parfois, chacune des phases est représentée par plusieurs cases et les cases pertinentes sont reliées entre elles pour montrer comment des activités données conduisent à des produits donnés, et comment ces derniers conduisent à leur tour à des effets directs donnés. Une théorie du changement simpliste pourrait par exemple montrer que des intrants (sous forme de financement et de documents et supports) et des activités (production et diffusion d'une lettre d'information) aboutiront à l'augmentation des connaissances, laquelle entraînera une modification des comportements qui contribuera à une meilleure santé. Une théorie du changement plus aboutie consisterait à faire apparaître des liens de causalité multiples, aboutissant à un changement de comportement, au rang desquels l'exercice d'une influence sur les normes sociales, le développement d'infrastructures et la motivation individuelle.

Un cadre logique de bonne qualité représente la théorie du changement sous forme de matrice, dont les phases sont les suivantes : objectif général, but (objectif spécifique), résultats escomptés et activités. Pour chacune de ces phases, le cadre logique précise les éléments suivants : la logique de l'intervention (une description de ce changement), les indicateurs de réalisation vérifiables de manière objective, les sources et les moyens de vérification, et les hypothèses.

La présentation hiérarchisée des effets directs fait apparaître différents niveaux de résultats intermédiaires, aboutissant aux impacts finaux. La théorie du changement illustrée par la figure 5 montre comment l'allocation de soutien dont bénéficient les enfants sud-africains⁷ est susceptible de conduire à différents impacts positifs, mais identifie également d'autres facteurs contributifs (tels que la qualité des services de santé et d'éducation) nécessaires pour y parvenir.

⁷ Ministère du développement social, Agence sud-africaine de sécurité sociale et Fonds des Nations Unies pour l'enfance, 2012, *The South African Child Support Grant Impact Assessment: Evidence from a survey of children, adolescents and their households*, UNICEF Afrique du Sud, Pretoria, p. 6. Disponible à l'adresse : http://www.unicef.org/southafrica/SAF_resources_csg2012s.pdf

Figure 5. Théorie du changement relative à l'allocation de soutien à l'enfant sud-africain



Source : Ministère du développement social, Agence sud-africaine de la sécurité sociale et Fonds des Nations Unies pour l'enfance, 2012, *The South African Child Support Grant Impact Assessment: Evidence from a survey of children, adolescents and their households*, UNICEF Afrique du Sud, Pretoria, p. 6. Disponible à l'adresse : http://www.unicef.org/southafrica/SAF_resources_csg2012s.pdf.

8. EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

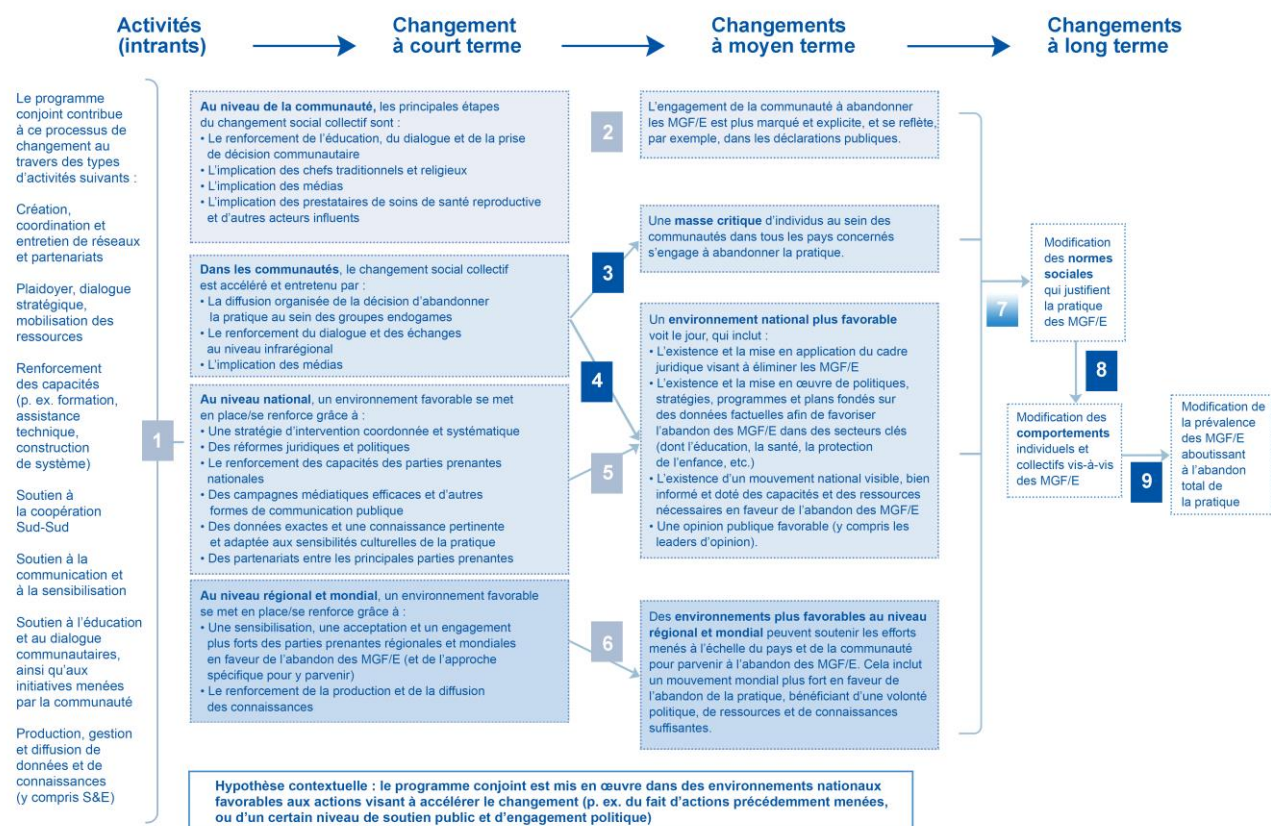
Exemple 1

L'exemple suivant, tiré d'une évaluation conjointe du Programme conjoint UNFPA-UNICEF sur les mutilations génitales féminines/l'excision⁸, montre comment une théorie du changement peut être améliorée au cours d'une évaluation, et comment elle peut être représentée de différentes manières pour répondre à différents objectifs.

⁸ Fonds des Nations Unies pour la population et Fonds des Nations Unies pour l'enfance, 2013, *Évaluation conjointe du programme conjoint UNFPA-UNICEF sur les mutilations génitales féminines/excision : Accélérer le changement, 2008-2012*, Volume I, UNFPA/UNICEF, New York. Disponible à l'adresse : http://www.unicef.org/evaldatabase/files/FGMC-Final_report_Vol.I.pdf (résumé général en français à l'adresse suivante : https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/FRENCH_FGM%20executive%20summary%20proof%204.pdf)

La théorie du changement initiale a été développée *ex ante*, au cours de la phase initiale d'évaluation, puis révisée au cours de l'évaluation proprement dite lorsque davantage de données ont été disponibles. Dans cette nouvelle version, la formulation du diagramme a également été révisée afin d'établir une distinction plus claire entre la situation initiale et les changements escomptés.

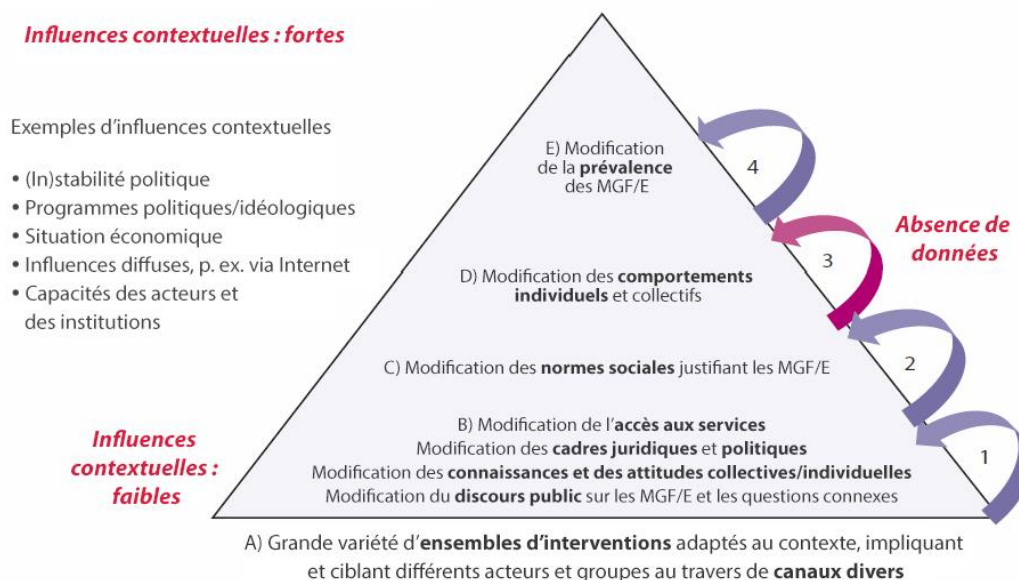
Figure 6. Théorie du changement détaillée représentant des liens de causalité multiples et montrant les données probantes disponibles pour étayer ces liens



Source : Fonds des Nations Unies pour la population et Fonds des Nations Unies pour l'enfance, 2013, *Évaluation conjointe du programme conjoint UNFPA-UNICEF sur les mutilations génitales féminines/excision : Accélérer le changement, 2008-2012*, Rapport final, Volume II, UNFPA/UNICEF, New York, annexe 13, p. 192. Disponible à l'adresse : http://www.unicef.org/evaldatabase/files/FGMC_Final_Evaluation_Report_Volume-II.pdf (résumé général en français à l'adresse suivante : https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/FRENCH_FGM%20executive%20summary%20proof%204.pdf)

En outre, une version simplifiée du diagramme a été élaborée et utilisée dans le rapport d'évaluation pour mettre plus clairement l'accent sur la séquence des changements censés conduire aux impacts escomptés, en particulier pour mettre en évidence les domaines pour lesquels il subsiste des lacunes dans les données.

Figure 7. Version simplifiée de la théorie du changement



Source : Fonds des Nations Unies pour la population et Fonds des Nations Unies pour l'enfance, 2013, *Évaluation conjointe du programme conjoint UNFPA-UNICEF sur les mutilations génitales féminines/excision : Accélérer le changement, 2008–2012*, Rapport final, Volume I, UNFPA/UNICEF, New York, p. 23. Disponible à l'adresse : http://www.unicef.org/evaluation/files/FGM-report_2012_4_2013.pdf (résumé général en français à l'adresse suivante : https://www.unfpa.org/sites/default/files/admin-resource/FRENCH_FGM%20executive%20summary%20proof%204.pdf)

Une théorie du changement peut s'avérer particulièrement utile pour évaluer l'action d'une politique, puisqu'elle permet d'identifier les effets intermédiaires et les liens de causalité nécessaires pour atteindre les impacts finaux escomptés. L'évaluation peut alors s'efforcer de recueillir des données probantes pour déterminer si ces impacts ont ou non été atteints, ou s'ils sont susceptibles de l'être.

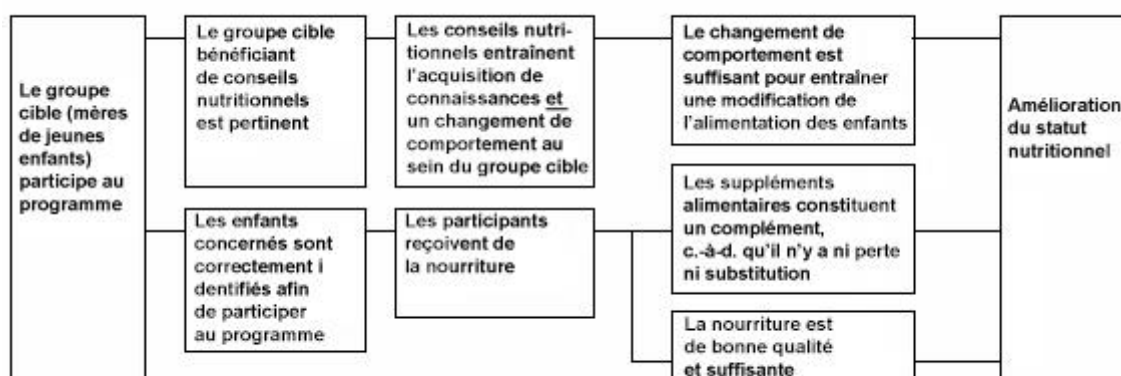
Exemple 2

L'exemple suivant illustre l'utilisation d'une théorie du changement pour guider le recueil et l'analyse des données de l'évaluation d'impact du Programme de nutrition intégré du Bangladesh⁹, et plus particulièrement, pour expliquer son échec.

Dans le cadre de ce programme, les enfants étaient pesés hebdomadairement et recevaient des conseils nutritionnels. Les enfants identifiés comme souffrant de malnutrition ou présentant une insuffisance pondérale recevaient des suppléments alimentaires. Une évaluation d'impact utilisant la méthode de l'[appariement sur le score de propension](#) (voir la Note n° 8, Méthodes et modèles quasi expérimentaux) a conclu que le programme n'avait eu aucun impact notable sur le statut nutritionnel (bien qu'il ait eu un impact positif sur les enfants souffrant de malnutrition aiguë).

⁹ Département de l'évaluation des opérations de la Banque mondiale, 2005, *Maintaining Momentum to 2015? An impact evaluation of interventions to improve maternal and child health and nutrition in Bangladesh*, Banque mondiale, Washington, [http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/CE73E964941BB85585256FF700729B6D/\\$file/impact_evaluation_bangladesh_child_health.pdf](http://lnweb90.worldbank.org/oed/oeddoclib.nsf/DocUNIDViewForJavaSearch/CE73E964941BB85585256FF700729B6D/$file/impact_evaluation_bangladesh_child_health.pdf). White, H. et Masset, E., 2006, « The Bangladesh Integrated Nutrition Program: findings from an impact evaluation », *Journal of International Development*, 19, p. 627–652.

Figure 8. Théorie du changement pour le Programme de nutrition intégré du Bangladesh



Source : White, H., 2009, « Theory-Based Impact Evaluation: Principles and Practice », *International Initiative for Impact Evaluation Working Paper No. 3*, 3ie, New Delhi, p. 5. Disponible à l'adresse : http://www.3ieimpact.org/media/filer_public/2012/05/07/Working_Paper_3.pdf.

L'évaluation a testé de nombreux liens de causalité figurant dans la théorie du changement et a conclu qu'ils n'étaient pas opérants. Bon nombre des personnes chargées de peser les enfants n'étaient pas capables d'interpréter correctement les chartes de poids et n'étaient donc pas en mesure d'orienter vers le programme les enfants qui en avaient le plus besoin. Un niveau très élevé de pertes et de substitution des suppléments alimentaires a été constaté. Par ailleurs, dans de nombreux cas, les mères qui ont participé au programme et bénéficié de conseils nutritionnels n'ont pu les mettre en pratique à cause de l'opposition de leurs belles-mères. La théorie du changement a permis d'identifier les variables devant être incluses dans l'évaluation et a fourni un cadre permettant de décrire la situation de manière cohérente.

9. EXEMPLES DE DIFFICULTÉS

Bien que le concept de théorie du changement soit fréquemment utilisé dans les évaluations d'impact, l'utilisation qui en est faite ne permet souvent pas d'en exploiter pleinement les avantages.

Incapacité à élaborer une théorie qui explique véritablement comment un changement se produit

De nombreux modèles ou cadres logiques utilisés dans les évaluations d'impact n'expliquent pas véritablement *comment* un programme ou une politique est censé(e) produire des effets. Les théories du changement correspondantes sont inadéquates et ne peuvent guider une évaluation d'impact complète. De ce fait, la collecte et l'analyse des données ainsi que la communication des résultats ne sont pas aussi utiles qu'elles pourraient l'être.

Certaines évaluations d'impact sont conduites sans aucune théorie du changement ; il est alors difficile de dégager une compréhension cohérente de l'intervention et de ses résultats à partir de la masse de données disponibles. En l'absence de théorie du changement, il est également plus difficile d'expliciter les incohérences dans les données triangulées et d'en rendre compte. Par exemple, une évaluation a conclu que presque tous les enfants avaient déclaré se laver les mains après avoir utilisé les latrines. Or, dans une autre section de la même évaluation, il apparaît que seul un nombre limité de latrines dans les écoles et au sein des ménages étaient équipées d'installations pour se laver les mains, et que, parmi celles qui

l'étaient, un nombre encore plus limité disposaient d'eau, de savon ou de cendres. Le comportement rapporté par l'évaluation apparaît donc improbable, mais le rapport n'a pas combiné les différentes données et n'a donc pas remis en cause leur crédibilité. Si l'évaluation avait utilisé une théorie du changement identifiant les connaissances, la motivation et les opportunités comme trois éléments précurseurs essentiels du changement de comportement, cela aurait contribué à guider la collecte et l'analyse des données, et le rapport aurait probablement été en mesure de conclure que les enfants disposaient des connaissances nécessaires pour modifier leur comportement, mais pas de l'opportunité de le faire.

Théories du changement présentant des lacunes

D'autres évaluations d'impact ne tiennent pas compte des aspects importants de la théorie du changement. Différentes théories du changement sont souvent adoptées lors des différentes phases d'une intervention. Par exemple, un modèle de « formation des formateurs » cherchera à améliorer les connaissances des enseignants relatives à différentes méthodes pédagogiques afin qu'ils soient en mesure de mieux enseigner, tout en améliorant leurs connaissances dans différentes matières. Différentes théories du changement peuvent être nécessaires pour expliquer, d'une part, les effets directs de l'intervention sur les enseignants et, d'autre part, ses effets sur la façon dont ces enseignants travailleront avec leurs élèves. En ce qui concerne le travail sur les politiques en amont, plusieurs théories du changement seront nécessaires pour tenir compte des changements escomptés à différents niveaux, par exemple, au niveau du personnel, de l'équipe d'encadrement, des décideurs politiques et des organisations communautaires. Des théories du changement faibles ne couvrent pas de manière exhaustive les différents niveaux de changement.

Les théories du changement doivent également identifier et couvrir les résultats intermédiaires. Par exemple, une évaluation de l'UNICEF n'a pas identifié ou pris en compte un résultat intermédiaire clé, à savoir que les parties prenantes concernées étaient convaincues de la réussite du projet pilote et de la faisabilité de son développement à grande échelle. L'évaluation n'a donc recueilli aucune donnée probante pour mesurer si le projet pilote était ou non perçu comme une réussite ou si son développement était ou non considéré comme approprié.

Diagrammes ne fournissant pas une image cohérente ou adaptée de la théorie du changement

De nombreux diagrammes ne parviennent pas à illustrer clairement la théorie du changement qu'ils sont censés représenter. Certains sont trop simplistes et omettent des éléments importants, laissant penser que l'intervention pourra se passer d'un environnement de mise en œuvre favorable pour produire les impacts attendus. Certains sont trop compliqués et comportent tellement de cases détaillées qu'il est impossible d'avoir un aperçu cohérent des processus de causalité. D'autres enfin manquent de logique, présentant des cases reliées par des flèches dont la signification n'est pas expliquée, ou un mélange incohérent de résultats positifs et négatifs. De tels diagrammes représentent par exemple le problème initial dans la case des effets finaux, plutôt que les changements escomptés.

La théorie du changement n'est pas utilisée pour guider la collecte et l'analyse des données et la communication des résultats

Certaines évaluations n'utilisent pas la théorie du changement de manière systématique pour identifier les données pertinentes qu'il convient de recueillir ou guider leur analyse. Par exemple, elles n'identifient pas les résultats intermédiaires, si bien que les données afférentes ne sont pas recueillies. En cas d'échec de l'intervention, il n'est alors pas possible d'identifier le point de rupture de la chaîne de causalité. Parfois, ce sont des aspects importants de la mise en œuvre qui ne sont pas identifiés ou pris en compte lors de la collecte des données, si bien qu'il n'est pas possible de déterminer si l'absence de résultats est due à une

défaillance de la mise en œuvre ou à une défaillance de la théorie. À l'inverse, si l'intervention porte ses fruits, il est difficile de savoir comment la reproduire ou l'étendre, faute d'informations suffisantes sur les éléments ayant favorisé sa réussite.

10. PRINCIPALES LECTURES ET LIENS UTILES

Allen, W., page Internet « Theory of change for planning and evaluation », Learning for Sustainability, www.learningforsustainability.net/evaluation/theoryofchange.php (liste annotée de ressources sur l'élaboration et l'utilisation d'une théorie du changement)

Bamberger, M. et Segone M., 2011, « Theory-based Equity-focused Evaluation » in *How to design and manage Equity-focused evaluations*, UNICEF, New York

BetterEvaluation, « Develop Programme Theory/Logic Model » page Internet, http://www.betterevaluation.org/plan/define/develop_logic_model (comprend des liens vers des ressources et des options portant sur différentes façons d'élaborer et de représenter des théories du changement)

Funnell, S. C. et Rogers, P. J., 2012, *Purposeful Program Theory: Effective Use of Logic Models and Theories of Change*, Jossey-Bass/Wiley, San Francisco, p. 264–277

James, C., 2011, « Theory of Change Review: A report commissioned by Comic Relief' », Comic Relief, Londres. Disponible à l'adresse : http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/James_ToC.pdf

Site Internet « Outcome Mapping Communauté d'apprentissage », <http://www.outcomemapping.ca/index.php?lang=french> (site proposant de nombreuses ressources sur la cartographie des résultats, une forme particulière de théorie du changement qui met l'accent sur des stratégies visant à modifier le comportement d'agents intermédiaires qui auront à leur tour un impact sur les effets attendus)

Vogel, I., 2012, « Review of the use of "Theory of change" in international Development », *Review Report*, ministère britannique du Développement international, Londres. Disponible à l'adresse : http://www.theoryofchange.org/wp-content/uploads/toco_library/pdf/DFID_ToC_Review_VogelV7.pdf

White, H., 2009, « Theory-Based Impact Evaluation: Principles and Practice », *International Initiative for Impact Evaluation Working Paper No. 3*, 3ie, New Delhi. Disponible à l'adresse : http://www.3ieimpact.org/media/filer/2012/05/07/Working_Paper_3.pdf

GLOSSAIRE

<u>Appariement sur le score de propension</u>	<i>Méthode quasi expérimentale qui associe des individus/ménages du groupe expérimental avec des individus/ménages comparables du groupe témoin, pour ensuite calculer la différence moyenne dans les indicateurs pertinents.</i>
<u>Cadre conceptuel</u>	<i>Un système de concepts, d'hypothèses, d'attentes et de théories qui structure la recherche en identifiant ses variables et leurs relations. Aide à identifier le problème et à définir les questions de recherche. Terme associé : cadre théorique.</i>
<u>Évaluation d'impact</u>	<i>Évaluation qui fournit des informations sur les effets induits par une intervention. Elle peut être réalisée dans le cadre d'un programme, d'une politique ou d'un travail en amont, par exemple le renforcement des capacités, le plaidoyer politique et l'appui à la mise en place d'un environnement favorable. L'évaluation d'impact va au-delà d'une simple étude des buts et objectifs, et examine également les impacts inattendus. Voir : impact.</i>
<u>Extrant/Produit/Livable</u>	<i>Effets immédiats, produits directs ou livrables des activités d'un programme/d'une politique. Par exemple, le nombre de vaccins administrés.</i>
<u>Impact</u>	<i>Effets à long terme, positifs et négatifs, primaires et secondaires, induits par une action de développement, directement ou non, intentionnellement ou non. (Définition de l'OCDE-CAD, 2010)</i>
<u>Intrant/Ressource/Moyen</u>	<i>Moyens financiers, humains et matériels utilisés dans un programme ou une politique. Par exemple, des supports de formation.</i>
<u>Réalisation/Effet direct</u>	<i>Effets, avérés ou probables, à court et moyen terme, des extrants d'un programme ou d'une politique, par exemple une évolution des taux de vaccination ou des comportements clés.</i>
<u>Synthèse</u>	<i>L'examen et le bilan de deux (ou plusieurs) travaux de recherche ou enquêtes d'évaluation dans le but de résumer et d'associer les données probantes relatives à une question spécifique. Terme associé : revue systématique.</i>