

# LA THÉORIE DU CHANGEMENT (ToC)

---

## Résumé

La théorie du changement<sup>1</sup> est « une façon de décrire comment un groupe espère atteindre un but donné à long terme » (Anderson, 2005, p. 3). Il ne s'agit pas d'une méthode conçue spécifiquement pour mesurer l'impact, puisqu'elle sert d'abord d'outil d'aide au développement de solutions à des problèmes sociaux complexes (Anderson, 2005, p. 1). Cela dit, une telle démarche, utilisée à l'étape de la planification, permet généralement de faciliter l'évaluation (notamment d'impact) par la suite. C'est donc sous cet angle que cette fiche présente la notion de théorie du changement.

---

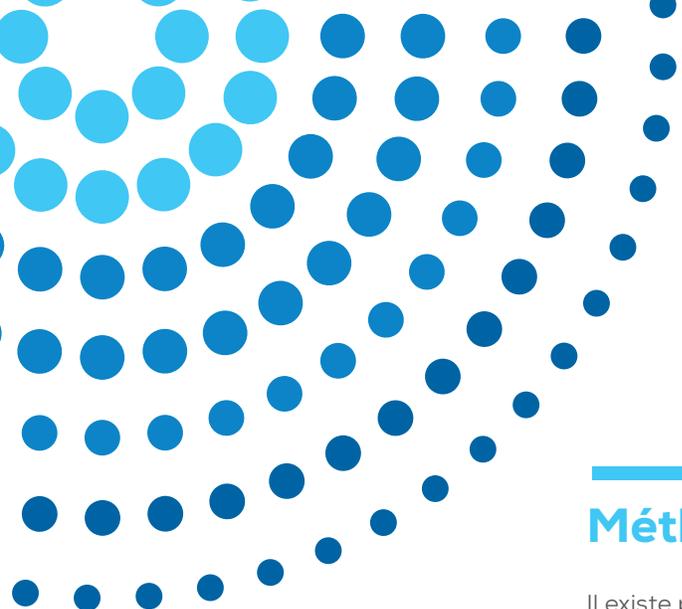
## Histoire

Selon Vogel (2012, p. 9-10), la notion de théorie du changement est issue de la théorie du programme en évaluation (dont fait partie l'analyse du cadre logique) auquel on ajoute une préoccupation pour la participation et l'apprentissage. Elle a formellement été proposée par Carol Weiss en 1995 (Weiss, 1995). La technique s'est ensuite popularisée au cours des années 2000 avec la publication de guides et de ressources par, notamment, la Kellogg Foundation (W.K. Kellogg Foundation, 2004) et l'Aspen Institute (Anderson, 2005).



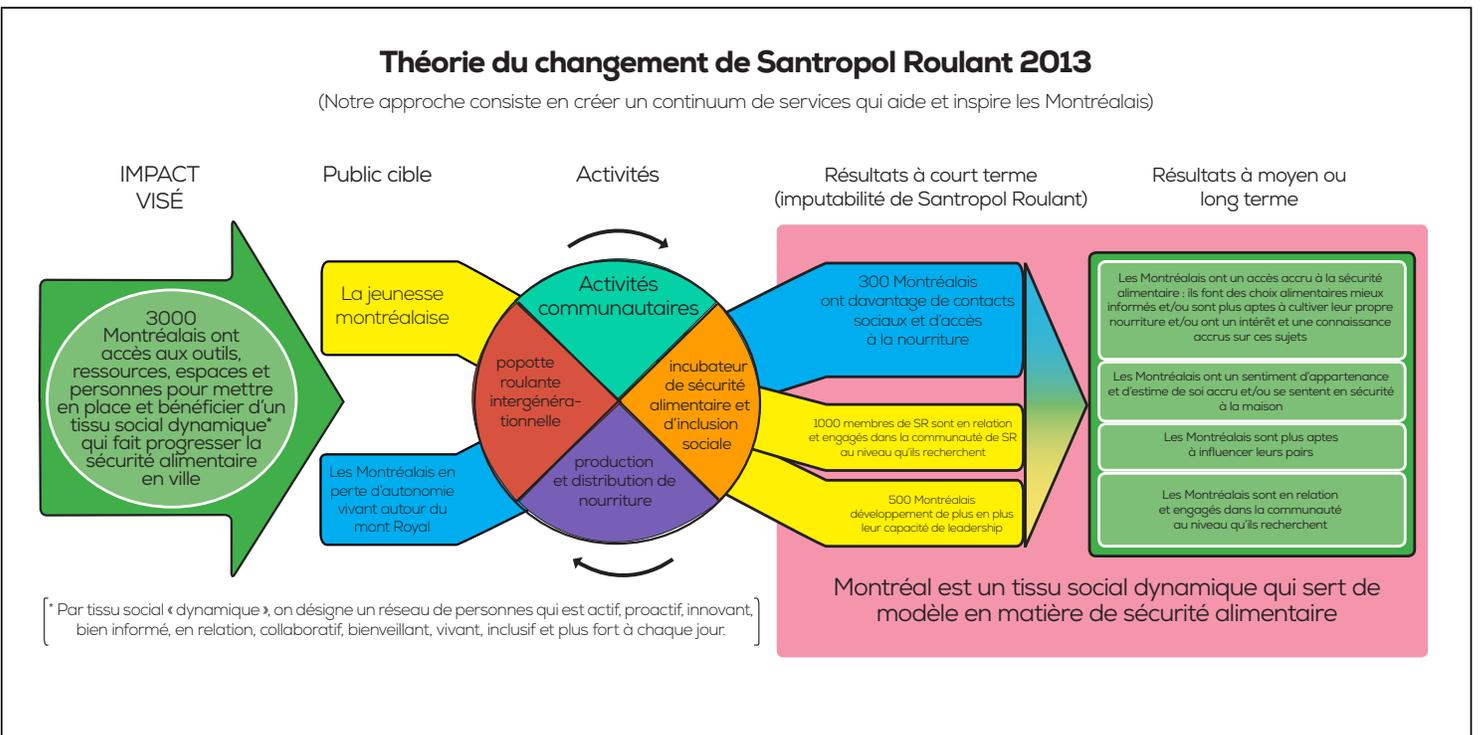
---

<sup>1</sup> On l'appelle, en anglais, *theory of change*, d'où l'acronyme ToC. Il existe plusieurs synonymes ou concepts semblables à la théorie du changement : chemin du changement (*change pathway*) ou chemin des résultats (*outcome pathway*) (de Reviers, 2012, p. 2). Le programme Innoweave parle également de schéma de transformation sociale (STS).



## Méthode

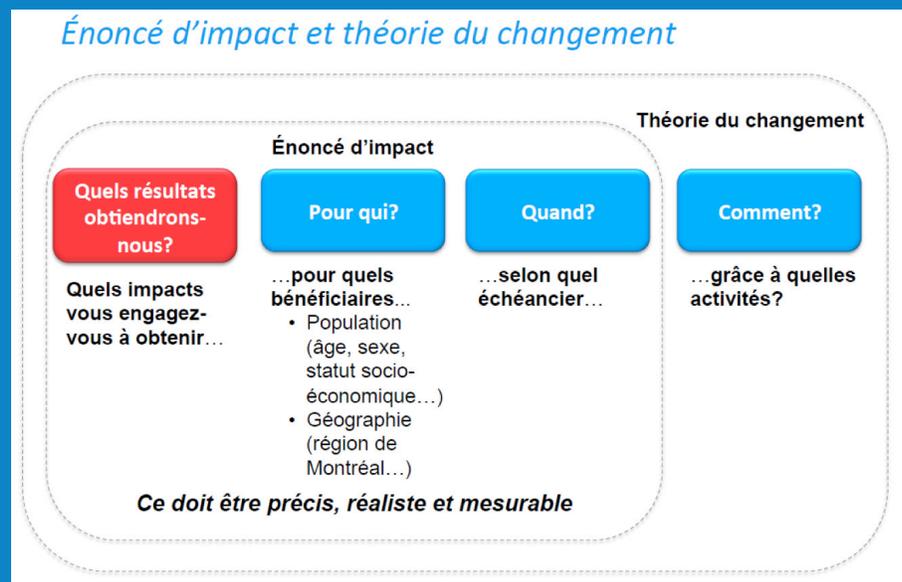
Il existe plusieurs définitions et descriptions de l'approche de la théorie du changement. Au cœur de l'ensemble de ces définitions se trouve la notion de lier des intrants, des activités et des résultats en expliquant chaque fois comment et pourquoi ces changements devraient être observés (Anderson, 2005, p. 3). L'approche va donc au-delà du modèle logique en requérant que chaque hypothèse et lien de causalité soit rendu explicite (Conseil du trésor, 2012). Cet exercice facilite l'identification d'indicateurs appropriés et prépare une évaluation subséquente. Par ailleurs, cette démarche va au-delà de la planification et de l'évaluation dans la mesure où elle doit impliquer les parties prenantes (Vogel, 2012, p. 3) et leur permettre, à travers un processus de réflexion continu, de comprendre comment ils peuvent contribuer à des changements complexes de long terme (de Reviens, 2012, p. 2). Ce processus permet d'aboutir à une représentation graphique de l'activité, comme illustrée dans l'exemple suivant :



Ainsi, pour le Conseil du trésor du Canada (2012), une théorie du changement comporte quatre éléments essentiels :

- un modèle logique ou une chaîne de résultats;
- des hypothèses, une définition des risques et parfois des mécanismes associés à chaque lien du modèle logique ou de la chaîne de résultats;
- un exposé des facteurs externes qui peuvent influencer sur les résultats projetés;
- les preuves empiriques à l'appui des hypothèses et la définition des risques et des facteurs externes.

La formation d'Innoweave sur le sujet parle plutôt de l'énoncé d'impact, lui-même composé des changements souhaités (quoi?), du public cible (pour qui?) et de l'échéance (quand?), auquel on ajoute les stratégies à prioriser pour y arriver (comment?) (Innoweave, 2016).

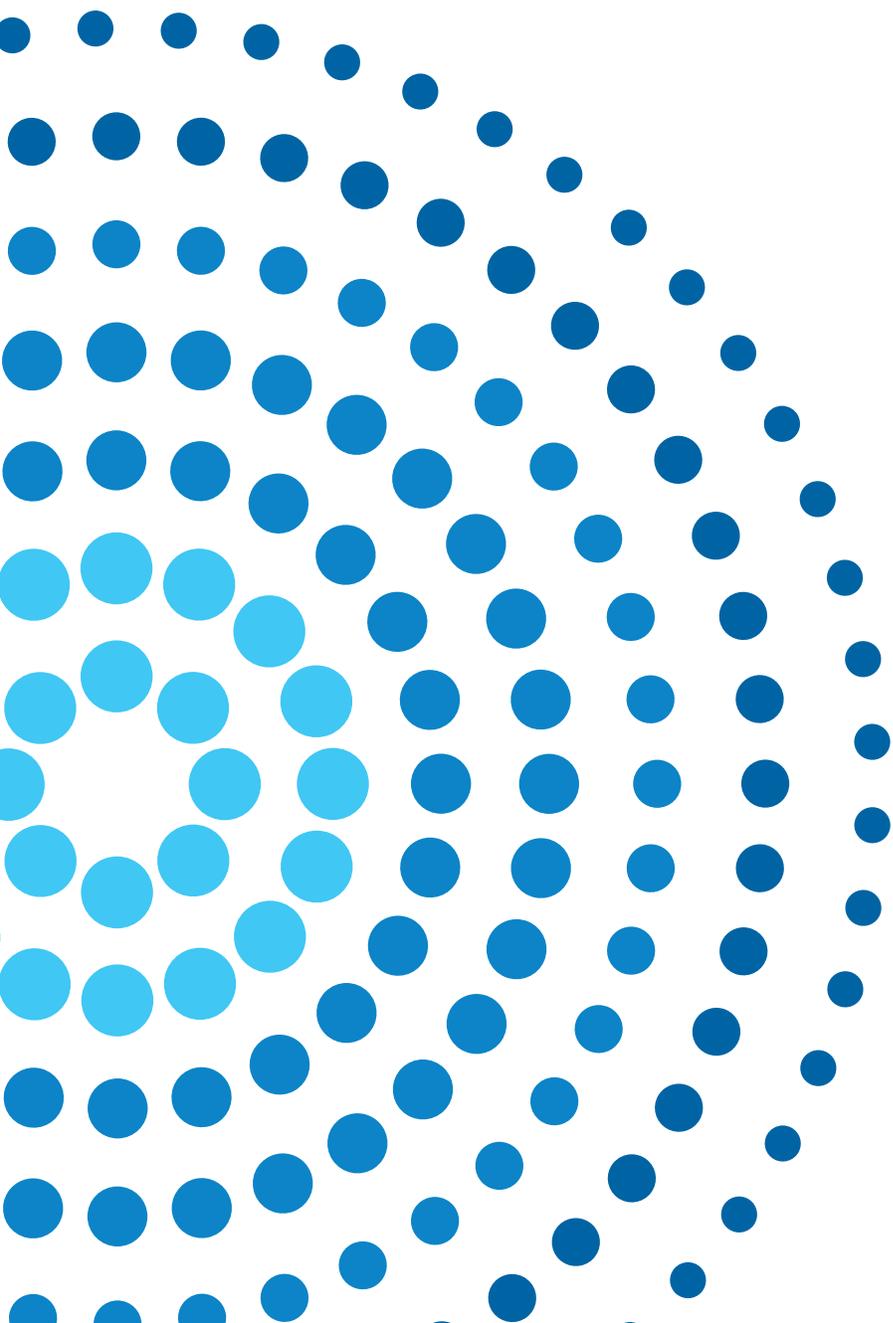


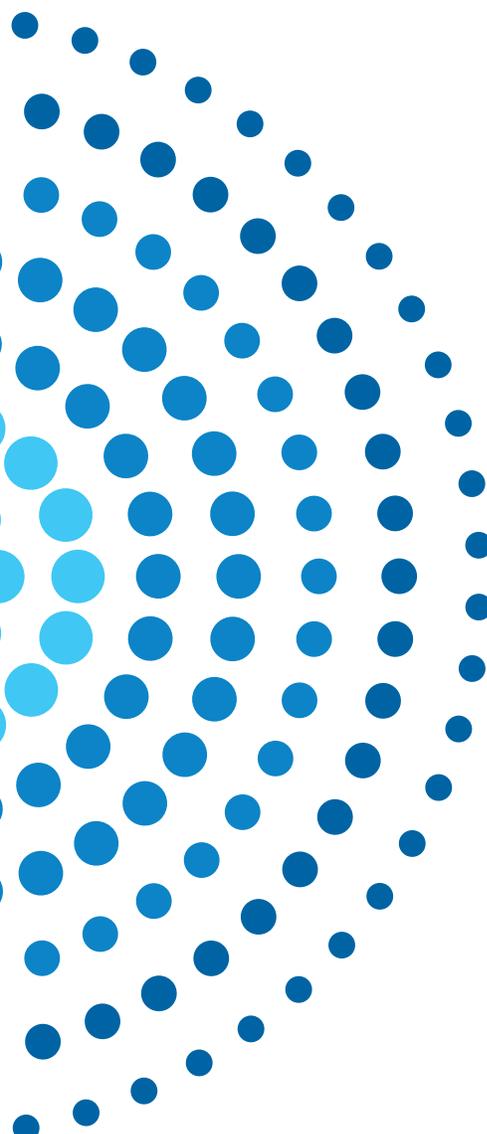
Source : Innoweave, 2016, p. 26

En somme, l'élaboration d'une théorie du changement comporte quatre grandes étapes (de Reviers, 2012, p. 3) :

1. « Définir le changement visé, à long terme ;
2. Préciser les différents changements qui doivent se produire au préalable pour que le changement ultime devienne possible ;
3. Expliciter les hypothèses et valeurs qui sous-tendent le raisonnement ;
4. Préciser l'articulation entre ce raisonnement et l'intervention. »

Dans sa revue de littérature sur le sujet, de Reviers (2012) propose également une méthode plus complète en 8 étapes ainsi qu'une synthèse des étapes suggérées dans la plupart des autres guides.





---

## Portée et limites

Bien que ce ne soit pas son objectif principal, l'approche de la théorie du changement facilite l'évaluation et la mesure d'impact social (Taplin, Clark, Collins et Colby, 2013). Elle simplifie la sélection de questions d'évaluation et d'indicateurs appropriés. Elle permet également, en comparant les résultats désirés aux résultats atteints, de distinguer au moins trois raisons pour lesquelles un résultat n'aurait pas été atteint : 1) des erreurs ont été commises au niveau de la mise en œuvre ; 2) les hypothèses sur le lien entre les activités et les changements visés étaient erronées ; 3) ces hypothèses n'ont pas été suffisamment développées et vérifiées (Taplin et al., 2013, p. 17-18).

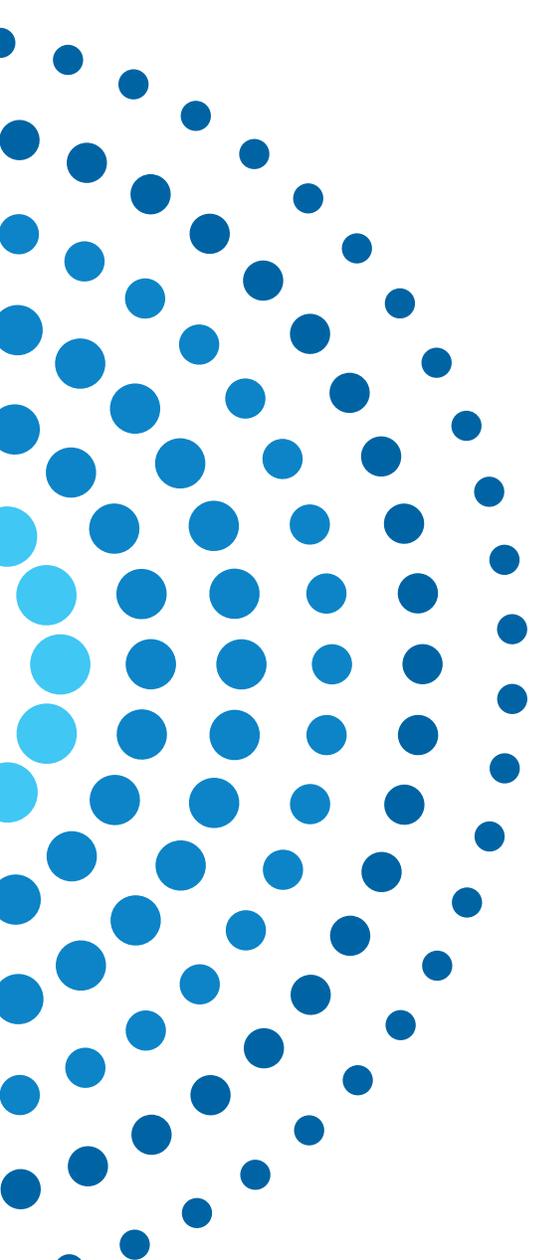
L'approche permet également de clarifier l'action de l'organisation, de mieux la communiquer et éventuellement de mobiliser des partenaires autour du projet (Innoweave, 2016). Enfin, on relève sa flexibilité ainsi que sa capacité à rendre non seulement les hypothèses, mais aussi les valeurs, les normes et les idéologies qui sous-tendent la théorie plus explicites, ce qui permet d'en débattre pour éventuellement les enrichir (Vogel, 2012, p. 4).

Cela dit, cet intérêt peut également être perçu comme une limite, dans la mesure où les organisations qui y recourent doivent être ouvertes à adopter une « approche réflexive, critique et honnête pour répondre à des questions difficiles concernant la façon dont leurs efforts pourront occasionner un changement » (Vogel, 2012, p. 5).

De Reviers précise également que « la ToC n'est pas une vérité absolue sur la façon dont le changement doit (ou va) se produire [...] une recette miracle qui permet d'éliminer l'incertitude relative aux processus sociaux complexes » (2012, p. 3).

Enfin, selon Innoweave (2016, p. 29), cet exercice peut prendre beaucoup plus de temps qu'on ne l'anticipe initialement pour être bien fait et requiert qu'on s'assure d'éviter les écueils suivants :

- « confondre imputabilité et vœux pieux ;
- créer un miroir plutôt qu'une cible ;
- manquer de précision, ce qui empêche de mesurer ;
- confondre données probantes et plausibilité ;
- ne pas tenir compte du contexte externe ;
- ne pas être fidèle à sa théorie. »



---

## Usages

L'utilisation de la théorie du changement semble largement répandue dans les milieux du développement international (Vogel, 2012, p. 3) et de l'action communautaire. En effet, plusieurs fondations font la promotion de son usage. Pensons à la fondation Kellogg, aux États-Unis (W.K. Kellogg Foundation, 2004), ou la fondation McConnell, au Canada, via le module « Impact et clarté stratégique » de son programme Innoweave (Innoweave, 2016). Au Québec, le Centre de formation populaire, via l'initiative Évalpop, encourage les organismes à élaborer une théorie de l'action et de l'impact qui tient compte du contexte et des liens qui unissent chaque étape. C'est aussi le cas de Centraide et Dynamo dans le cadre de l'accompagnement de tables de quartier du PIC. Enfin, l'Esplanade, à travers son programme d'accompagnement et d'accélération Impact 8 (en collaboration avec le MaRS Centre for Impact Investing), couvre également, entre autres, les notions de modèle d'affaires, de modèle logique et de théorie du changement.

---

## Références

Anderson, A. A. (2005). *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*. The Aspen Institute Roundtable on Community Change.

Conseil du trésor. (2012). *Approches d'évaluation axées sur la théorie : concepts et pratiques*. Gouvernement du Canada. Repéré le 12 décembre 2016 à <https://www.tbs-sct.gc.ca/hgw-cgf/oversight-surveillance/ae-ve/cee/tbae-aeat/tbae-aeatpr-fra.asp>

de Reviere, B. (2012, mai). *Repères sur les théories du changement*. F3E.

Innoweave. (2016, 17 février). *Accélérateur d'impact d'Innoweave*.

Taplin, D. H., Clark, H., Collins, E. et Colby, D. C. (2013). *Theory of Change*. New York: Actknowledge and the Rockefeller Foundation.

Vogel, I. (2012). *Review of the Use of "Theory of Change" in International Development*. UK Department for International Development (DFID).

Weiss, C. H. (1995). *Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families*. Dans J. P. Connell, A. C. Kubisch, L. B. Schorr et C. H. Weiss (dir.), *New Approaches to Evaluating Community Initiatives : Concepts, Methods, and Contexts* (vol. 1, p. 65-92).

W.K. Kellogg Foundation. (2004). *Logic Model Development Guide*.

---

## Sites Internet et ressources

Site Internet du Santropol Roulant : <https://santropolroulant.org/fr/>

Le site Internet [www.theoryofchange.org](http://www.theoryofchange.org) offre de l'information de base sur le concept (en anglais), de nombreux exemples ainsi qu'un logiciel pour dessiner sa propre théorie du changement (TOCO software).

Pour en savoir plus, la revue de littérature « Repères sur les théories du changement » par Bruno de Reviers (F3E) (2012) est un très bon point de départ.

Pour une vidéo introductive au sujet (en anglais), voir *Measuring Your Social Impact: Theory of Change* par Social Investment Business (2014) à l'adresse suivante : <https://www.youtube.com/watch?v=dpb4AGT684U>

Bamberger, M., Rugh, J. et Mabry, L. (2011). *RealWorld evaluation: Working Under Budget, Time, Data, and Political Constraints*. SAGE.

Banerjee, A. V. et Duflo, E. (2009). L'approche expérimentale en économie du développement. *Revue d'économie politique*, 119(5), 691. doi:10.3917/redp.195.0691

Boscaro, A., Rodrigues, N., Mounier-Saintoyant, B. et Baudet, A. (2017, octobre). Évaluation d'un programme de réinsertion des personnes sans-abri. *Avisé*.

Champagne, F., Brousselle, A., Contandriopoulos, A.-P. et Hartz, Z. (2011). L'analyse des effets. Dans *L'évaluation : concepts et méthodes* (2<sup>e</sup> édition, p. 173-198). Montréal : Les Presses de l'Université de Montréal.

Cupitt, S. (2015, mai). Randomised Controlled Trials – Gold Standard or Fool's Gold? The Role of Experimental Methods in Voluntary Sector Impact Assessment. The National Council for Voluntary Organisations (NCVO).

Dahlab, P. (2016, décembre). Évaluation randomisée d'un dispositif d'insertion des jeunes. *Avisé*.

Gertler, P. et Banque mondiale. (2011). *L'évaluation d'impact en pratique*. Washington, D. C. : Banque mondiale.

J-PAL. (2017). Introduction to Evaluations. The Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (J-PAL). Repérer à <https://www.povertyactionlab.org/research-resources/introduction-evaluations>

Labrousse, A. (2016). Apprendre des expérimentations aléatoires, Promesse de scientificité, complications pratiques, expériences historiques. *La Vie des idées*. Repéré à <http://www.laviedesidees.fr/Apprendre-des-experimentations-aleatoires.html>

Leeuw, F. L. et Vaessen, J. (2009). *Impact Evaluations and Development: NONIE Guidance on Impact Evaluation*. Network of Networks on Impact Evaluation.

Mounier-Saintoyant, B., Dahlab, P., Sebag, R. et Baudet, A. (2016, décembre). Évaluation d'un programme de lutte contre la récidive de sortants de prison. *Avisé*.

White, H., Sabarwal, S. et Thomas, de H. (2014). *Essais contrôlés randomisés (ECR)*. Florence : Centre de recherche Innocenti.

Cette série de fiches est produite par Territoires innovants en économie sociale et solidaire (TIESS) dans le cadre d'un projet sur l'évaluation de l'impact et des retombées des entreprises collectives et des organisations sociales sur le développement des territoires. Chacune d'elles présente une brève description d'un outil ou d'une méthode en circulation dans le domaine de la mesure d'impact social au Québec et ailleurs dans le monde.

[www.tiess.ca](http://www.tiess.ca)

Mars 2018

## Contributions

**Rédaction :** Gabriel Salathé-Beaulieu, TIESS, en collaboration avec Émilien Gruet, TIESS, et Maude Léonard, UQAM

**Coordination :** Carole Couturier, TIESS

**Révision linguistique :** Stéphane J. Bureau et Édith Forbes, TIESS

**Graphisme :** Studio créatif COLOC – coop de travail – [www.coloc.coop](http://www.coloc.coop)

Ce projet bénéficie du soutien financier du ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation du Québec (MESI).

