

Utiliser la « théorie du changement » pour optimiser l'impact de l'investissement

Janske van Eijck Senior Manager - *PALLADIUM*

11 juin 2019



Les programmes agricoles sont un instrument d'impact favorable sur les communautés locales. Aujourd'hui les IFD, et notamment Proparco, recherchent des résultats financiers, mais elles visent aussi un impact économique, social et environnemental de leur action. C'est dans ce contexte que la théorie du changement (TdC) intervient, pour permettre de concevoir des programmes plus efficaces.



Cet article est extrait du numéro 31 sur l'agro-industrie

Le secteur agricole représente une source de revenus essentielle pour beaucoup d'économies en développement. Les programmes agricoles (d'investissement) sont un instrument privilégié d'impact positif sur les communautés locales. Les IFD, et notamment Proparco, proposent à leurs clients du secteur agricole des services intégrant des stratégies d'investissement élaborées, aux objectifs multidimensionnels.

Pourquoi une théorie du changement ?

Aujourd'hui, les IFD ne s'arrêtent pas simplement aux résultats financiers : elles recherchent aussi l'impact économique, social et environnemental. Palladium a récemment évalué plusieurs

portefeuilles agricoles pour le compte d'institutions de développement telles que Proparco, BIO ou le programme GAFSP de la Banque mondiale. Nous avons constaté partout que la plupart des investissements sont clairs quant aux objectifs affichés sur la « ligne d'arrivée », mais ne déroulent pas la feuille de route permettant d'y parvenir - d'où des opportunités manquées d'exploitation des corrélations, d'atténuation des risques et d'optimisation d'impact, ainsi que de quantification de cet impact. En pareils cas, la « théorie du changement » (TdC) peut présenter de nombreux avantages. Réaliste et bien pensée, assortie d'une stratégie d'intervention claire, elle permettra de concevoir des programmes plus efficaces et d'aboutir au changement systémique. Elle structure la réflexion d'une organisation et il est ainsi plus facile d'y associer des indicateurs pour permettre un suivi étroit des impacts recherchés (en plus des indicateurs de *reporting*).

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

Une TdC consiste à visualiser la logique d'intervention, en montrant de façon claire comment les résultats et impacts peuvent être obtenus au travers de l'investissement (ressources). En d'autres termes, elle décrit les canaux par lesquels l'impact d'une intervention se transmettra à toute l'économie. Elle comporte une analyse, par l'IFD, des hypothèses qui sous-tendent la logique de son intervention. Une théorie du changement est complétée par des indicateurs SMART, classés en quatre catégories dans la logique d'intervention : ressources, produits, résultats, impacts (voir figure 1). Normalement, l'impact n'est obtenu qu'après plusieurs années. La TdC décrit la probabilité que l'impact soit obtenu par le biais des produits et des résultats. Des indicateurs peuvent être utilisés pour suivre les progrès accomplis et permettre des ajustements en temps voulu.



La figure 2 cartographie la théorie du changement s'appliquant aux interventions de Proparco dans le secteur agroalimentaire, des intrants aux impacts. L'apport initial (ressource) de Proparco permettra d'une part à l'entreprise de mettre en œuvre son « projet » (par exemple, accroître ses capacités de production, améliorer la qualité de ses produits ou sa technologie de transformation) et, d'autre part, d'augmenter sa conscience des risques environnementaux et sociaux (E&S) liés à l'activité. Ces deux dimensions sont les produits du projet. Une fois achevé, celui-ci aura un certain nombre de retombées positives directement liées aux objectifs initiaux : augmentation de la production ou du chiffre d'affaires, création d'emplois directs (dans l'entreprise elle-même), respect des normes internationales en matière d'E&S, certification E&S ou augmentation de la rémunération des employés directs. En outre, la mise en œuvre du projet dans l'entreprise affectera toute sa chaîne de valeur : augmentation de la production, création d'emplois indirects, augmentation du chiffre d'affaires et des revenus au niveau des fournisseurs et prestataires du client de Proparco. Au bout du compte, les impacts pouvant être attendus de l'intervention de Proparco, sur le plan

macroéconomique et sur la chaîne de valeur, incluent la croissance économique (par la création d'emploi et l'augmentation des revenus des entreprises et de leurs salariés), les impacts vertueux sur l'environnement (par l'adoption de normes E&S plus exigeantes) et le progrès social (par l'amélioration générale des conditions de travail, au niveau du client de Proparco comme de ses propres clients).

➔ **Figure 2 - La théorie du changement appliquée aux interventions de Proparco dans le secteur agroalimentaire**

