

Rapport

Méthodologie explicative pour l'élaboration d'un modèle logique

**Réseau franco-santé du sud
de l'Ontario**

P G F
consultants



PGF CONSULTANTS INC.
202-291, RUE DALHOUSIE
OTTAWA (ONTARIO) K1N 7E5
BENOÎT HUBERT, PRÉSIDENT
TÉL. : (613) 241-2251 POSTE 237
TÉLÉC. : (613) 241-2252
COURRIEL : BHUBERT@PGF.CA

TABLE DES MATIÈRES

1. Pourquoi un modèle logique?	2
2. Comment se préparer?	2
2.1. Quelles sont les principales sources d'information pour élaborer un modèle logique?.....	2
2.2. Lignes directrices relatives à l'élaboration de modèles logiques.....	3
2.3. Étapes à suivre pour élaborer un modèle logique.....	4
2.4. Autres considérations lors de l'élaboration d'un modèle logique	5
3. Liens avec la planification et suivi/évaluation	6
4. Exemple d'alignement d'un modèle logique pour projet national avec celui de la SSF	7

Un modèle logique est une représentation visuelle du changement qu'on souhaite voir advenir grâce à nos ressources et à nos activités. C'est une façon simple et puissante d'illustrer les éléments clés d'un programme, d'un service ou d'une politique.

1. POURQUOI UN MODÈLE LOGIQUE?

Le **modèle logique** constitue la feuille de route du programme. Il décrit la chaîne des résultats escomptés du programme de même que les activités qui seront entreprises dans le cadre du programme, et les extrants et les résultats attendus. Le modèle logique a pour but:

- d'aider les gestionnaires de programmes à s'assurer que la théorie sur laquelle repose le programme est solide et que les résultats sont réalistes et logiques;
- de s'assurer que le cadre de stratégie et que la stratégie d'évaluation correspondent clairement à la logique du programme, pour ainsi générer des renseignements utiles pour la surveillance et l'évaluation du programme, et en fin de compte, le processus décisionnel;
- d'aider les gestionnaires de programmes à interpréter les données recueillies aux fins de la surveillance du programme et à en établir les répercussions pour la conception du programme ou les activités sur une base systématique;
- de servir de point de référence pour les évaluateurs en prévision des évaluations ultérieures;
- de faciliter la communication au sujet du programme avec le personnel du programme et d'autres parties intéressées.

2. COMMENT SE PRÉPARER?

2.1. QUELLES SONT LES PRINCIPALES SOURCES D'INFORMATION POUR ÉLABORER UN MODÈLE LOGIQUE?

Examen des documents suivants :

- lois, règlements et politiques appropriés, stratégies (provinciales et/ou fédérales).
- grandes orientations de ses bailleurs de fonds
- plan stratégique de l'organisation, s'il existe
- rapports sur le rendement, plans d'entreprise et autres documents stratégiques;
- rapports de surveillance, de vérification et d'évaluation;
- descriptions narratives ou documents de survol;
- documents ou renseignements tirés de projets semblables.

Consultation des personnes suivantes :

- la haute direction;
- les membres du conseil d'administration;
- le personnel chargé des programmes;
- les intervenants clés
- Les représentants de la communauté ou de la population cible

Questions clés :

- Quelle est la justification du programme?
- Quelles sont les ressources (matérielles et humaines) dont on dispose initialement ?

- Quels sont les principaux résultats attendus du programme?
- Comment le programme devrait-il être exécuté afin de produire ces résultats?
- Qui sont les clients? Quels sont les autres intervenants?
- Quelles activités doivent être instaurées afin de produire ces résultats? (Cette question s'applique lors de l'élaboration d'un modèle logique visant une initiative prévue.)

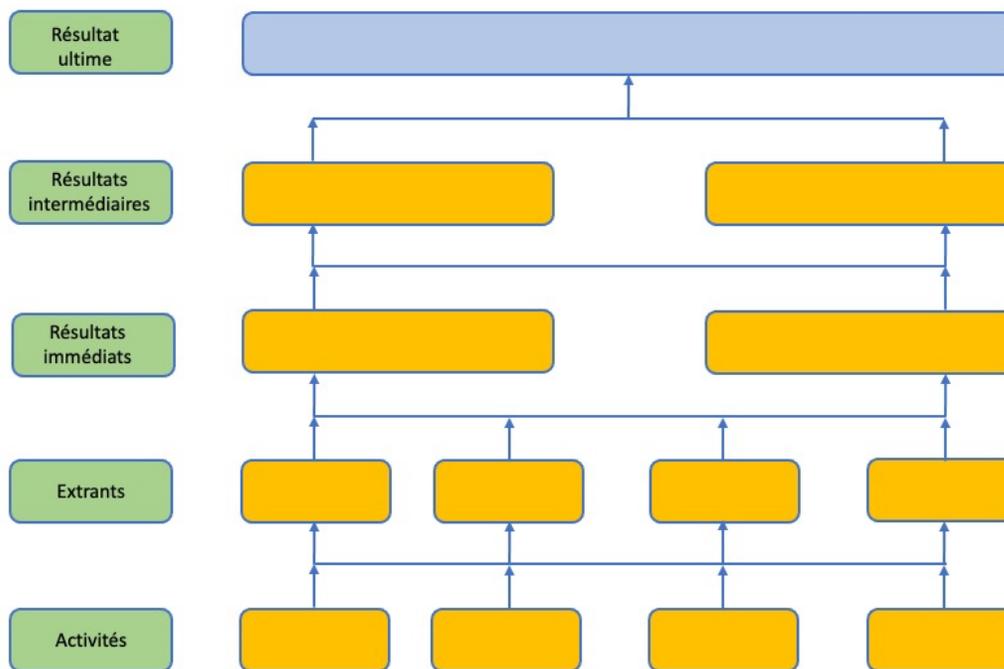
2.2. LIGNES DIRECTRICES RELATIVES À L'ÉLABORATION DE MODÈLES LOGIQUES

- Le modèle logique parfait n'existe tout simplement pas. Il devrait présenter un aperçu **raisonnablement exact** du programme.
- Faire en sorte que le modèle logique demeure ciblé.
- Obtenir de la rétroaction de divers intervenants clés, y compris le personnel chargé des programmes.
- Les composantes et liens du modèle logique doivent avoir du sens. Pouvez-vous déceler les écarts de logique?
- Établir un lien entre les résultats du modèle logique et les résultats stratégiques de l'organisme.
- Veiller à ce que le modèle logique fasse la preuve de la relation de cause à effet entre les activités et les extrants jusqu'aux résultats.
- Commencer les énoncés d'activité par un verbe d'action.
- Utiliser un nombre minimal d'activités. Certaines activités peuvent être groupées à d'autres.
- Exclure les activités administratives qui n'ont pas directement trait à l'exécution de votre mandat (par exemple, ressources humaines, technologie de l'information, finances).
- Si vous le contrôlez, il s'agit d'une activité ou d'un extrant; si vous ne pouvez que l'influencer, il s'agit d'un résultat.
- Remettre en question les activités qui n'ont pas d'extrants ou de résultats.
- Les résultats sont modifiés (par exemple, ils augmentent, diminuent, s'améliorent, se maintiennent).
- Certains programmes peuvent compter plus d'un circuit de résultats.
- Le modèle s'inspire-t-il du plan d'entreprise ou des objectifs stratégiques de l'organisme ou se situe-t-il par rapport à ceux-ci?
- Les résultats répondent aux questions Qui, Quoi, Quand (par exemple, Quel changement? Dans quel secteur? D'ici quand?).
- Les résultats montrent que vous innovez.
- Les résultats immédiats, intermédiaires et ultimes sont présentés à titre de séquence des résultats, mais ne sont pas nécessairement liés à des délais particuliers.
- Vous pouvez ajouter les liens lorsque les cases des composantes seront remplies. (Uniquement dans le cas d'un modèle à organigramme.)
- Vous pouvez recourir à des autocollants pour noter les activités, les extrants et les résultats, ce qui vous permet de déplacer les composantes.
- Se rappeler que, lorsque vous passez des résultats immédiats aux résultats ultimes, les niveaux de contrôle diminuent en fonction de la reddition de comptes partagée, tandis que la difficulté à évaluer la contribution augmente (par exemple, la mesure dans laquelle le programme produit les résultats escomptés)

2.3. ÉTAPES À SUIVRE POUR ÉLABORER UN MODÈLE LOGIQUE.

1. Définir le(s) besoin(s) auxquels le projet veut répondre ?
2. Identifier les ressources (financières, humaines, techniques, etc.) dont on dispose pour ce projet (Intrants)
3. Identifier les stratégies et les mesures à prendre pour traduire ces ressources en activités à forte valeur ajoutée (Activités)
4. Identifier ce qui va découler directement après la mise en place de nos activités (Extrants)
5. Identifier les bienfaits de notre projet à court terme (Résultats immédiats)
6. Identifier les bienfaits de notre projet à moyen terme (Résultats intermédiaires)
7. Identifier l'impact de l'intervention à long terme (Résultat ultime)
8. Valider le modèle logique auprès du Comité évaluation et recherche (CER) de la SSF
9. Finaliser le modèle logique

Diagramme 1 : Gabarit d'un modèle logique



Composantes	Questions à poser	Définitions
Activités	Comment les ressources disponibles seront traduites en activités concrètes ?	<ul style="list-style-type: none"> Mesure(s) pour produire un ou plusieurs extrants du programme. Elles démontrent le « comment » du programme. On parle aussi des activités en tant que « processus », « stratégies » ou « mesures de suivi ». Ce qu'on planifie de faire (par exemple, offrir des ateliers ou de la formation, produire du matériel).
Extrants	Qu'est-ce qui découle directement des activités?	<ul style="list-style-type: none"> Produits ou services découlant directement des activités d'un programme ou d'une initiative. Ils relèvent généralement du contrôle du Réseau ressource. Ce sont habituellement des éléments tangibles qui peuvent être comptés. Ils démontrent le « quoi » du programme. On parle aussi dans le même contexte de « produits livrables » ou d'« unités de service ». Ce que vous faites (par exemple, le nombre d'activités ou de personnes rejointes).
Résultats immédiats	Quels sont les bienfaits du projet à court terme ?	<ul style="list-style-type: none"> Résultats directement attribuables aux extrants. En termes d'échéancier, il s'agira de résultats à court terme.
Résultats intermédiaires	Quels sont les bienfaits du projet à moyen terme ?	<ul style="list-style-type: none"> Résultats qui devraient logiquement suivre, une fois qu'au moins un résultat immédiat a été atteint. Souvent, les résultats intermédiaires décrivent des changements de comportement générés par des améliorations dans les compétences, les connaissances, la sensibilisation ou l'accès dans la population cible. Le changement peut se manifester au niveau des particuliers, du groupe, d'une organisation ou de la collectivité.
Résultat ultime	Quel est l'impact du programme à long terme ?	<ul style="list-style-type: none"> Résultat se situant au plus haut niveau parmi les résultats pouvant raisonnablement être attribués à une politique, à un programme ou à une initiative selon un lien de causalité. Le résultat ultime est la conséquence d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires qui ont été atteints. Un résultat ultime contribue souvent à la réalisation des résultats stratégiques de haut niveau.

2.4. AUTRES CONSIDÉRATIONS LORS DE L'ÉLABORATION D'UN MODÈLE LOGIQUE

On peut retenir diverses approches au moment d'élaborer le modèle logique. Un processus participatif est recommandé, car il contribuera à améliorer la précision du modèle logique et donnera aux intervenants des définitions communes de ce que le programme est censé accomplir et de la façon dont il est censé l'accomplir. Il est important de se souvenir qu'un modèle logique n'est pas statique. C'est un outil itératif à mesure que le programme change, il convient de réviser le modèle logique pour refléter ces changements, et ces révisions devraient s'appuyer sur de la documentation recueillie lors d'une évaluation formative ou d'une modification des attentes du bailleur de fonds.

Voici certaines questions clés à poser une fois établi le modèle logique d'un programme:

- Est-ce que toutes les activités, tous les extrants et tous les résultats sont inclus?
- Est-ce que chaque résultat énonce un changement escompté?
- Est-il raisonnable de s'attendre à ce que les activités du programme donnent lieu aux résultats souhaités?
- Les liens de causalité sont-ils plausibles et justifiés par la théorie du programme?
- Les éléments sont-ils tous clairement énoncés?
- Les résultats sont-ils mesurables?
- Les activités et les résultats visent-ils un besoin démontré?
- Le résultat final se situe-t-il à un niveau inférieur aux résultats attendus

3. LIENS AVEC LA PLANIFICATION ET SUIVI/ÉVALUATION

En tant qu'outil, un modèle logique sert à de multiples fins et peut être utilisé tout au long du cycle de vie d'un programme, de l'étape de la planification jusqu'à celle de l'évaluation, et à toutes les étapes intermédiaires.

Au cours de l'étape de la planification d'un programme, un modèle logique peut servir d'outil de planification en facilitant l'élaboration des stratégies du programme, en précisant et en établissant les priorités et en illustrant les approches du programme auprès des intervenants. Il peut aider à identifier les lacunes dans la logique du programme, et aussi à négocier les rôles et les responsabilités des partenaires et du personnel. De plus, les modèles logiques peuvent être utilisés comme un outil de communication afin d'obtenir le soutien.

Au cours de la mise en œuvre d'une initiative, un modèle logique peut servir à la gestion du programme en assurant la reddition de comptes à l'égard des activités ou des secteurs mentionnés dans le modèle logique.

Il peut également favoriser la surveillance du programme afin de veiller à ce qu'il reste sur la bonne voie ou de déterminer les domaines qui doivent être rajustés. Le modèle logique fournit des indications sur les questions d'évaluation possibles et les mesures ou indicateurs à utiliser afin de conclure à la réussite du programme.

Il aide également à déterminer de quelle façon les composantes du programme devraient être interreliées. Les modèles logiques doivent être adaptés aux changements apportés au programme. Les changements importants qui sont apportés à un programme et qui influent sur les composantes du modèle, comme les changements de stratégie, devraient être reflétés dans un modèle logique révisé. Les mises à jour et les révisions périodiques permettent non seulement de garder les modèles logiques à jour, mais aussi de faire en sorte que le personnel et les intervenants restent concentrés sur les résultats.

Un modèle logique solide aide à cadrer et à concevoir l'évaluation du programme. Cet outil comprend un énoncé et une analyse raisonnée du problème, les activités et stratégies du programme, et enfin les produits, les résultats et le résultat ultime souhaitable. Il facilite l'évaluation visant à déterminer dans quelle mesure une intervention a été réalisée comme prévu.

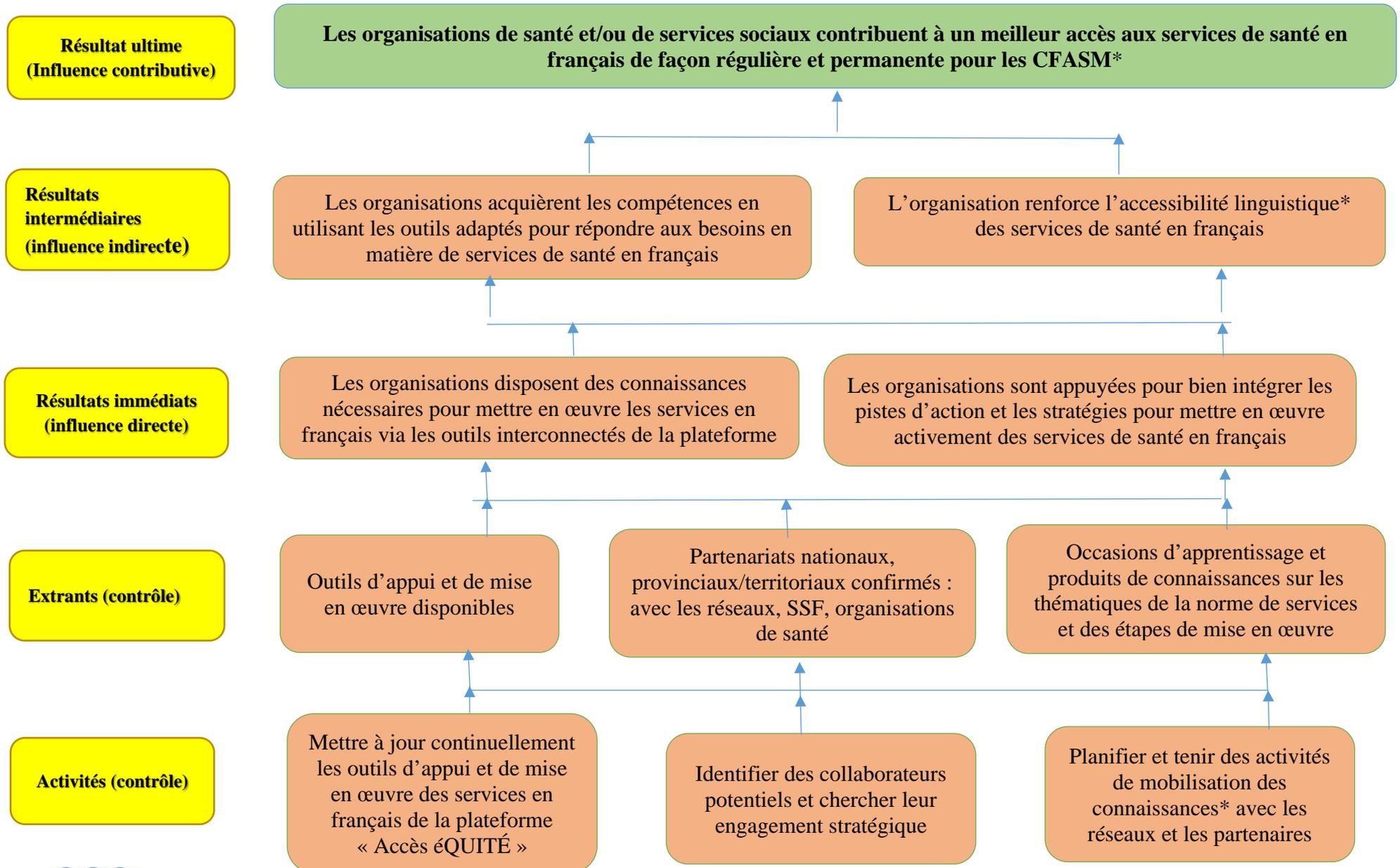
Pour être utile à une évaluation, tout modèle logique doit comporter une série d'éléments standards comme les intrants, les activités, les extrants et les résultats du programme (y compris les trois types de résultats immédiats, intermédiaires et ultime), entre lesquels il existe un lien logique.

4. EXEMPLE D'ALIGNEMENT D'UN MODÈLE LOGIQUE POUR PROJET NATIONAL AVEC CELUI DE LA SSF

Nous vous présentons un exemple de projet d'envergure nationale, pour lequel un modèle logique a été élaboré. Le projet « Accès *éQUITÉ* », aussi appelé « Appui aux gestionnaires de la santé » vise à soutenir les gestionnaires de la santé et les instances gouvernementales dans leurs efforts de favoriser l'offre active des services de santé en français. Le modèle logique développé reflète les différentes étapes énumérées en dessous. Il tient compte également de la question d'harmonisation avec le modèle logique de la SSF.

Le modèle logique du projet « Accès *éQUITÉ* », dans sa version du 31 mars 2020, est inséré pour fin d'illustration seulement.

Modèle logique national: Accès ÉQUITÉ (Réseau franco-santé du Sud de l'Ontario et la SSF)



***CFASM** : Communautés francophones et acadiennes en situation minoritaire

***Organisations** : organisations de santé et/ou de services sociaux (ex. : établissements, agences, régies de santé, etc.)

***Formateurs internes** : appartenant aux réseaux, à la Société Santé en français, aux organisations, ou à d'autres partenaires du Mouvement de la santé en français)

***Formateurs externes** : autres que ceux internes

***Connaissances** : Les activités de mobilisation des connaissances permettront aux réseaux et aux partenaires d'acquérir les connaissances et les compétences requises afin d'utiliser les ressources et incorporer les pistes d'actions visant à améliorer la qualité des services de santé en français selon les thématiques clés de la norme de services (Offre active, Recherche clinique, Gouvernance et leadership, Main d'œuvre et Assurance de la qualité) ainsi que selon les étapes établies pour la mise en œuvre des services de santé en français (Connaitre, Planifier, Agir et Évaluer).

Accessibilité linguistique : inclut la norme ainsi que les différentes thématiques de la plateforme

Références:

1. Pour soutenir des évaluations efficaces : Guide d'élaboration de stratégies de mesure du rendement , Centre d'excellence en évaluation, Gouvernement du Canada <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/verifications-evaluations/centre-excellence-en-evaluation/guide-elaboration-strategies-mesure-rendement.html#LogicModel>, 30 mars, 2020
2. Guide d'évaluation des petites entreprises, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, <https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/tools-outils/sma-pet/guidelines/guidebook07-fra.asp>, 30 mars 2020
3. Centre d'innovation en santé mentale sur les campus, Trousse d'outils pour le soutien par les pairs sur le campus: Guide de mise en œuvre et de gestion de programmes de soutien par les pairs sur les campus, <https://campusmentalhealth.ca/fr/trousse-doutils/evaluation/la-planification/concevoir-un-plan-devaluation/le-modele-logique/> , 30 mars 2020
4. Ressources d'évaluation, Services correctionnels Canada : <https://www.csc-scc.gc.ca/005/009/005009-1001-fr.shtml>, 30 mars, 2020
5. Pleins feux sur : Modèle logique –Un outil de planification et d'évaluation, Santé publique Ontario, 2016
6. Trousse d'outils sur le mentorat de groupe pour filles, www.mentoringgirls.ca/fr, 30 mars, 2020