[Nom de la municipalité]

# Avant-propos

Le *Guide d’accompagnement pour la réalisation de la démarche Municipalité amie des aînés – 2e édition* (2020) offre une quantité d’informations pertinentes pour réaliser une démarche MADA de manière participative en allant à la rencontre des personnes aînées du territoire ainsi que des intervenants qui s’activent auprès d’eux.

Des outils sont mis à la disposition des personnes et des groupes qui s’intéressent aux besoins des aînés de leur municipalité et de leur municipalité régionale de comté (MRC), mais également à la programmation et à l’évaluation.

Cet outil présente **les principales caractéristiques du modèle logique**, plus particulièrement celui qui est publié par **l’Université du Wisconsin-Madison**[[1]](#footnote-1), et expose une manière de s’en servir dans le contexte d’une démarche Municipalité amie des aînés. Ces informations permettent d’en apprendre davantage sur les concepts employés et leur utilisation à l’intérieur du modèle logique.

Le présent document est mis à la disposition de toute personne qui s’intéresse à la démarche MADA et qui souhaiterait parfaire sa compréhension des composantes du modèle logique, discerner sa place en programmation, en constater la pertinence dans le cadre d’un plan d’action Municipalité amie des aînés et finalement apprécier les avantages qu’il présente en matière d’évaluation.

Table des matières

[Introduction 1](#_Toc83258477)

[1. Qu’est-ce qu’un modèle logique? 2](#_Toc83258478)

[2. En quoi le modèle logique est-il utile dans le cadre de la démarche MADA? 3](#_Toc83258479)

[3. Composantes du modèle logique 4](#_Toc83258480)

[3.1 L’utilisation du modèle logique pour programmer des activités MADA 5](#_Toc83258481)

[3.2 Le modèle logique pour déterminer et coordonner les ressources nécessaires 7](#_Toc83258482)

[3.3 Le modèle logique pour décliner les activités prévues et la participation 8](#_Toc83258483)

[3.4 L’appréciation des effets escomptés 9](#_Toc83258484)

[4. Définitions des termes du modèle logique 10](#_Toc83258485)

[Co**nclusion** 13](#_Toc83258493)

Annexe

**Annexe 1.** Grille en blanc du modèle logique de l’Université du Wisconsin-Madison

# Introduction

Le présent document intitulé *Modèle logique, indicateurs et échéanciers* est un outil complémentaire à la grille fournie dans l’outil MADA Élaboration d’un plan d’action. Il fournit les définitions des termes employés et explique l’utilité et la pertinence de développer un plan d’action sur la base du modèle logique.

Certains éléments sont connus et couramment utilisés et n’ont besoin que d’une présentation sommaire. Ils peuvent être consultés au chapitre 4. On peut néanmoins donner une valeur ajoutée aux termes utilisés dans le plan d’action en les aménageant en « modèle logique ». Le fait d’être regroupés de façon cohérente les uns avec les autres ouvre sur de nouvelles potentialités dans un programme d’activités.

Ainsi, une série d’activités qui contribue à des objectifs similaires ou complémentaires dévoilera sa véritable portée lorsqu’elle sera reliée aux besoins qui sous-tendent ces activités, aux ressources nécessaires pour leur réalisation, à la participation obtenue et aux effets recherchés pour les groupes cibles à qui on s’adresse. Ces liens reflètent la théorie sous-jacente d’un programme, c’est-à-dire les hypothèses et les liens théoriques qui nous autorisent à croire que les effets surviendront en raison du programme, et non de manière fortuite ou accidentelle.

# Qu’est-ce qu’un modèle logique?

Le modèle logique est un outil visuel destiné à faciliter la planification, le suivi et l’évaluation des mesures entreprises dans un programme ou un projet inscrit dans le plan d’action MADA. Il permet notamment de relier des éléments clés entre eux :

* Le problème qu’on cherche à résoudre (le « quoi »);
* Les résultats d’un programme (« pour en arriver à quoi »);
* Sous quelles conditions il produit ces résultats (« comment »);
* Quels sont les destinataires (à qui le changement s’adresse-t-il).

Autrement dit, cet outil permet de coordonner des actions (activités ou projets) dont on pourra suivre la logique au cours de leur déploiement étape par étape, ce qui permettra d’effectuer des modifications en cas de besoin.

Le modèle logique est particulièrement utile dans la réalisation de projets ou d’activités complexes qui ont plusieurs ramifications. En effet, lorsqu’on se retrouve devant les défis de réalisation d’initiatives variées, le fait de positionner les divers éléments et les étapes permet d’en clarifier les conditions de succès. Cela permet aussi de partager avec les acteurs les besoins en ressources et la détermination des effets attendus d’un projet à court, moyen et long terme. C’est donc un outil appréciable pour l’évaluation d’un programme.

# En quoi le modèle logique est-il utile dans le cadre de la démarche MADA?

C’est sur le plan de **l’atteinte des résultats souhaités** que l’adoption du modèle logique au moment de la conception d’un programme ou d’une activité peut réellement vous aider.

Pour éviter de faire une « erreur de troisième type »[[2]](#footnote-2), il peut être bon de soupeser les étapes qui mènent à un effet souhaité en décortiquant les facteurs qui peuvent favoriser ou contrecarrer l’atteinte des résultats. Ces facteurs, en particulier ceux qui semblent représenter des enjeux dans le parcours de réalisation, méritent d’être introduits dans votre planification.

Par exemple, lorsque différents acteurs sont susceptibles de détenir une des clés de résolution du problème, certains éléments peuvent se retrouver dans votre modèle logique :

* La collaboration des acteurs ayant un pouvoir ou une capacité d’action sur un ou plusieurs des aspects du problème;
* Les ressources humaines, matérielles, financières et informationnelles à dégager au moment opportun;
* Les aspects administratifs et organisationnels pour chacun des acteurs concernés;
* La logistique (ex. : conciliation des calendriers de chacun);
* Etc.

De plus, l’articulation entre les besoins des aînés et le type d’activité proposé doit être réfléchie.

Le modèle du Wisconsin présenté dans les prochaines sections devrait vous permettre de saisir les subtilités d’un cheminement d’ajustement des composantes d’un projet dans le but de générer les effets recherchés.

# Composantes du modèle logique

Lorsque vous démontrez des liens logiques entre les parties constituantes d’une activité, ou même entre des activités d’un même champ MADA dans votre plan d’action, vous avez déjà en main les intrants et les extrants. Si vous souhaitez visualiser les liens entre les activités et leurs effets (court, moyen et long terme), vous introduisez des hypothèses susceptibles d’expliquer les liens avec les changements souhaités par l’implantation d’une activité ou d’un projet.

**INTRANT**

1. **Les ressources nécessaires et les partenariats** requis pour mettre en œuvre le projet ou l’activité

**EXTRANTS**

1. **La description de l’activité** (type, lieu, coût, accompagnement, adaptation aux préférences des aînés, etc.)
2. **La participation du groupe ciblé** (nombre de participants, groupes d’âge, genre, provenance géographique, etc.)

**EFFETS**

1. **Les éléments** nécessaires pour déterminer si le projet doit être modifié pour produire les effets souhaités sont ciblés par les questions suivantes :
2. L’activité telle qu’elle a été implantée (nature du projet, ressources, aménagements comme les sites, les coûts, la communication, etc.) a-t-elle produit les résultats attendus à court terme?
3. Qu’est-ce qui a bien fonctionné, pour quel groupe de personnes et dans quel contexte?
4. Qu’est-ce qui n’a pas bien fonctionné, pour quel groupe de personnes et dans quel contexte?

De manière habituelle, on arrive assez bien à décrire les extrants, et même certains des effets à court terme, mais puisque les effets à plus long terme nécessitent du temps et des ressources supplémentaires, parvenir à les capter pourrait être plus laborieux.

### Encadré 1. Éléments clés du modèle logique

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **INTRANTS** | **EXTRANTS** | | **EFFETS** | | |
| Ressources | Activités | Participation | Court terme | Moyen terme | Long terme |

## L’utilisation du modèle logique pour programmer des activités MADA

Planifier des actions avec l’outil du modèle logique facilite l’articulation des actions entre elles, de même que le suivi et l’évaluation des résultats atteints. Comme vous l’avez sûrement constaté déjà dans votre milieu, les besoins exprimés par les aînés peuvent présenter des niveaux variables de complexité. Par exemple, avoir besoin d’un meilleur éclairage de rue pour la sécurité des piétons à tel endroit précis est un besoin facilement décodé. D’autres le sont moins. Si vos consultations font ressortir que les aînés vivent de l’isolement en raison du peu d’occasions de rencontres à proximité de leur milieu de vie, certaines questions peuvent émerger.

1. Les aînés consultés ont-ils les mêmes préférences? Les mêmes réticences? Quelles sont-elles?
2. Parmi ceux qui sont en situation d’isolement, certains auraient-ils de la difficulté à se joindre spontanément à un groupe?
3. Quelle serait la meilleure manière de les intéresser en respectant leur rythme et leurs capacités?

Ces questions gagnent à être discutées avec les membres du comité de pilotage et avec d’éventuels partenaires avant de proposer une ébauche d’activités ou de projets. Pour vous donner une idée de la façon de réfléchir à l’amélioration des liens sociaux chez deux groupes d’aînés aux besoins différents, vous trouverez ci-après un exemple conçu à partir du modèle logique du Wisconsin.

Vous remarquez que des activités différentes sont proposées pour des aînés isolés (groupe cible 2) afin de mieux les accompagner et de s’assurer que l’effet recherché (aisance à créer des liens) ait les meilleures chances possibles de se produire. Les activités et le rythme sont différents de ce qui est prévu pour le groupe cible 1.

Les hypothèses sont fondées sur des données probantes issues de la littérature scientifique. Elles peuvent aussi s’appuyer sur des expériences antérieures qui ont bien fonctionné dans votre communauté ou votre quartier. Elles permettent d’établir de quelle manière les éléments du programme d’activités peuvent contribuer à générer les effets souhaités.

### 

**Figure 1. Exemple de l’utilisation de la grille du modèle logique du Wisconsin**

## Le modèle logique pour déterminer et coordonner les ressources nécessaires

Plusieurs types de ressources peuvent être nécessaires pour réaliser un projet, quel qu’il soit. Bien que les ressources financières soient importantes, elles ne sont pas l’unique ingrédient du succès d’un projet. La compétence des ressources humaines de même que le choix et la disponibilité des ressources matérielles comptent pour beaucoup également. Les ressources informationnelles, notamment avec la disponibilité grandissante des nouvelles technologies, représentent aussi un outil non négligeable.

Dans l’exemple de la page précédente, plusieurs conditions de succès se côtoient et méritent d’être bien coordonnées, en particulier lorsqu’elles concernent de nombreux collaborateurs.

### Encadré 2. Les intrants

* **Les ressources humaines :** Certaines conditions doivent être vérifiées auprès d’éventuels partenaires et collaborateurs (disponibilité, temporalité, mandat, etc.).
* **Les ressources financières :** Une évaluation des coûts est faite pour chacune des ressources, ce qui permet de repérer des possibilités de subventions.
* **Les ressources matérielles** existantes à emprunter ou à se procurer sont une clé de succès.
* **Les ressources informationnelles** vont regrouper les informations, les messages et les modes de communication à utiliser pour atteindre le groupe cible.

Il ne faut pas ignorer que la disponibilité des ressources nécessaires à un projet constitue trop souvent une cause directe des revers expérimentés. Qu’il s’agisse de la nature, de la quantité, de la qualité ou de la disponibilité temporelle des ressources, ces enjeux peuvent faire en sorte que des résultats attendus ne seront pas atteints ou encore que des groupes ciblés ne seront que partiellement touchés.

## Le modèle logique pour décliner les activités prévues et la participation

Comme on l’observe dans l’exemple schématisé, la façon de décrire les activités, soit en une seule phase ou en plusieurs étapes, permet déjà de mieux distinguer les ressources qui sont nécessaires pour les réaliser.

De manière cohérente, pour savoir ce qui a réellement été fait, tenant compte des éléments de contexte, on fait référence à chaque composante d’une activité. Notre intérêt premier est de pouvoir décrire les activités réalisées et la participation obtenue, ce qui constitue la base d’un suivi de gestion. L’ensemble des éléments « Activités » et « Participation » constituent les « extrants ».

### Encadré 3. Les extrants : activités prévues et participation

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **ACTIVITÉS** | **PARTICIPATION** |
|  | **Ce que nous avons fait** | **Ceux qu’on a touchés (groupes cibles)** |
| **Repas santé** | Nombre d’événements mensuels  Nombre de repas ou d’événements | Combien de personnes par événement  Nombre de femmes aînées  Nombre d’hommes aînés  Tranches d’âge |
| Contribution des aînés ($) | Prix de chaque repas  Accessibilité financière du repas |
| **Transport** | Transport collectif organisé  Nombre de réservations  Contribution des aînés (%) | Proportion des participants qui avaient besoin d’un transport  Accessibilité financière du moyen de transport proposé |

## L’appréciation des effets escomptés

Les retombées demeurent un sujet qui suscite l’intérêt des différents acteurs qui collaborent à un projet ainsi que des bailleurs de fonds qui le subventionnent. La principale question à élucider est la suivante : les activités ont-elles été réalisées et ont-elles atteint leur groupe cible de façon satisfaisante? Si non, déterminer les facteurs qui ont achoppé.

Pour apprécier les effets, plusieurs modèles de fiches d’évaluation existent, la plupart constituées de questions à cocher en format d’échelle de Likert. Elles permettent d’avoir une rétroaction simple sur des effets à court terme liés à l’activité ou au projet.

### Encadré 4. L’appréciation des effets

**L’appréciation des effets peut être mieux comprise si on les place en relation avec les caractéristiques du groupe cible, les ressources utilisées ainsi qu’avec différents aspects du contexte qui prévalait au moment du projet. Quelques exemples :**

* **Sentiment de solitude diminué (groupe 1 et groupe 2)**
* **Découverte de repas santé (groupe 1)**
* **Nouveaux liens créés (groupes 1 et 2)**
* **Participation à la programmation (*empowerment*) (groupe 2)**

# Définitions des termes du modèle logique

## Les intrants – ressources

Ce sont les ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles qui permettent à un projet de se concrétiser. Elles sont liées à l’établissement d’un échéancier de réalisation plausible, en particulier lorsque le projet est complexe et qu’il se poursuit sur plusieurs semaines ou plusieurs mois.

## Les extrants – activités (ce qu’on fait)

Les activités sont les éléments par lesquels on cherche à résoudre un problème ou à atteindre les résultats escomptés. Elles sont souvent exprimées sous forme de tâches (ex. : cuisiner 50 portions de tourtière; réserver 30 places en transport adapté). Il faut être attentif à éviter d’introduire des activités centrées sur des éléments immuables, trop vastes ou sur lesquels on a peu de prise réelle.

## Les extrants – participation (ceux qu’on atteint)

L’un des plus importants indicateurs du succès d’un projet ou d’une activité est celui de la participation. Celle-ci représente la mesure de l’adhésion d’un groupe cible à ce qui leur a été proposé. De la même manière, le nombre d’abandons en cours de route peut indiquer un problème. C’est pourquoi il est très important de bien consigner la participation.

Pour savoir si on atteint les personnes pour lesquelles le projet ou l’activité est prévu, il faut avoir défini ce groupe cible. On peut déterminer des caractéristiques démographiques (ex. : femmes de 65 ans et plus), économiques (ex. : aînés à faibles revenus), ethniques (ex. : aînés immigrants), sociales (ex. : aînés itinérants en milieu urbain).

La perspective des participants est essentielle à cette étape puisque ceux-ci sont en mesure d’indiquer les éléments facilitants et les obstacles expérimentés en participant à un projet ou à une activité. Leur degré de satisfaction, leur maintien dans l’activité sur un certain nombre de semaines et plusieurs autres aspects de leur expérience offrent des arguments pour discuter de ce qui peut expliquer le degré d’atteinte des effets.

## Les effets

Les effets attendus à la suite de l’implantation d’un projet ou d’une activité s’expriment en changements souhaités. Il est possible d’introduire une gradation dans l’atteinte de ces changements. Si le déroulement du projet (ressources, activités, participation) a été exécuté comme prévu, des effets auprès des participants peuvent être observés, mesurés, autodivulgués.

**Ce sont les effets à court terme qui permettent le mieux d’établir la pertinence du projet auprès d’un groupe cible.**

* Des effets à court terme peuvent s’exprimer de différentes manières : l’augmentation du nombre de sorties, l’amélioration des habiletés pour utiliser le transport, les progrès en matière de connaissances acquises, plus de soutien perçu, etc.
* Les effets à moyen terme reflètent des changements approfondis. Ils s’expriment relativement à des changements d’habitudes de vie ou de comportements (cesser le tabagisme, améliorer sa nutrition, etc.). Par exemple, dans le cas de personnes aînées isolées, leur engagement dans un organisme communautaire pour devenir bénévoles serait un effet atteignable à moyen terme.
* Les effets à long terme vont couvrir des éléments plus difficiles à évaluer comme l’amélioration de l’état de santé des participants ou de leurs conditions de vie. Ils sont plus difficiles à cerner puisque de nombreux facteurs intermédiaires ont pu s’ajouter et influencer les résultats.

## Les indicateurs

Les indicateurs représentent l’outil par excellence en évaluation. Ils permettent d’apprécier un état ou un changement au regard d’une grande diversité de phénomènes. Dans les politiques publiques, on verra souvent des tableaux de bord avec plusieurs indicateurs permettant d’avoir un portrait selon différents angles de l’évolution d’un ou de plusieurs programmes.

Un indicateur est une donnée observable qui permet de juger la **présence** ou **l’absence** d’un phénomène que l’on ne peut saisir directement.

**Les six critères d’un indicateur :**

1. Validité (mesure-t-il le résultat?)
2. Sensibilité (lorsque le résultat change, l’indicateur est-il sensible à ce changement?)
3. Fiabilité (est-ce une mesure uniforme dans le temps?)
4. Simplicité (facile à utiliser?)
5. Utilité (l’information sera-t-elle utile à la prise de décision?)
6. Abordable (à quels coûts l’information est-elle recueillie?)

Selon ce que l’on attend d’eux, les indicateurs portent différents noms : indicateurs d’implantation, indicateurs de résultats ou d’effets, indicateurs de processus.

## Les responsables et les partenaires

C’est le responsable d’un projet qui joue le rôle de leader et qui s’assure que le projet se déroule bien. Si vous recherchez un organisme partenaire pour qu’il s’acquitte de certaines responsabilités, il peut être pertinent d’utiliser la grille des services et des ressources qui a été remplie dans la phase du diagnostic social. Il est possible qu’un organisme possède déjà les compétences recherchées, ce qui serait une façon de rallier le milieu autour de collaborations concrètes.

## Les échéanciers

Les échéanciers sont essentiels à une bonne coordination de l’ensemble des ressources requises et à arrimer. Des échéances doivent être établies de manière réaliste, flexible et adaptée au niveau de complexité et au nombre d’acteurs concernés lorsque des collaborateurs sont responsables de fournir une partie des ressources.

Le fait d’établir des balises temporelles avec vos collaborateurs permet à tous de prévoir leur passage à l’action. Cette prévisibilité facilite les rapports entre les acteurs. Il peut être facilitant de découper une action en étapes, surtout lorsque le projet s’annonce long à réaliser.

# Conclusion

L’exercice réalisé dans ce document avait pour but de vous familiariser avec le modèle logique, sa conception et ce qu’il permet de réaliser dans un contexte de développement de projets ou d’activités. L’exemple permet de situer les liens entre les composantes du modèle logique.

Dans le cas présent, nous avons donné un exemple à partir de deux activités qui visent des objectifs semblables, mais qui s’adressent à des groupes cibles différents. Nous aurions également pu utiliser des activités complémentaires qui se renforcent l’une et l’autre. L’exercice du modèle logique avec des activités complémentaires permettrait de mieux cerner les points de rencontre des deux projets et peut-être de conscientiser les responsables à la valeur ajoutée de la participation de quelques personnes aînées et de partenaires communautaires à la conception du projet.

Le modèle logique du Wisconsin, simple d’utilisation, constitue un véritable outil de planification de projets et d’articulation de ses composantes avec l’évaluation d’une activité, d’un projet ou même d’un programme d’activités.

### Annexe 1. Grille du modèle logique de l’Université du Wisconsin-Madison – en blanc

**Programme MADA : Nom de la municipalité/MRC Modèle logique** (utilisez le texte, modifiez les boîtes et les flèches selon vos besoins)

**Besoins : \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**EXTRANTS** (OUTPUTS)

Activités Participation

**INTRANTS** (INPUTS)

**EFFETS**

Court terme Moyen terme Long terme

**Activités Participation**

**Ressources**

Ce que l’on investit

Ce qu’on fait

Ceux qu’on rejoint

**Court terme Moyen terme Long terme**

Visé :

Obtenu :

Satisfaction :

Visé :

Obtenu :

Satisfaction :

**Facteurs extérieurs**

Adaptation en français de la fiche de l’Université du Wisconsin-Madison. Voir le site suivant : <https://fyi.extension.wisc.edu/programdevelopment>.

**Hypothèses**

Coordination

Jean-Philippe Lessard-Beaupré, chef d’équipe  
Sabrina Marino, directrice du vieillissement actif  
**Secrétariat aux aînés, ministère de la Santé et des Services sociaux**

Rédaction de l’outil

Suzanne Garon, professeure-chercheuse   
Mario Paris, chercheur associé  
Anne Veil, professionnelle de recherche Nicolas Goudreault, professionnel de recherche  
Samuèle Rémillard-Boilard, stagiaire postdoctorale   
**Centre de recherche sur le vieillissement du Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l’Estrie – Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke**

Contribution au contenu

**Équipe d’Espace MUNI**

Graphisme

**Liliana Leal**

Édition

**(Nom de la municipalité)**

Le genre masculin employé dans ce document désigne aussi bien les femmes que   
les hommes.

1. Pour retrouver le modèle logique, voir sur le site de l’Université du Wisconsin-Madison la section « *Designing Programs* » : https://fyi.extension.wisc.edu/programdevelopment. [↑](#footnote-ref-1)
2. Donner une réponse correcte à un faux problème ou prendre une décision pour une mauvaise raison. [↑](#footnote-ref-2)