

Mars 2016

Guide pour le développement d'une Théorie du Changement

Ce document est le résultat d'une entrevue entre ADE, South Research, ACE Europe et les fédérations ACODEV et ngo-federatie en mars 2016.

L'objectif de cette note est d'aider les ONG à développer une théorie du changement (Theory of Change - ToC) pour leurs programmes 2017-2021. Le temps pour mettre la nouvelle réglementation en pratique est extrêmement court. Cette note est donc orientée sur ce que les ONG doivent présenter sur le court terme pour l'introduction de leur nouveau programme.

La nouvelle réglementation belge prévoit en effet que:

« *Le programme respecte une approche orientée vers les résultats, attestée par :*

1° une théorie de changement qui explique schématiquement comment les résultats attendus se matérialiseront et sur quelles hypothèses sous-jacentes le programme repose ;

2° une description des résultats attendus (outcomes) au niveau des bénéficiaires directs et indirects ;

3° les indicateurs qualitatifs et quantitatifs avec leurs valeurs de base et leurs valeurs cibles à trois ans et à cinq ans pour ces résultats ;

4° des indicateurs spécifiques, mesurables, réalisables et pertinents ;

5° une analyse des risques »

(AR - Art. 8. §5, 1°).

Pour les ONG qui souhaitent approfondir ce document, nous proposons en annexes quelques articles qui indiquent comment la ToC peut être utilisée à des fins stratégiques et opérationnelles (formulation, mise en œuvre et suivi-évaluation).

1. DÉFINITION TOC

Parce qu'il existe différentes variantes de ToC, il existe également diverses définitions de ToC.

« Chaque programme est basé sur des convictions, des suppositions, et des hypothèses sur la façon dont le changement survient - sur la façon dont les humains, les organisations, les systèmes politiques ou les écosystèmes fonctionnent. La théorie du changement est ainsi le moyen d'articuler ces nombreuses suppositions sous-jacentes sur comment le changement surviendra dans un programme » (*Patricia Rogers*).

« La théorie du changement est une théorie sur comment et pourquoi une initiative fonctionne » (*Carol Weiss*).

Une Théorie du Changement (ToC) est à la fois un processus itératif et un produit flexible. La ToC se développe idéalement en collaboration avec plusieurs acteurs (jusqu'à la consultation des bénéficiaires) et évolue dans le temps dû au contexte changeant, aux nouvelles idées issues de la mise en œuvre du programme, etc.

Le résultat permet d'explicitier le processus de changement par une représentation graphique et un narratif de (de préférence) 2-3 pages maximum. Il n'y a pas de règle stricte sur la façon dont la représentation graphique doit être élaborée. Une ToC doit être revue régulièrement, par exemple lors de l'évaluation ou de la planification annuelle.

2. ETAPES CLÉS

Ci-dessous, nous proposons quelques étapes clés ainsi que des questions-guide qui permettront d'explicitier la ToC sous-jacente aux interventions de développement que vous êtes occupées à formuler pour le programme 2017-2021.

1. Clarification du contexte
 - a. Quel est le **problème que je veux adresser** ? Quel est l'**objectif final** de mon programme/de mon intervention dans un pays déterminé ?
 - b. (Expliquer le contexte général de la thématique du programme/intervention).

2. Modéliser le **processus de changement envisagé** sur un diagramme. Cela revient à décrire la séquence d'évènements qui devraient se dérouler pour atteindre les objectifs finaux du programme/intervention à partir des 'inputs' (ressources et actions). Eviter une description trop détaillée de ces 'inputs' et ressources; mettre particulièrement l'accent sur l'approche globale
 - a. Qui sont les bénéficiaires ?
 - i. Les partenaires ? - type de partenaires et leurs rôles
 - ii. Les bénéficiaires intermédiaires ?
 - iii. Les bénéficiaires finaux ?
 - b. Quels changements attendus pour chacun de ces bénéficiaires tout au long du processus de changement ?
 - c. Qui sont les autres acteurs qui jouent un rôle dans ce contexte?
 - i. Quels sont leurs intérêts?
 - ii. Quelle place leur donnez-vous dans le processus de changement envisagé?
 - iii. Disposent-ils des capacités nécessaires pour jouer leur rôle?

3. Montrer/expliciter les **liens de causalité** entre les différents résultats/étapes sur le diagramme (HYPOTHESES DE CAUSALITE)
 - a. Argumenter ces liens de causalité sur base de la littérature, de votre expérience, d'observations, études, etc. (vous pouvez aussi indiquer la force de ces preuves de causalité).
 - b. Pourquoi les choses se passeront telles qu'envisagées sur ce diagramme ?

4. Identifier les **facteurs liés à la mise en œuvre** qui peuvent influencer le déroulement du programme/l'intervention et l'atteinte des résultats (HYPOTHESES LIEES A LA MISE EN ŒUVRE)
 - a. Facteurs positifs et/ou négatifs propres à l'ONG et ses partenaires (référence à l'analyse des risques).
 - b. La relation/interaction entre ONG et les partenaires, et l'évolution de celles-ci.

5. Identifier les **facteurs/acteurs externes** qui peuvent être influencés et/ou influencer le déroulement et/ou l'atteinte des résultats du programme/intervention (HYPOTHESES SUR FACTEURS/ACTEURS EXTERNES)
 - a. Ces influences peuvent être négatives ou positives ; certains facteurs/acteurs pourraient être touchés, d'autres pas.
 - b. Ces facteurs/acteurs peuvent liés au contexte, à l'environnement, aux acteurs politiques, aux autres acteurs locaux, internationaux, etc. (référence à l'analyse des risques).

6. Analyse de la qualité de la ToC élaborée :

- a. **La ToC est-elle plausible ?** : la séquence de résultats/étapes est-elle logique ? Les résultats sont-ils dans le bon ordre ? Est-ce que la chaîne de causalité est nécessaire et suffisante pour mener aux effets attendus et à l'objectif final du programme/intervention ?
- b. **La ToC est-elle faisable ?** : est-ce réaliste dans le contexte actuel et avec les ressources disponibles ? Est-ce que les partenaires sont les bons ? Avez-vous besoin d'autres partenaires ? Est-ce que le 'scope', le timing, et/ou les objectifs doivent être revus ?
- c. **La ToC est-elle évaluable ?** : les étapes 3 à 5 permettent d'identifier des indicateurs de résultats et de contexte - la ToC peut donc servir de base pour l'élaboration d'un système de suivi-évaluation ou peut aider à identifier des aspects importants dont il faut tenir compte dans le suivi-évaluation.
- d. **La ToC est-elle utile, va-t-elle être utilisée ?** : Est-ce que la représentation graphique est suffisamment claire ? - vu le contexte et la contrainte temporelle, la ToC élaborée à ce stade n'est qu'un début ; tous les avantages de cet outil ne seront pas utilisés sans effort à plus long terme de l'ensemble des acteurs - Qui au sein de l'organisation et chez les partenaires sera responsable de faire connaître l'outil et ses usages, de le faire évoluer, etc. ?

Cette note est amenée à être améliorée par les fédérations suite aux éventuels feedbacks reçus des ONG ou organismes de formation avec lesquels les fédérations collaborent sur la ToC.

Références sur le Portail Qualité des ONG

- [Acknowledge - Theory of change Technical papers, April 2013](#)

Le document donne des directives claires et succinctes concernant le développement d'une ToC. Il reprend différentes définitions ainsi que les étapes clés pour développer une ToC. Les différentes composantes d'une ToC sont également explicitées. Il s'agit d'un guide pratique pour démarrer avec cette méthodologie. Un glossaire se trouve à la fin du document, aux pages 19-22.

- [James C., Theory of Change review, Comic Relief, Sept. 2011.](#)

Selon cette étude, la ToC n'a rien de nouveau. Cette théorie invite les organisations à se poser des questions simples mais importantes à propos de ce qu'elles font et pourquoi elles le font, ce qui implique un processus d'apprentissage puissant. Le document relate également l'expérience du Comic Relief et le développement de leur ToC. Ils communiquent les leçons qu'ils ont tirées de leur apprentissage. Vous trouverez également des conseils pour développer une bonne ToC. Enfin, l'auteur énumère les différences entre la ToC et le cadre logique.

- [Stein D., Valters C., Understanding theory of change in international development, The Asia Foundation, August 2012.](#)

L'étude met en évidence un certain nombre de questions clés concernant la compréhension actuelle de la ToC et invite à une discussion constructive et critique sur le concept et l'application concrète de cette théorie. Le focus est mis sur les projets de développement internationaux. Quatre principaux objectifs de la ToC sont identifiés : 1) la planification stratégique, 2) la description, 3) le suivi & évaluation 4) l'apprentissage.

- [Vogel I., Review of the use of « Theory of change » in international development, DFID, April 2012.](#)

Ce rapport donne un bon aperçu de ce qui existe en matière de ToC. La consultante a interviewé 25 organisations de développement différentes. Des exemples sont notamment donnés pour le Congo et la Tanzanie. L'auteur met en évidence les concepts communs entre la ToC et les autres méthodologies de projets. Vous trouverez également une série de recommandations et principes conducteurs concernant la mise en place d'une ToC.