

Théorie de Changement & Chaine des Résultats

Théorie de Changement : Définition, Objectifs et Méthodologie

1. Définition

La **Théorie du Changement (TdC)** est une méthode de planification stratégique qui décrit **comment et pourquoi** une intervention (programme, politique publique, projet, réforme) devrait conduire aux changements souhaités.

Elle explicite la **chaîne logique** reliant les activités aux résultats, puis aux effets et impacts, en identifiant les **hypothèses**, les **risques** et les **conditions de réussite**.

2. Objectifs de la Théorie du Changement

- Clarifier la vision et les finalités du programme.
- Identifier les étapes nécessaires pour atteindre l'impact.
- Rendre explicites les hypothèses et conditions de réussite.
- Faciliter le suivi, l'évaluation et l'apprentissage.
- Aligner les parties prenantes sur un référentiel commun.

3. Composantes essentielles

1. Impact / Vision finale

→ Le changement à long terme recherché.

2. Effets (Outcomes)

→ Changements intermédiaires dans les comportements, pratiques, capacités ou systèmes.

3. Produits (Outputs)

→ Résultats directs des activités (livrables, services, formations, réglementations...).

4. Activités

→ Actions mises en œuvre par le programme.

5. Intrants (Inputs)

→ Ressources mobilisées : budget, compétences, données, équipes...

6. Hypothèses

→ Conditions nécessaires pour que la chaîne logique fonctionne (stabilité, adhésion, capacités...).

7. Indicateurs de performance

→ Mesurent l'avancement : indicateurs de résultat, d'effet et d'impact.

4. Étapes de construction d'une Théorie de Changement

Étape 1 : Définir le problème et la vision

- Quel changement majeur veut-on atteindre ?
- Quel problème sous-jacent cherche-t-on à résoudre ?

Étape 2 : Identifier les outcomes nécessaires

→ Quels changements intermédiaires doivent survenir pour que l'impact soit réalisable ?

Étape 3 : Définir les outputs et les activités

→ Produits/services nécessaires pour générer les outcomes.

Étape 4 : Formuler les hypothèses et risques

- Hypothèses stratégiques : adhésion des acteurs, disponibilité des ressources...

- Risques : politiques, institutionnels, financiers.

Étape 5 : Construire la chaîne logique et le diagramme de la TdC

Impact → Outcomes → Outputs → Activités → Inputs

Étape 6 : Définir les indicateurs

Pour chaque niveau, définir des indicateurs SMART.

Étape 7 : Valider avec les parties prenantes

La TdC sert de boussole collective : elle doit être discutée, corrigée et partagée.

5. Exemple simple (cas d'un programme de formation publique)

Impact

Amélioration de la performance des cadres publics.

Outcomes

- Compétences en gestion publique renforcées.
- Meilleure application des procédures budgétaires et de contrôle.

Outputs

- Modules de formation réalisés.
- Documents méthodologiques fournis.
- Sessions de coaching dispensées.

Activités

- Conception des modules.
- Animation des sessions.
- Mise en place d'un support en ligne.

Hypothèses

- Les participants sont disponibles.
- Les ressources financières sont assurées.
- L'environnement institutionnel reste stable.

6. Avantages de la théorie de changement

- Améliore la cohérence stratégique.
- Permet d'identifier les conditions de réussite.
- Sert d'outil de suivi-évaluation structuré.
- Favorise la transparence vis-à-vis des bailleurs.

7. Quand utiliser une TdC ?

- Développement de projets publics ou sociaux.
- Mise en œuvre d'une politique publique.
- Réformes institutionnelles.
- Programmes de formation ou de renforcement de capacités.

- Interventions financées par des bailleurs (UE, Banque mondiale, PNUD...).

Chaîne des résultats

◆ Définition

La **chaîne des résultats** décrit la **succession logique et linéaire** entre les moyens mobilisés et les résultats attendus d'un projet ou programme.

◆ Structure classique

Intrants → Activités → Extrants → Effets (outcomes) → Impacts

Élément Question clé

Intrants Avec quoi ? (ressources humaines, financières...)

Activités Que fait-on ?

Extrants Que produit-on directement ?

Élément Question clé

Effets Qu'est-ce qui change à court/moyen terme ?

Impacts Quels changements durables et globaux ?

◆ Caractéristiques

- Approche **descriptive et opérationnelle**
- Vision plutôt **linéaire**
- Très utilisée pour :
 - la planification
 - le suivi-évaluation
 - les cadres logiques (logframe)

◆ Limite

👉 Elle ne rend pas toujours explicites les hypothèses, les facteurs externes et les mécanismes causaux.

Différences clés (tableau comparatif)

Critère	Chaîne des résultats	Théorie du changement
Nature	Outil de description	Outil d'explication
Question clé	Que se passe-t-il ?	Pourquoi et comment cela se produit ?
Logique	Linéaire	Systémique
Hypothèses	Peu explicites	Centrales
Facteurs externes	Peu intégrés	Fortement intégrés
Usage principal	Planification / Suivi	Évaluation / Apprentissage

Relation entre les deux

👉 La chaîne des résultats est souvent un composant de la théorie du changement.

- La chaîne des résultats = *l'ossature*
- La théorie du changement = *le raisonnement explicatif*

Exemple simplifié (politique publique)

Chaîne des résultats

Formation des enseignants → Amélioration des pratiques pédagogiques → Meilleure réussite scolaire

Théorie du changement

Si les enseignants sont formés **et** disposent de ressources

pédagogiques **et** si l'environnement scolaire est favorable, alors les pratiques pédagogiques s'améliorent, ce qui conduit à de meilleurs apprentissages, **à condition que** les classes ne soient pas surchargées et que les élèves soient assidus.

Exemple : Programme marocain de lutte contre le décrochage scolaire

(en cohérence avec la Feuille de route 2022-2026 du MEN)

1. Chaîne des résultats (cadre marocain)

Objectif global

Réduction du décrochage scolaire en milieu rural

Chaîne logique

Niveau	Contenu
Intrants	Budget MEN, enseignants, assistants sociaux, transport scolaire, internats
Activités	Soutien scolaire, transport des élèves, bourses Tayssir, internats

Extrants	Élèves accompagnés, classes soutenues, internats fonctionnels
Effets (outcomes)	Assiduité améliorée, baisse de l'absentéisme
Impacts	Réduction durable du décrochage scolaire, amélioration du capital humain

👉 **Lecture** : approche opérationnelle, utile pour le **suivi budgétaire et physique** (logique CDMT / performance).

2. Théorie du changement (même programme)



Changement recherché

Les élèves ruraux terminent le cycle scolaire obligatoire

Raisonnement explicatif

Si les élèves bénéficient d'un transport scolaire régulier **et** d'un accompagnement social,
et si les familles perçoivent une incitation financière conditionnée à l'assiduité (Tayssir),
alors la fréquentation scolaire augmente,
car les contraintes économiques et géographiques sont levées,
à condition que les routes soient praticables, que les internats soient bien gérés et que les enseignants soient disponibles.

Hypothèses clés (contexte marocain)

- Acceptation sociale de la scolarisation des filles
- Coordination MEN – INDH – collectivités territoriales
- Régularité du financement public
- Gouvernance locale effective

Facteurs de risque

- Enclavement rural
- Pauvreté structurelle
- Instabilité familiale
- Déficit d'enseignants

3. Apport spécifique au système marocain de gestion publique

◆ Lien avec la LOLF marocaine

- **Chaîne des résultats** : alignée avec la **budgétisation axée sur la performance**
- **Théorie du changement** : utile pour l'évaluation des **politiques publiques** (art. 68 et suiv. LOLF)

◆ Outils mobilisables

- Indicateurs de performance
- Rapports de performance ministériels
- Évaluations ex post (Cour des comptes, inspections générales)

4. Deuxième exemple : Promotion de l'emploi des jeunes (ANAPEC)

Chaîne des résultats

Formation → Insertion professionnelle → Emploi durable

Théorie du changement

La formation seule **ne suffit pas** si :

- le tissu économique local est faible
- les compétences ne sont pas alignées avec les besoins du marché
- l'accompagnement post-insertion est absent

👉 La **théorie du changement révèle les défaillances structurelles**, invisibles dans une chaîne linéaire.

5. Synthèse pédagogique (à utiliser en cours ou formation)

Au Maroc, la chaîne des résultats sert à **piloter** les politiques publiques,
tandis que la théorie du changement sert à **les comprendre, les améliorer et les évaluer**.

Cas Pratique : Théorie du Changement

Projet : *"Alphabétisation Numérique pour les Seniors"*

1. Contexte et Problématique

- **Organisation** : Association "Connectés Ensemble"
- **Problème identifié** : Dans la ville de Villepasisble, **40% des personnes de plus de 65 ans sont en situation d'isolement numérique**, ce qui limite leur accès aux services essentiels (administratif, médical, bancaire), augmente leur sentiment d'exclusion sociale et les expose à des risques de précarité et d'arnaque.
- **Public cible** : 200 seniors de plus de 65 ans, vivant seuls ou en résidence autonome, avec peu ou pas de compétences numériques.

- **Vision à long terme** : Une communauté inclusive où tous les seniors peuvent participer à la vie sociale et accéder de manière autonome et sécurisée aux services de la société numérique.

2. Construction de la Théorie du Changement (Logique d'Intervention)

Nous allons construire la théorie en remontant depuis l'impact final souhaité jusqu'aux activités concrètes (approche *backwards mapping*).

A. L'IMPACT ULTIME (Changement social à long terme)

Les seniors de Villepaisible sont autonomes, inclus socialement et en sécurité dans leur usage du numérique, améliorant ainsi leur bien-être et leur participation citoyenne.

B. LES EFFETS / RÉSULTATS À MOYEN TERME (3 à 5 ans)

Pour contribuer à cet impact, quels changements comportementaux, relationnels ou de pratiques doivent être observés ?

- 1. Renforcement des capacités :** Les seniors utilisent régulièrement et en confiance des outils numériques pour des usages du quotidien (communication, démarches, loisirs).
- 2. Changement de pratiques des institutions :** Les services publics (mairie, CPAM) et les associations proposent des modalités d'accueil et des supports adaptés aux seniors en transition numérique.
- 3. Renforcement du lien social :** La fracture numérique au sein des familles et du voisinage est réduite, favorisant les échanges intergénérationnels et l'entraide.

C. LES RÉSULTATS DIRECTS / "OUTCOMES" (1 à 2 ans)

Quels sont les changements immédiats, directs et nécessaires chez nos bénéficiaires pour atteindre ces effets ?

- 1. Acquisition de compétences :** 80% des participants savent utiliser une messagerie électronique, effectuer une visioconférence, remplir un formulaire administratif en ligne et identifier les bases de la cybersécurité.
- 2. Gain en confiance et réduction de l'anxiété :** 75% des participants déclarent se sentir "à l'aise" ou "très à l'aise" pour apprendre à utiliser un nouvel outil numérique.
- 3. Accès facilité au matériel et au support :** 100% des participants ont accès à un équipement (tablette prêtée ou personnelle) et connaissent un lieu/personne ressource pour obtenir de l'aide après la formation.

D. LES ACTIVITÉS (Ce que nous faisons concrètement)

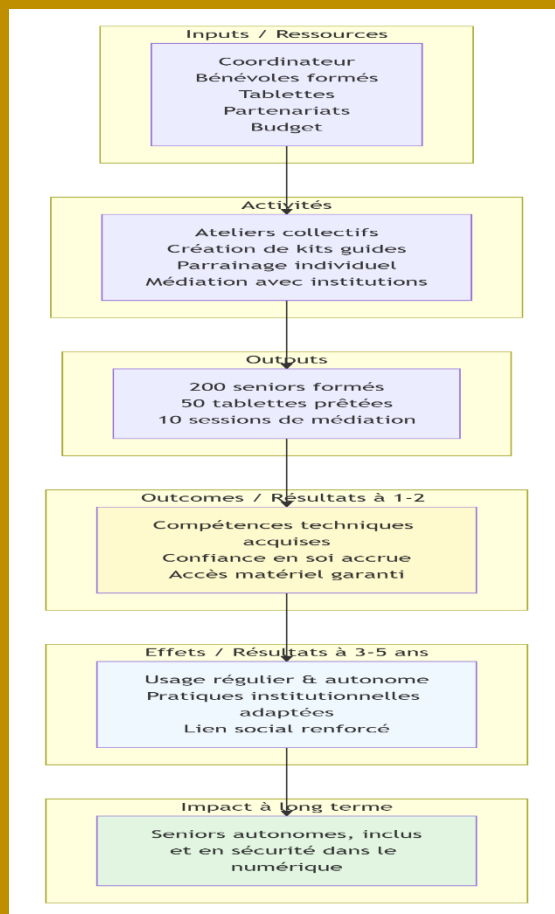
Pour générer ces résultats, quelles activités menons-nous ?

1. **Ateliers collectifs bi-hebdomadaires** de 2 heures pendant 6 mois, en petits groupes de 8 personnes, animés par des formateurs bénévoles.
2. **Création d'un "kit du débutant"** avec des guides illustrés pas-à-pas et un répertoire des sites utiles et fiables.
3. **Mise en place d'un système de "parrainage numérique"** avec des jeunes bénévoles pour un accompagnement individualisé.
4. **Séances de médiation** avec la mairie et la poste pour adapter leurs interfaces d'accueil.
5. **Prêt de tablettes** équipées et sécurisées pour les participants n'ayant pas d'équipement.

E. LES RESSOURCES / INPUTS (Ce dont nous avons besoin)

- Équipe : 1 coordinateur, 10 formateurs bénévoles formés, 15 parrains bénévoles.
- Matériel : 50 tablettes, une salle équipée en wifi.
- Partenariats : Mairie, Centre Social, Maison des Jeunes.
- Budget : 50 000 € (financement public et mécénat).

3. Représentation Schématique (Logique d'Intervention)



4. Les Hypothèses Critiques (Le "Pourquoi" nous pensons que cela va marcher)

C'est le cœur de la réflexion stratégique. Il faut expliciter les conditions de succès.

- **Hypothèse 1** : Si les seniors acquièrent des compétences de base ET un accompagnement humain, alors ils surmonteront leur peur du numérique. (*Lien Activités -> Outcomes*)
- **Hypothèse 2** : Si les seniors gagnent en confiance, alors ils pratiqueront régulièrement et ne perdront pas leurs acquis. (*Lien Outcomes -> Effets*)
- **Hypothèse 3** : Si les institutions sont sensibilisées et outillées, alors elles maintiendront des dispositifs adaptés au-delà du projet. (*Lien Activités -> Effets*)

- **Hypothèse 4** : La réduction de l'isolement numérique contribuera significativement à réduire l'isolement social global. (*Lien Effets -> Impact*)

5. Indicateurs de Mesure et Preuves

Pour chaque niveau, nous définissons des indicateurs vérifiables.

Niveau	Indicateur (Quantitatif)	Indicateur (Qualitatif)	Source de Vérification
Activités / Outputs	- Nbr de sessions réalisées (60) - Nbr de participants (200) - Nbr de	- Satisfaction immédiate des participants	- Feuilles d'émargement - Registre des prêts - Questionnaires de satisfaction

	tablettes prêtées (50)		
Outcomes	- % de participants maîtrisant 4 usages clés (80%) - Score moyen de confiance avant/après (échelle 1-5)	- Témoignages sur la perception de l'autonomie - Sentiment de sécurité face aux arnaques	- Tests pratiques en fin de parcours - Questionnaires standardisés - Entretiens focus group
Effets	- % utilisant internet seuls 1x/semaine (cible: 70%) - Nbr de	- Récits d'usage dans la vie réelle - Retour des	- Sondage 6 mois après la formation - Convention de partenariat - Étude de cas

	services locaux avec guides adaptés (3)	institutions partenaires	
Impact	- Évolution de l'indice de bien-être (score ISOL) - % de seniors déclarant se sentir "insérés"	- Perception de l'inclusion dans la communauté	- Enquête socio-comportementale locale - Entretiens approfondis

6. Avantages de cette Démarche pour le Projet

1. **Clarté stratégique** : Toute l'équipe comprend la logique et sa contribution au changement.

2. **Pilotage amélioré** : Les indicateurs permettent d'ajuster les activités en cours de route (si la confiance n'augmente pas, on renforce le parrainage).
3. **Communication puissante** : Le schéma est un outil excellent pour convaincre financeurs et partenaires.
4. **Évaluation intégrée** : Le cadre de mesure est construit en même temps que le projet, pas après.
5. **Gestion des risques** : Les hypothèses critiques identifiées sont des points de vigilance à surveiller.

Conclusion : La théorie du changement, bien plus qu'un simple cadre logique, est un **processus de réflexion stratégique**. Elle force à expliciter les hypothèses souvent implicites et à se concentrer sur le changement réel plutôt que sur la simple mise en œuvre d'activités. Dans ce cas, elle permet de passer d'un projet "d'ateliers numériques pour seniors" à un projet visant **l'inclusion sociale par l'autonomie numérique**.