

5

La construction du modèle logique d'un programme

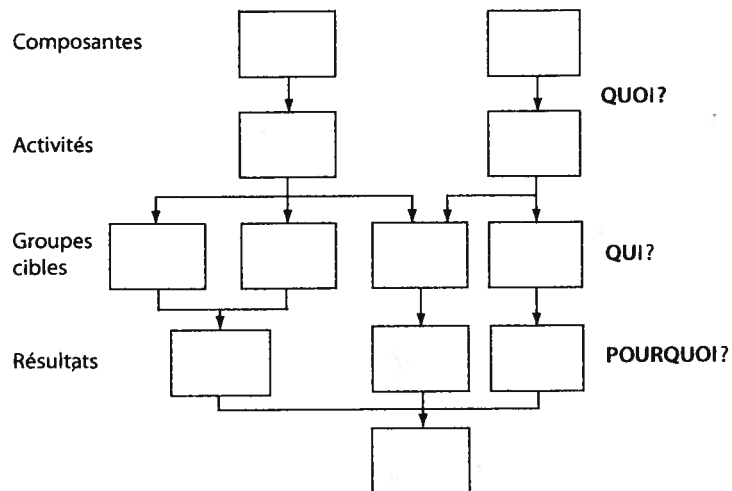
Nancy L. Porteous

Le modèle d'analyse logique est un outil visuel visant à décrire un programme dans sa logique (ou sa théorie) fondamentale. Malgré leur diversité, les programmes ont en partage certains éléments, et le modèle logique est un diagramme de ces éléments communs qui illustre le contenu (quoi?), les destinataires (qui?) et la raison d'être (pourquoi?) du programme (voir la figure 5.1). Il est essentiel d'avoir une vision commune de la logique d'un programme avant d'élaborer des mesures de surveillance et d'évaluation.

Un modèle logique peut s'appliquer à des programmes de tout genre et dont la portée peut être large ou restreinte. On peut également élaborer ce type de modèle pour l'ensemble des activités d'un organisme. Dans le présent chapitre, le terme « programme » aura donc un sens assez large pour inclure les projets, les politiques ou d'autres types d'initiative tels que les interventions, les projets pilotes, les événements, les processus, les campagnes et les services. Un programme peut être très vaste ou très restreint, ou encore se situer quelque part entre ces deux extrêmes. Fondamentalement, un programme consiste en une série d'activités appuyées par un ensemble de ressources et visant à atteindre des résultats spécifiques au sein de groupes cibles définis.

FIGURE 5.1

Modèle d'analyse logique



Il est utile de définir ici les termes qu'on utilise dans un modèle logique pour décrire les principaux éléments d'un programme :

Quoi?

- Les **composantes** d'un programme sont des séries d'activités étroitement apparentées.
- Les **activités** sont les mesures mises en œuvre par le programme pour parvenir aux résultats désirés.

Qui?

- Les **groupes cibles** sont les clientèles – individus, groupes, collectivités ou organismes à qui s'adresse le programme.

Pourquoi?

- Les **résultats** sont les changements que l'on espère effectuer par l'entremise du programme.

Éléments facultatifs:

- Les **intrants** sont les ressources qui permettent la réalisation des activités;
- les **extrants** sont les services, les événements ou les biens produits par les activités;
- les **facteurs contributifs** représentent ce qui explique que les activités ou les extrants produisent les résultats (par exemple, les réactions des participants, comme leur intérêt ou leur satisfaction à l'égard du programme);
- les **facteurs externes** sont des éléments situés à l'extérieur de la sphère du programme, mais qui exercent une influence sur ce dernier.

Nous traiterons de tous ces éléments, mais abordons tout d'abord les notions de mise en situation et de contexte.

Utilité, avantages et défis des modèles logiques

Le modèle logique de programme constitue un outil important de planification et d'évaluation depuis la fin des années 1980. Ce modèle permet de compiler et de visualiser l'information concernant un programme à l'aide d'un schéma, afin de favoriser la compréhension des enjeux du programme. Idéalement, l'élaboration d'un modèle logique s'effectue à l'étape de la planification d'un programme. S'il n'existe aucun modèle logique, l'élaboration d'un tel outil devient une première étape cruciale dans tout processus d'évaluation.

Les modèles logiques sont également très utiles pour communiquer les tenants et aboutissants d'un programme à divers intervenants à l'égard d'une foule d'objectifs. Un modèle logique permet de transmettre rapidement la raison d'être d'un programme au moment de l'initiation et de la formation du personnel et des bénévoles (voir le tableau 5.1).

Le processus d'élaboration d'un modèle logique a en soi une valeur inestimable. Les dialogues, les discussions et parfois même les débats qui s'ensuivent permettent d'élucider des conceptualisations nouvelles ou encore d'autres interprétations possibles d'un programme et des objectifs qu'il est censé atteindre. Nous l'avons déjà mentionné, un modèle logique dûment établi constitue un outil très utile de planification et d'évaluation. Le tableau 5.2 en énonce les avantages.

TABLEAU 3.1**Possibilités d'utilisation du modèle logique d'un programme**

Buts	Publics visés
Planification	Gestionnaires, employés, partenaires et autres intervenants, planificateurs
Demandes de subventions	Bailleurs de fonds
Communication	Décideurs, cadres supérieurs, collègues d'autres organismes, partenaires du programme, représentants des médias, participants
Initiation et formation	Nouveaux employés ou bénévoles
Surveillance et évaluation	Spécialistes de l'évaluation et intervenants

TABLEAU 3.2**Avantages liés à l'élaboration et à l'utilisation d'un modèle logique de programme**

Processus: élaborer un modèle logique	Produit: disposer d'un modèle logique complet
Comblent le fossé entre la planification stratégique et la planification opérationnelle.	Résumer les principaux éléments d'un programme (de préférence sur une seule page).
Permettre aux intervenants de discuter du programme et de s'entendre sur la description qu'ils en font.	Expliquer la théorie qui sous-tend les activités du programme de même que les hypothèses.
Ouvrir la voie à des façons différentes ou novatrices d'élaborer un programme.	Pouvoir décrire facilement le programme à d'autres personnes.
Faire ressortir les points de compréhension ou les perceptions qui diffèrent à l'égard du programme.	Démontrer les relations causales entre les activités et les résultats (par exemple, telle activité est censée produire tels résultats).
Expliquer nettement la différence entre les activités et les résultats escomptés.	Aider à déterminer qui est responsable de tels résultats au cours de telle période.
Faciliter la détermination de questions importantes pour l'évaluation.	Contribuer à l'élaboration de mesures de rendement du programme pouvant être évaluées de façon suivie.

Malgré ces points forts, le modèle logique comporte aussi certains inconvénients:

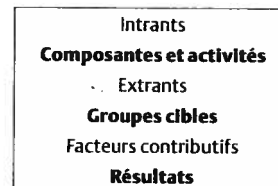
- L'utilisation d'un modèle logique peut exiger du temps.
- Il ne s'agit que d'une représentation de la réalité – un simple modèle:
 - On ne saurait étudier tous les volets d'un programme.
 - On risque de trop simplifier le programme, par exemple en omettant d'illustrer de façon adéquate le contexte du programme et les influences externes qui agissent sur lui.

- On risque de transformer des systèmes complexes en systèmes linéaires.

À propos des modèles logiques, Westley, Zimmerman et Patton (2006), énoncent cet avertissement général: « Les conceptualisations de ce genre présupposent une connaissance préalable du déroulement exact d'une innovation. Dans les milieux complexes et très dynamiques, les précacis ne sont pas possibles ni souhaitables, puisqu'ils peuvent restreindre l'ouverture et la souplesse » (p. 237; notre traduction).

Les éléments d'un modèle logique

Les éléments essentiels d'un modèle logique sont les composantes et les activités qui s'y rattachent, les publics cibles et les résultats à court, moyen et long terme. Dans certains cas, il peut également être utile d'inclure les éléments facultatifs que sont les intrants, les extrants et les facteurs contributifs.



Composantes, activités et groupes cibles

Les **composantes** d'un programme sont des ensembles d'activités étroitement liées. Leur nombre dépend de l'envergure du programme et de la façon dont les intervenants le conceptualisent et l'administrent. Le modèle logique applicable à un vaste programme pourrait comporter plusieurs composantes, mais un petit programme peut n'en comporter qu'une seule.

On les exprime le plus souvent à l'aide d'énoncés courts, comme dans les exemples suivants:

- défense des droits
- développement communautaire
- collecte de fonds
- éducation publique
- consultation
- intervention immédiate
- service de référence
- formation

Conseil: S'attarder aux thèmes ou aux ensembles d'activités. Il s'agira parfois des grandes stratégies utilisées ou encore des secteurs d'activités ou de services.

Les **activités** sont les principales fonctions ou tâches que le personnel du programme accomplit, ou encore les services qu'il offre. Elles représentent le moyen d'atteindre les résultats escomptés. Pour aider les intervenants à y réfléchir, réunissez tous les documents qui portent sur le programme. Il peut s'agir d'une description des activités du programme, de plans de travail ou de plans opérationnels.

On les désigne par des verbes d'action, comme :

- animer
- élaborer
- fournir
- établir
- distribuer
- former
- identifier
- soutenir

Conseil: Éviter les aspects administratifs du programme comme le service de la paie ou les évaluations de rendement.

Les **groupes cibles** sont les individus, les groupes, les organismes et les collectivités auxquels sont destinés les services prévus par le programme, c'est-à-dire les clients, les destinataires, les bénéficiaires, les consommateurs, les populations jugées prioritaires ou le public « cible » du programme. Ils peuvent être définis en fonction de caractéristiques sociodémographiques (comme l'âge, le revenu, l'emploi, la situation géographique, la composition du ménage, l'éducation, le sexe, la langue, un handicap, l'origine ethnique ou l'orientation sexuelle) ou en fonction de la santé ou du statut social, de problématiques particulières ou de troubles de comportement.

Les groupes cibles se définissent à l'aide de descriptions brèves :

- femmes autochtones
- familles à faible revenu vivant en milieu rural
- nouveaux immigrants, réfugiés
- aînés vivant seuls
- sans-abri ou personnes à risque de le devenir
- jeunes d'origine haïtienne de 14 à 17 ans

Conseil: Faire preuve d'une grande précision en combinant plusieurs caractéristiques.

Les résultats

Les résultats sont les changements que le programme devrait produire au sein de chaque groupe cible, autrement dit, ils renvoient aux objectifs, aux buts, aux solutions, aux avantages, aux effets ou aux conséquences anticipés de la mise en œuvre du programme. Il s'agit de choisir la terminologie qui convient le mieux au contexte de chaque programme. Il reste que les résultats portent sur les effets du programme plutôt que sur les activités qu'il comporte; il s'agit donc de la finalité du programme et non de la méthode ou du processus employé. Les résultats répondent à la question « Et alors? ».

Le nombre de résultats varie selon l'envergure et la complexité du programme, et en fonction de ses objectifs et de son public cible. Par la mise en œuvre d'un programme, on espère généralement des résultats positifs. Par contre, alors que certains programmes viseront à initier ou à maintenir un changement positif, d'autres contribueront plutôt à ce que la situation des participants se détériore moins rapidement.

Il est important de bien démontrer la séquence des changements souhaités par le groupe cible. En général, on obtient non pas une solution unique résultant de l'addition des activités et des intrants d'un programme, mais bien une série de résultats, l'un menant au suivant. On peut exprimer cette séquence par des phrases comme: « Si tel résultat se produit, alors tel autre résultat devrait en découler, entraînant tel autre résultat. » On peut parler d'une hiérarchie ou d'une séquence de résultats.

TABLEAU 5.3

Séquence typique de résultats

Résultats à court terme	Changements relatifs au degré de sensibilisation à une problématique, aux connaissances, aux aptitudes ou aux compétences
↓	
Résultats à moyen terme	Changements d'habitudes ou de comportements
↓	
Résultats à long terme	Changements des conditions sociales, économiques, environnementales ou liées à la santé

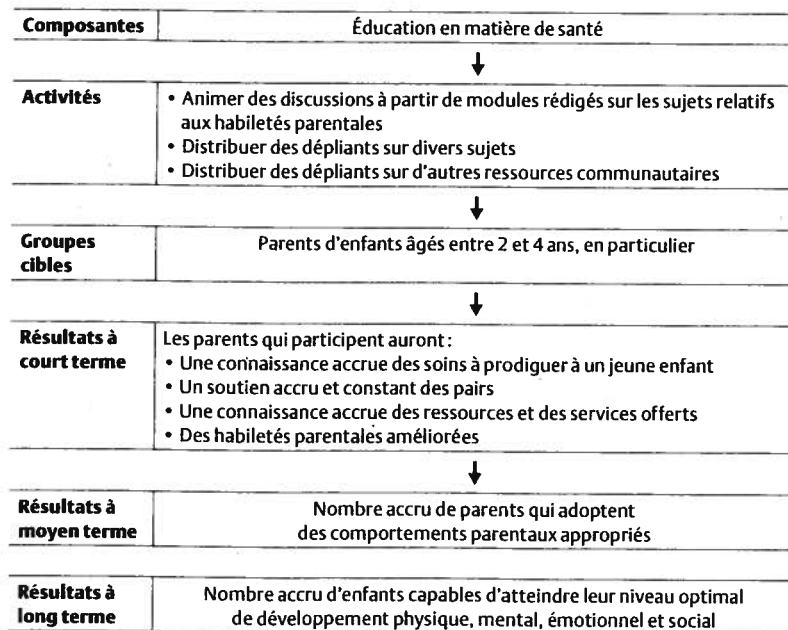
Les résultats à court terme sont les effets directs d'un programme sur les participants, par exemple, les changements touchant le degré de sensibilisation à l'égard d'une question ou d'un problème, l'accroissement des connaissances ou un changement d'attitude ou le perfectionnement de

compétences. Les résultats à moyen terme se traduisent par un changement dans les habitudes, dans les comportements ou dans les aptitudes. Les résultats à long terme sont les conséquences sociales, économiques ou environnementales du programme, de même que ses répercussions sur l'ensemble de la collectivité. Mais quel que soit le programme, il y a généralement fort à parier que ces résultats à long terme seront peu nombreux.

Ces trois ordres de résultats s'articulent donc de façon séquentielle. Par exemple, si un programme d'habiletés parentales offre des sessions de groupes conçues à l'intention de jeunes parents d'enfants d'âge préscolaire, **alors** ces parents pourront accroître leurs connaissances et leurs aptitudes pour s'occuper de leurs enfants. Si les parents approfondissent leurs connaissances et leurs aptitudes afin de mieux s'occuper de leurs enfants, **alors** ils auront des comportements plus appropriés en tant que parents, comme préparer des repas équilibrés, prodiguer de bons soins aux enfants malades, communiquer de façon efficace, fixer des limites,

FIGURE 5.2

Modèle logique d'un programme d'habiletés parentales



aborder les questions de sexualité, ou favoriser l'estime de soi chez leurs enfants. Si les parents sont capables d'aborder leur rôle de façon plus saine, alors leurs enfants devraient être en mesure d'atteindre un niveau optimal en termes de développement physique, mental, émotionnel et social. En d'autres mots, leurs enfants seront plus sains.

Il est à noter que les activités d'un tel programme sont destinées aux parents. Ce sont eux qui forment le groupe cible, celui des destinataires des services. Toutefois, leurs enfants en sont, en bout de ligne, les bénéficiaires. Voilà pourquoi il est important de préciser dans l'énoncé des résultats qui bénéficie des changements induits par chacun de ces résultats.

La terminologie utilisée pour décrire les résultats à court, moyen et long termes varie selon les organismes et les secteurs. Répétons-le, il est important de choisir la terminologie qui s'accorde le mieux au contexte de l'étude.

TABLEAU 5.4

Exemples de terminologies pour des séquences de résultats

	Bibliographie	Gouvernement du Canada
Résultats à court terme	Résultats	Résultats immédiats (ou directs)
Résultats à moyen terme		Résultats intermédiaires (ou indirects)
Résultats à long terme	Impacts	Résultats finaux (ou ultimes)

La distinction entre les résultats à court, moyen et long termes relève davantage de la séquence que de la durée. L'expression court terme n'équivaut pas nécessairement à un mois, et parler de long terme ne veut pas toujours dire cinq ans. Tout dépend du programme et de ses objectifs. Par exemple, il aura fallu près de 25 ans pour constater les résultats d'un programme multistratégique visant à contrer le tabagisme. À l'inverse, les effets à long terme d'un programme d'immunisation visant à réduire le taux de maladies contagieuses se manifestent beaucoup plus rapidement.

Les éléments facultatifs d'un modèle logique

Les **intrants** sont les ressources qui permettent aux activités d'un programme d'être mises en œuvre. On peut compter parmi les intrants les ressources financières (l'encaisse, le budget, les fonds), les ressources humaines (le personnel, les bénévoles, les experts techniques), les ressources physiques (les installations) ou les ressources matérielles (l'équipement et les matériaux).

Les **extrants** sont les services, les événements ou les biens produits par les activités des programmes à l'intention des groupes cibles. Ils sont tangibles et quantifiables.

Les **facteurs contributifs** représentent ce qui mène les activités ou les extrants vers les résultats à court terme. La participation d'un groupe cible à un programme est un bon exemple de facteur contributif typique. La réaction des participants à l'égard du programme en constitue un autre exemple. Les participants sont-ils intéressés, enthousiastes? Sont-ils satisfaits? Une activité, ou un extrant, ne pourra vraisemblablement pas produire les résultats à court terme désirés si les participants n'en sont pas satisfaits ou s'ils n'y trouvent aucun intérêt. Cela dit, l'intérêt et la satisfaction ne sont pas les buts recherchés; ce sont plutôt les moyens par lesquels les résultats peuvent être atteints.

Les **facteurs externes** sont des éléments situés à l'extérieur de la sphère du programme, mais qui exercent une influence sur lui. À titre d'exemple, pensons à des changements dans la situation politique ou économique, à l'agitation civile, aux médias, à des événements imprévus tels que des épidémies ou des désastres naturels, etc. Ces facteurs externes illustrent la complexité potentielle des contextes des programmes.

Influence et responsabilité

Plus on se dirige vers le bas dans le schéma d'un modèle logique, moins l'influence qu'exerce un programme sur l'atteinte réelle de ses résultats est grande. En d'autres termes, lorsqu'on passe des intrants aux extrants, il est de plus en plus probable que des forces externes au programme interviennent. Steve Montague, du Réseau de gestion de la performance, distingue quatre degrés de contrôle ou d'influence.

1. Contrôle direct. Les programmes sont responsables de la gestion de leur budget et des activités visant à produire les extrants. Même s'il y a des changements dans l'environnement d'un programme, y compris la réaffectation des ressources, les gestionnaires et le personnel d'un programme doivent « contrôler » les aspects opérationnels de ce programme, notamment les activités et les extrants.
2. Influence directe. Les programmes *influencent* l'atteinte réelle des résultats, mais ils ne peuvent pas contrôler certains éléments, comme le fait de rejoindre ou non les groupes cibles, leurs réactions aux activités, ou encore le fait de constater des changements immédiats par suite de leur participation aux programmes. L'influence des programmes, dans ces cas, est dite *directe* – les équipes des programmes adaptent intentionnellement leurs activités en vue de satisfaire aux besoins particuliers des groupes cibles.
3. Influence indirecte ou concourante. Lorsqu'il s'agit de résultats à moyen et à long termes, l'influence d'un programme est, au mieux, indirecte. Les programmes, ainsi que tous les autres facteurs touchant les participants au programme, peuvent *contribuer* à des changements dans leurs habitudes ou leur comportement.
4. Hors du contrôle ou de l'influence. De nombreux facteurs externes interviennent dans la vie des participants à un programme et influent sur la manière dont ils prennent part au programme et y réagissent. Bien que les programmes prévoient et reconnaissent ces facteurs, ils ne peuvent en général pas les contrôler ou les influencer.

Le tableau 5.5 illustre le degré d'influence normalement associé à chaque élément d'un programme. À mesure que le degré de contrôle ou d'influence diminue, le niveau de responsabilité que l'on attend normalement de la part des gestionnaires des programmes et de leurs équipes décroît.

En ajoutant des cercles concentriques autour du modèle logique, on arrive à illustrer les degrés d'influence décroissants sur la séquence des résultats. À titre d'exemple, voyons le cas du Centre de prévention et de contrôle des maladies chroniques, qui provient de l'Agence de la santé publique du Canada.

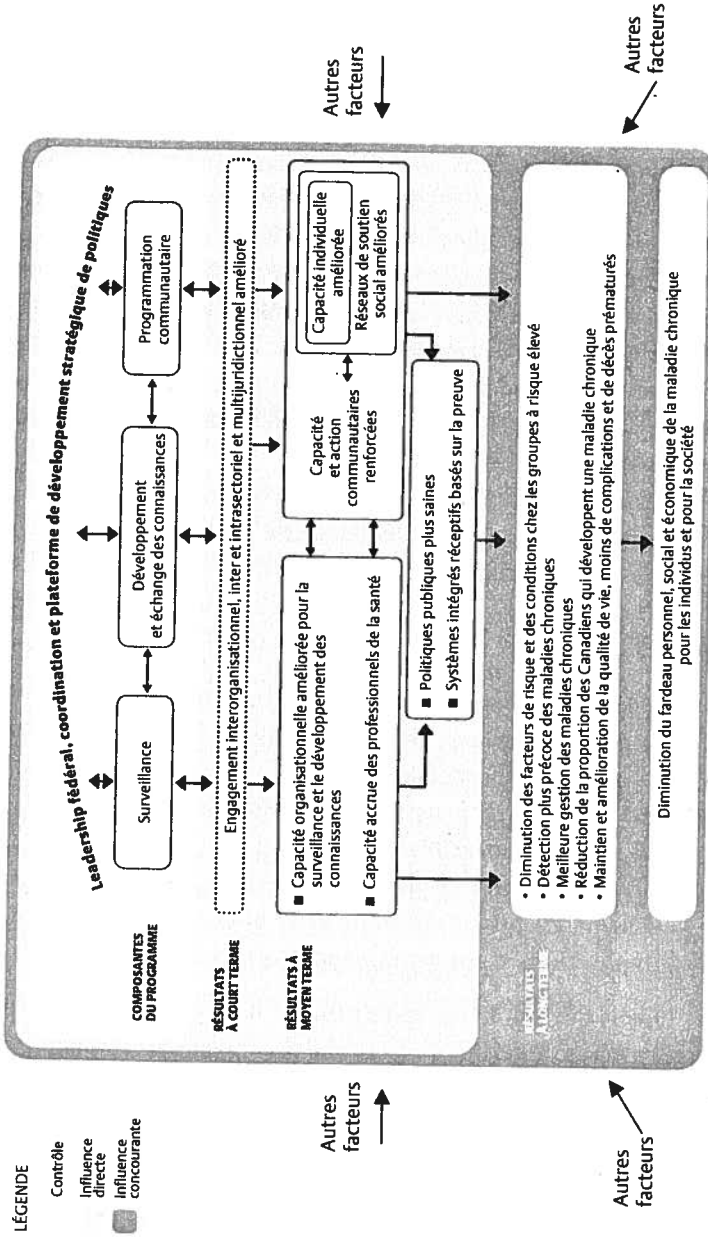
TABLEAU 5.5

**Degrés d'influence des éléments d'un programme
et niveaux de responsabilité attendue**

Degré de contrôle ou d'influence	Éléments du programme	Niveau de responsabilité imputé au programme
Contrôle direct ↓	Intrants : ressources qui supportent les activités	Élevé
	Composantes et activités qui s'y rattachent : réalisations, services rendus	
	Extrants : biens, services ou événements	
Influence directe ↓	Groupes cibles : individus, groupes ou collectivités	Modéré
	Facteurs contributifs : participation, réactions	
Influence concourante ou indirecte ↓	Résultats à court terme : changements relatifs au niveau de sensibilisation, aux connaissances, aux aptitudes ou aux compétences	Faible
	Résultats à moyen terme : changements relatifs aux habitudes et au comportement	
Hors du contrôle ou de l'influence ↓	Résultats à long terme : changements dans les conditions sociales, économiques, environnementales ou sanitaires	Aucun
	Facteurs externes : changements dans la situation politique ou économique, agitation civile, médias, événements imprévus tels que des épidémies ou des désastres naturels	

La figure 5.3 représente un modèle logique de niveau élevé qui ne renvoie qu'aux résultats attribuables aux quatre composantes principales de l'organisme. Par la suite, on peut établir un modèle logique plus détaillé incluant des sous-composantes, des activités, des extrants et des résultats à court et moyen termes plus précis et correspondant à chacune des composantes. Il s'agit d'une approche hiérarchique dont le but est de créer des modèles logiques comportant des niveaux de détail différents selon les destinataires et les objectifs des programmes.

FIGURE 5.3
Modèle logique du Centre de prévention et de contrôle des maladies chroniques



L'élaboration d'un modèle logique

Qui devrait participer ?

Traditionnellement, les évaluateurs procédaient pratiquement seuls à l'élaboration d'un modèle logique en guise de point de départ du processus d'évaluation. Ils se fiaient à la documentation existante relative au programme et aux quelques entretiens qu'ils obtenaient avec les principaux membres du personnel. De nos jours, il est beaucoup plus commun, voire recommandé, de favoriser la participation des intervenants du programme dans l'élaboration des modèles logiques. Bien souvent, le processus d'élaboration d'un modèle logique est aussi utile que le modèle logique lui-même; et cela s'applique autant aux intervenants du programme qu'aux évaluateurs.

Il existe plusieurs façons de faire participer les intervenants à l'élaboration du modèle logique. La méthode à privilégier dépend des relations entre les intervenants, de la complexité du programme, du délai disponible et des habiletés de l'évaluateur en tant qu'animateur. Trois grandes options sont offertes:

1. Préparer une ébauche pour amorcer la discussion avec les intervenants (on peut ainsi gagner du temps, mais les intervenants pourraient se sentir moins concernés).
2. Partir de zéro avec l'ensemble du groupe (les participants s'impliquent plus, mais cela exige plus de temps).
3. Demander à des sous-groupes de préparer des ébauches sur différents éléments du programme (on peut ainsi atteindre l'équilibre entre l'implication du groupe et le temps d'exécution nécessaire).

Quelle que soit la méthode utilisée, il faut demander aux principaux intervenants de vérifier l'exactitude des travaux; reconnaître la nécessité de contester ou de remettre en question la logique du programme; et obtenir un accord sur le modèle logique établi avant de procéder à l'évaluation.

L'élaboration d'un modèle logique est un processus itératif. Il faudra sans doute passer par plusieurs ébauches avant de parvenir à la version finale. Il suffit de mettre l'accent sur les avantages du processus et de ne pas se soucier de produire le modèle logique parfait dès le départ.

L'évaluateur devrait stimuler la discussion parmi les intervenants s'il est confronté à des perspectives hautement divergentes quant à la façon dont le programme devrait être traduit dans le cadre du modèle logique. Il devrait s'efforcer de comprendre les hypothèses, les valeurs et les partis pris des intervenants et tenter de trouver un terrain d'entente. S'il est impossible d'obtenir un consensus, il faut déterminer si tous les intervenants peuvent au moins accepter une version particulière du modèle logique. En dernier recours, il est possible d'utiliser plus d'un modèle logique pour tenir compte de tous les principaux éléments du programme au moment de la planification et de la détermination des questions et des indicateurs de l'évaluation.

Il faut parfois plusieurs essais avant d'en arriver à un modèle réduit à sa plus simple expression. Il peut être utile de modifier l'ordre des composantes ou des groupes cibles pour atténuer « l'effet spaghetti », soit un enchevêtrement qui réduit considérablement l'impact visuel du modèle et qui ne permet pas de bien saisir la logique du programme.

Par où commencer ?

Il n'existe pas de bon ou de mauvais point de départ. Tout dépend de la participation de chacun au programme et de la place qu'il y occupe. Les exécutants de première ligne jugent souvent plus facile de commencer par les activités et les groupes cibles, tandis que les gestionnaires préfèrent habituellement commencer par les résultats escomptés. La décision peut cependant dépendre de l'étape de développement du programme. Dans le cas de nouveaux programmes, il est souvent plus approprié de commencer par les résultats visés (quels changements espère-t-on obtenir?) pour ensuite examiner les moyens, alors qu'il est plus naturel s'il s'agit de programmes déjà bien établis de définir d'abord les activités (que fait le programme?) avant d'évaluer les effets.

Dans le cas de programmes établis, il faut consulter toute la documentation disponible, y compris:

- les plans stratégiques de l'organisme (sa vision, sa mission, son mandat et ses valeurs);
- les organigrammes;
- les plans opérationnels, budgétaires et d'exécution relatifs au programme;

- le matériel d'initiation et de formation du personnel;
- le matériel publicitaire produit pour le programme (les brochures et circulaires);
- les rapports d'évaluation des comités antérieurs, etc.

Il est toujours préférable de se concentrer sur la façon dont le programme fonctionne *de facto*, et non sur la façon dont il a été conçu, sur son fonctionnement antérieur ou sur son déroulement idéal.

Dans le cas de nouveaux programmes, on se réfère généralement :

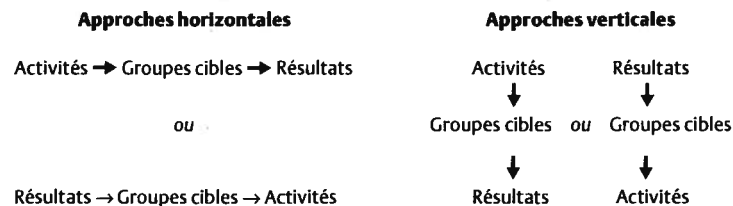
- aux évaluations des besoins et aux enquêtes préalables effectuées pour le programme;
- aux descriptions ou aux rapports d'évaluation de programmes similaires offerts par d'autres organismes;
- aux rapports de consultation des intervenants sur le sujet à l'étude.

Le format et le sens du déroulement

Il existe une foule de guides et de manuels sur les modèles logiques, et autant de termes et de formats. Il faut éviter de s'y attarder pour se concentrer plutôt sur la compréhension de la conception des modèles logiques et choisir l'approche qui convient le mieux au contexte du programme à évaluer. Il est important d'utiliser le vocabulaire et les méthodes employés par chaque organisme ou par plusieurs organismes qui partagent régulièrement de l'information sur leurs programmes.

Certains modèles sont présentés sous forme de tableaux ou de matrices, mais les tableaux traduisent difficilement les relations de cause à effet présumées entre les activités et les résultats. Par conséquent, on recommande fortement d'encourager les équipes associées aux programmes à *tracer un schéma* du modèle logique de leur programme. Une représentation visuelle a toujours un impact important.

Le mode traditionnel d'élaboration de modèles logiques consiste en l'usage de boîtes reliées par des flèches horizontales ou verticales (voir la figure 5.1). Dans un modèle logique vertical, on retrouve donc les activités en haut de la page et les résultats en bas de page, ou inversement. Dans le cas d'un modèle horizontal, les activités peuvent se situer à droite et les résultats à gauche, ou vice-versa :

FIGURE 5.4**Deux formats de modèles logiques**

On peut utiliser divers progiciels pour tracer le modèle logique définitif. Les équipes de programmes pourraient plus facilement utiliser des logiciels spécialisés pour la création de tableaux et de diagrammes ou d'élaboration de processus, mais elles n'en auraient peut-être pas un usage très fréquent. Les applications de bureautique servant à produire des présentations seront sans doute plus facilement accessibles. Certains utilisent des logiciels de traitement de texte ou des chiffriers électroniques, mais ces derniers peuvent être d'usage complexe.

Dans certaines situations, il se peut que le processus d'élaboration du modèle logique et son format doivent être revus et adaptés. Michael Quinn Patton rappelle ainsi que :

Parmi les groupes culturels où la tradition orale est très présente, comme c'est le cas chez des peuples autochtones d'Amérique du Nord [...], le langage et la méthode utilisés par les évaluateurs pour établir des modèles logiques [...] peuvent être très rebutants. Les modèles logiques sont typiquement linéaires et rigides, et le vocabulaire théorique est parfois intimidant. En lieu et place, il est possible d'adapter le modèle logique en fonction des modes de communication culturellement préférables, ceci afin de mettre en valeur les connaissances et savoir-faire des populations [...]. [On peut ainsi] utiliser le scénario-maquette, qui permet d'organiser les récits en une séquence d'images plutôt que de recourir aux flèches et aux cases qu'affectionnent les concepteurs d'organigrammes. (Patton, 2002; notre traduction)

L'évaluation des modèles logiques

La représentation d'un programme n'est ni bonne ni mauvaise en soi, mais certaines sont nettement plus fiables sur le plan théorique. Il s'agit d'amener les gestionnaires et le personnel des programmes à s'interroger sur la logique qui sous-tend leurs programmes et à en justifier les relations

sous-jacentes de cause à effet à l'aide d'éléments probants puisés dans la littérature.

Voici une liste de questions pouvant servir à l'évaluation de modèles logiques. Si la réponse à l'une de ces questions est négative, les intervenants devraient prendre le temps de repenser le programme et son modèle logique.

TABEAU 3.6

Liste de vérification pour l'évaluation d'un modèle logique

Pertinence et réalisme

- Les activités et les résultats répondent-ils à un besoin manifeste au sein du groupe cible ?
- Les ressources sont-elles suffisantes pour entreprendre les activités du programme ?
- Les facteurs externes, y compris les imprévus, ont-ils été pris en compte ?

Précisions suffisantes

- Tous les éléments sont-ils clairement énoncés ?
- Toutes les activités, tous les groupes cibles et tous les résultats prévisibles sont-ils inclus ?
- Existe-t-il un document écrit pour accompagner l'élément visuel ?

Exactitude

- Y a-t-il des erreurs ou des omissions ?
- Les résultats inscrits sont-ils de véritables résultats, et non pas des extraits ou des activités ?
- Tous les résultats annoncent-ils un changement projeté ?
- Les perspectives des principaux intervenants ont-elles été prises en compte ?
- Les intervenants sont-ils à l'aise avec le modèle logique ?

Logique

- Existe-t-il des lacunes, c'est-à-dire toutes les composantes conduisent-elles à un ou à plusieurs résultats par l'entremise d'activités et de groupes cibles (bref, manque-t-il quelque chose) ?
- La séquence des résultats est-elle logique ? Est-il raisonnable de prévoir que les activités du programme aboutiront réellement aux résultats escomptés ? En d'autres mots, les relations causales sont-elles plausibles et corroborées par la documentation, l'expérience de l'équipe du programme ou celle d'autres personnes assurant la prestation de programmes semblables ? Si vous dirigez *telles* activités vers *tels* groupes cibles, est-il alors raisonnable de prévoir obtenir *tels* résultats ?
- Les résultats du programme sont-ils en harmonie avec la vision, la mission, les principes et le plan stratégique à long terme de l'organisme ?
- Les résultats seront-ils mesurables ?
- L'équipe du programme est-elle à l'aise pour accepter la responsabilité des résultats à court terme ?

Simplicité visuelle

- Le modèle logique tient-il en une seule page ?
- Le modèle logique se lit-il facilement en un coup d'œil ?
- A-t-on évité la multiplication abusive des cases ou un enchevêtrement de type « spaghetti » ?

Source : Porteous *et al.*, 2002. Tiré en partie de Poole *et al.* (2000), « Evaluating performance measurement systems in nonprofit agencies: The Program Accountability Quality Scale [PAQS] », *American Journal of Evaluation*, vol. 21, n° 1, p. 15-26.

Le modèle logique est un outil très utile de planification et d'évaluation. Il est en effet important de bien cerner la théorie d'un programme avant de commencer à mesurer son efficacité et son rendement. La flexibilité du modèle logique, tant en termes de terminologie que dans la grande diversité des formats qu'il est possible d'employer, permet de l'adapter à n'importe quel programme, quelle qu'en soit l'envergure.

Pour aller plus loin :

PORTEOUS, N. L., B. J. SHELDRIK et P. J. STEWART (1997), *Trousse d'évaluation des programmes*, Ottawa, Service de santé d'Ottawa-Carleton.

Un guide indiquant, étape par étape, comment élaborer un modèle logique à l'aide de feuilles de travail et d'exemples, de même qu'un article portant sur l'enseignement de cette technique. Commandes en ligne: < www.ottawa.ca/residents/funding/toolkit/index_fr.html >.

PORTEOUS, N. L., B. J. SHELDRIK et P. J. STEWART (2002), « *Présentation des modèles logiques aux équipes de projet pour faciliter le processus d'apprentissage* », *Revue canadienne d'évaluation de programme*, Édition spéciale, vol. 17, n° 3, p. 113-141.

Internet

Le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada offre un outil en ligne sur la gestion axée sur les résultats (GAR). Le second module porte sur la description d'un programme, d'une politique ou d'un projet et sur l'élaboration du modèle logique s'y rattachant: < www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/RBM_GAR_cour/Enh/module_02/module_02_f.asp >.

Promotion Santé Suisse a élaboré un modèle de classification de résultats qui constitue une ressource utile pour la création de modèles logiques de programmes de santé publique: < www.gesundheitsfoerderung.ch/common/files/knowhow/tools/N107713_Ergebnismodell_fr.pdf >.

La Fondation W. K. Kellogg a publié en 2002 un document très complet intitulé *Using Logic Models to Bring Together Planning, Evaluation and Action: Logic Model Development Guide*: < www.wkkf.org/Pubs/Tools/Evaluation/Pub3669.pdf >.

L'Unité de développement et d'évaluation des programmes du Programme d'extension des coopératives de l'Université du Wisconsin a un excellent site Internet sur les modèles logiques, où l'on trouve un module d'auto-information, des feuilles de travail, une bibliographie et plusieurs exemples: < www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/evallogicmodel.html >.

Le Centre for Disease Control des États-Unis a produit un bon guide d'élaboration et d'utilisation des modèles logiques: < www.cdc.gov/DHDSP/state_program/evaluation_guides/logic_model.htm >.