

Cette présentation a été effectuée le 24 novembre 2021 au cours de la journée thématique « Pour le bien-être citoyen : quand les municipalités misent sur l'action intersectorielle » dans le cadre des 24es Journées annuelles de santé publique (JASP 2021).

Cadre logique : Comment susciter l'engagement des acteurs ?

Journées annuelles de la santé publique 2021

Objectifs de la présentation

- Présenter les éléments de base d'un cadre logique
- Expérimenter l'utilisation d'un cadre logique en contexte d'engagement des parties prenantes
- Explorer les applications du cadre logique

Qu'est-ce qu'un cadre logique ?

- Le cadre logique est une représentation visuelle simple des relations entre les ressources, les activités et les effets d'un projet, d'un programme ou d'une politique.
- Il décrit :
 - Les ressources investies
 - Les activités entreprises
 - Les résultats produits
 - Et, les cibles escomptées



Pourquoi le cadre logique?

| Phase du programme | Bénéfices |
|--|---|
| Conception et planification | <ul style="list-style-type: none">• Raisons d'être et cibles validées• Logiques d'intervention explicites• Éléments de suivi et d'évaluation dès la planification• Compréhension commune, engagements des parties prenantes et coordination des ressources |
| Mise en œuvre et gestion | <ul style="list-style-type: none">• Information sur la performance• Engagement des parties prenantes dans le suivi• Gestion ciblée sur les liens entre activités et résultats |
| Évaluation, communication et marketing | <ul style="list-style-type: none">• Engagement des parties prenantes dans l'évaluation• Forme visuelle, compacte et simplifiée• Communique efficacement la pertinence d'une intervention auprès des décideurs, des bailleurs de fonds,... |

Le cadre logique pour engager les acteurs

- Particulièrement pour des problèmes ou des besoins complexes
- Nécessitant une réponse multisectorielle
- Particulièrement utile à l'étape de la conception et de la planification
- Donne l'occasion aux parties prenantes d'explicitier leur cheminements logiques et leurs objectifs et éventuellement d'atteindre un consensus quant à la coordination de leurs efforts
- Permet de préciser leurs rôles et responsabilités
- Offre aux parties prenantes une image claire des résultats attendus et de ce qu'il y a à faire pour les atteindre
- Est dynamique et peut être révisé le cas échéant
- Rapide

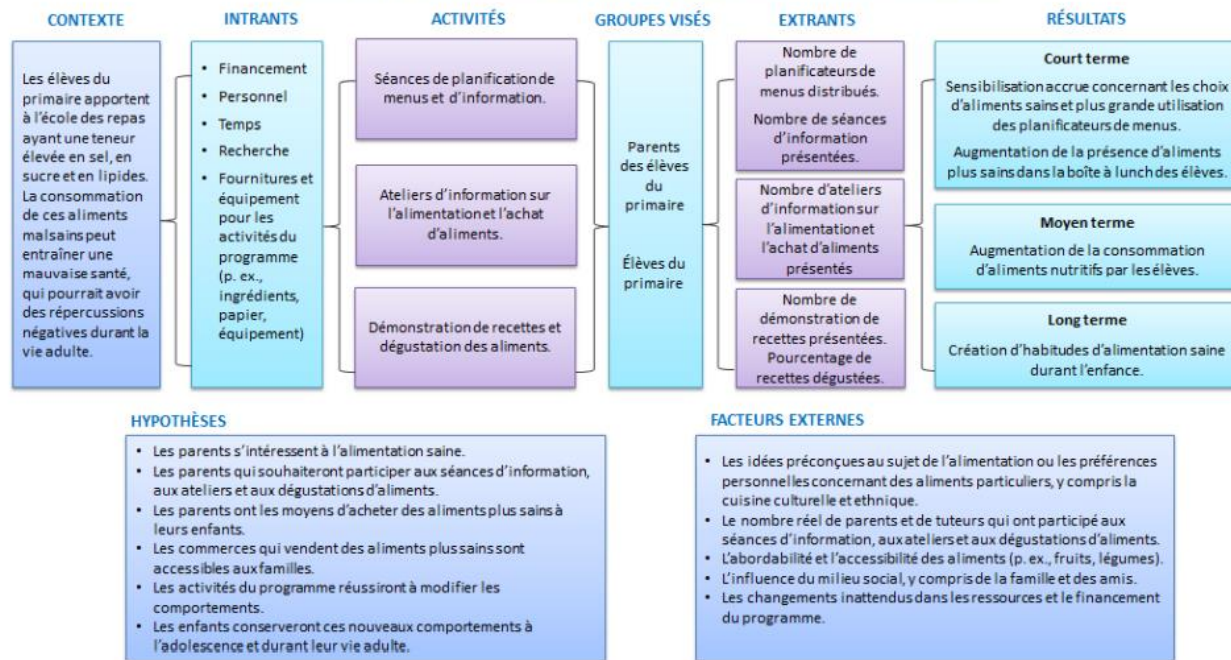
Cadre logique simple

| RAISON D'ÊTRE | RESSOURCES | ACTIVITÉS | RÉSULTATS | BÉNÉFICIAIRES | CIBLES |
|---|--|---|---|---|---|
| Problème identifié Références Causes possibles sur lesquelles il a été convenu d'agir Appelé aussi but ou objectifs ultime | \$\$\$ Humaines Matérielles Collaboration souhaitée Expertises Appelé aussi intrants | Activités, interventions qui seront réalisées | Appelé aussi produits, livrables, extrants | À qui s'adresse le programme? Bénéficiaires prioritaire et secondaires Appelé aussi groupes cibles | Les changements qui devraient découler du programme. Court, moyen et long terme Appelé aussi objectifs |

Enchaînement logique, temporel (Si...alors...)

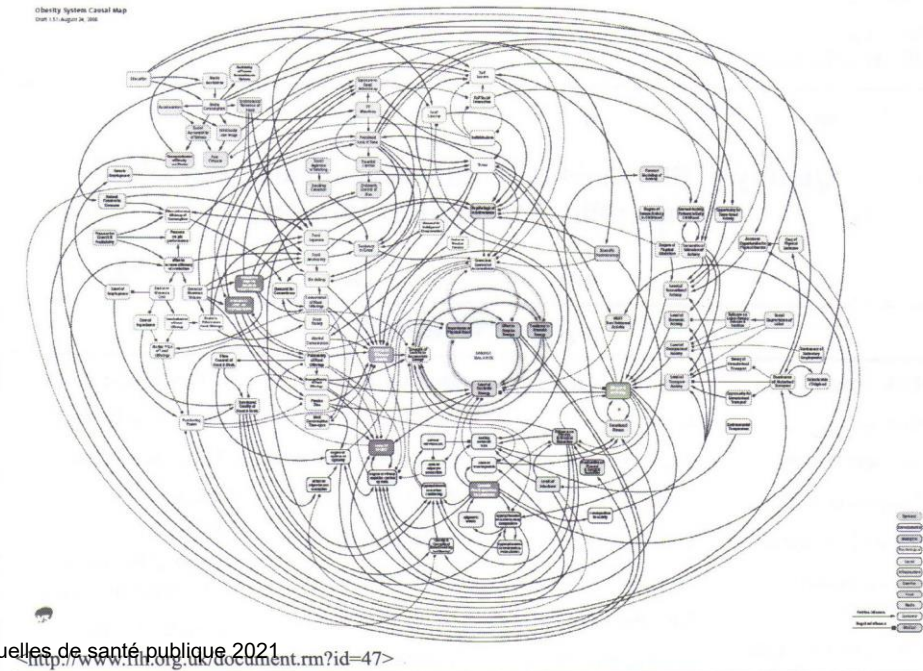
Cadre logique élaboré

Objectif du programme : Prévenir les problèmes de santé liés à l'alimentation chez les adultes



Cadre logique complexe

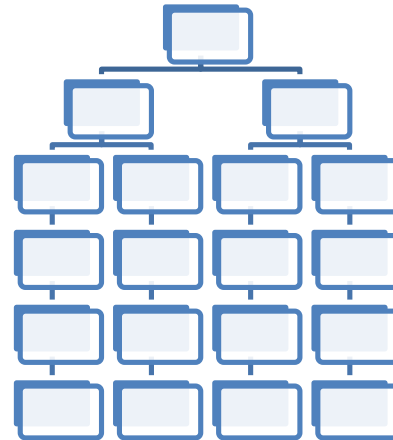
Figure 2.2 The final version of the Foresight map of obesity-related systems



Les composantes du cadre logique

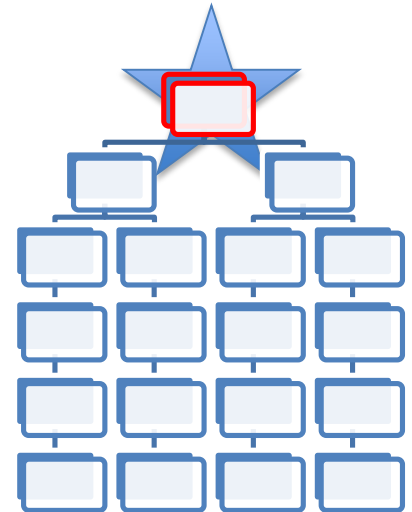
La chaîne des résultats

- Présenter un enchaînement logique de résultats : « Si – Alors »
- Cette chaîne représente sous forme graphique les liens entre :
 - La raison d'être
 - Les ressources
 - Les activités
 - Les résultats
 - Les bénéficiaires
 - Les cibles



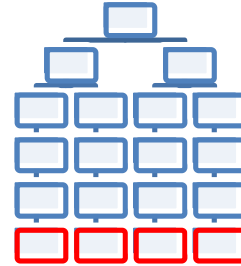
La raison d'être

- Plus haut niveau des résultats pouvant être attribuables à une intervention
- Changement d'état dans le groupe cible
- Conséquence d'un ou de plusieurs résultats à court, moyen et long terme qui ont été atteints
- Exemples :
 - Santé de la population
 - Lutte à la pauvreté



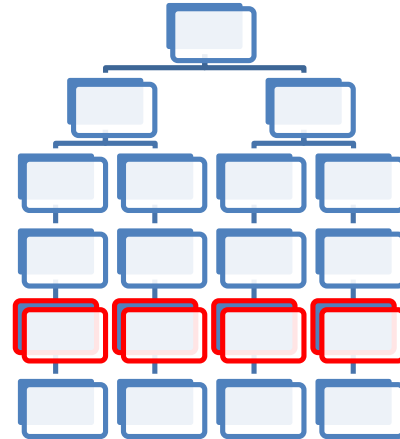
Les ressources

- Ressources financières et non financières utilisées pour exécuter des activités, produire des résultats et atteindre la raison d'être
- Exemples :
 - Fonds
 - Ressources humaines
 - Équipements, fournitures
 - Expertises
- Les ressources peuvent provenir de différentes parties prenantes



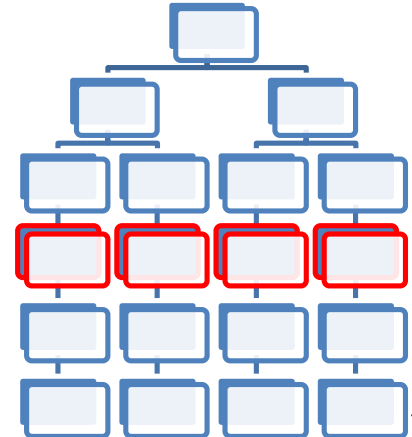
Les activités

- Description de ce que nous faisons
- Elles démontrent le « comment » du projet, du programme ou de la politique
- Exemples :
 - Faire des recherches
 - Offrir des séances de formation
 - Consulter les intervenants et obtenir leurs opinions



Les résultats

- Produits ou services découlant directement des activités : il s'agit du quoi d'un projet, d'un programme ou d'une politique
- Ce sont généralement des éléments tangibles : LIVRABLES
- Exemples :
 - Brochure
 - Séance de formation donnée, nombre de participants
 - Rapports de recherche

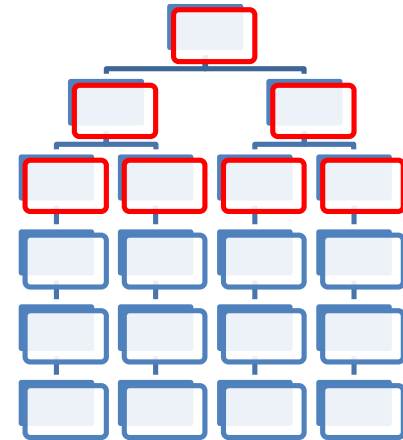


Les bénéficiaires

- À qui s'adresse le programme?
 - Groupe principal : la population principale qui est ciblée.
 - Groupe secondaire : les groupes touchés ou influencés par le programme, mais qui ne sont pas les personnes visées directement par celui-ci.

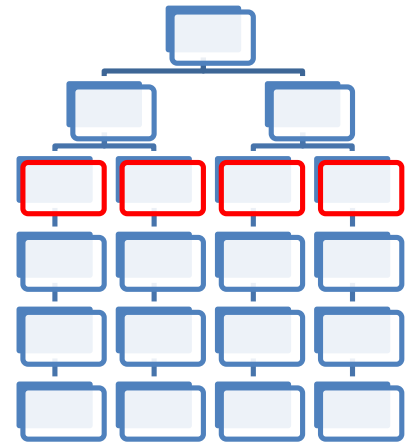
Les cibles

- Les changements ou les différences désirées, résultant des extrants du programme
- Le POURQUOI de l'intervention
- Trois niveaux de cibles :
 - Immédiats
 - Intermédiaires
 - Ultimes, ou la raison d'être de l'intervention



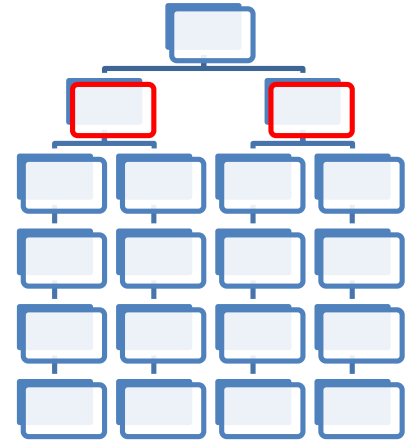
Les cibles immédiates

- Directement attribuables aux résultats
- En terme d'échéancier, il s'agira de changements à court terme
- Changements aux niveaux de la sensibilisation, des connaissances, des compétences ou de l'accès
- Exemples :
 - Connaissance accrue des intervenants sur les pratiques exemplaires en développement social
 - Sensibilisation des élus aux enjeux de pauvreté

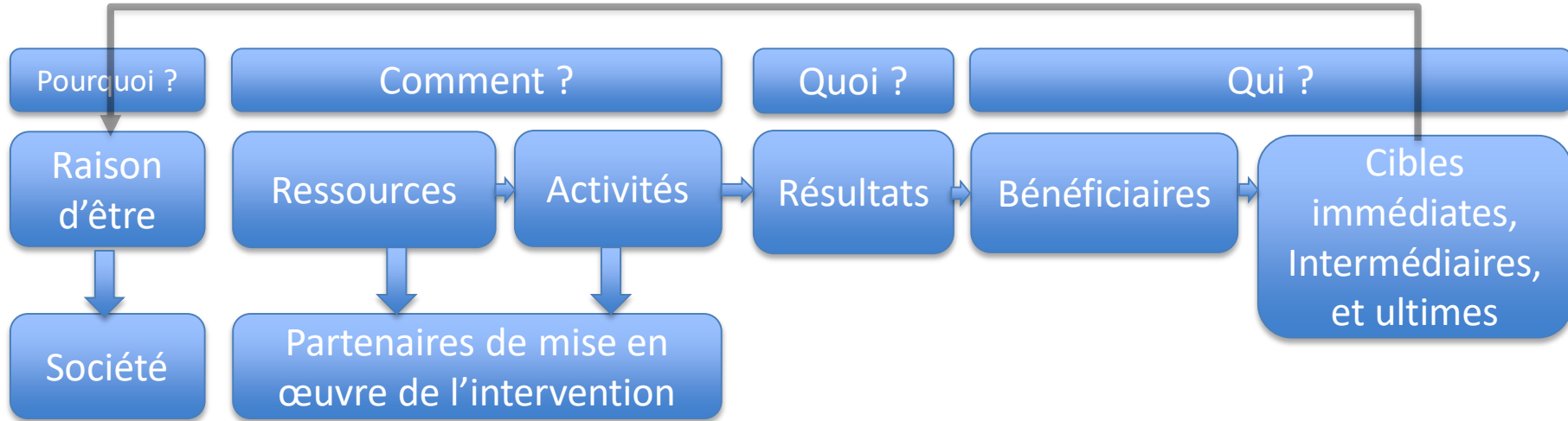


Les cibles intermédiaires

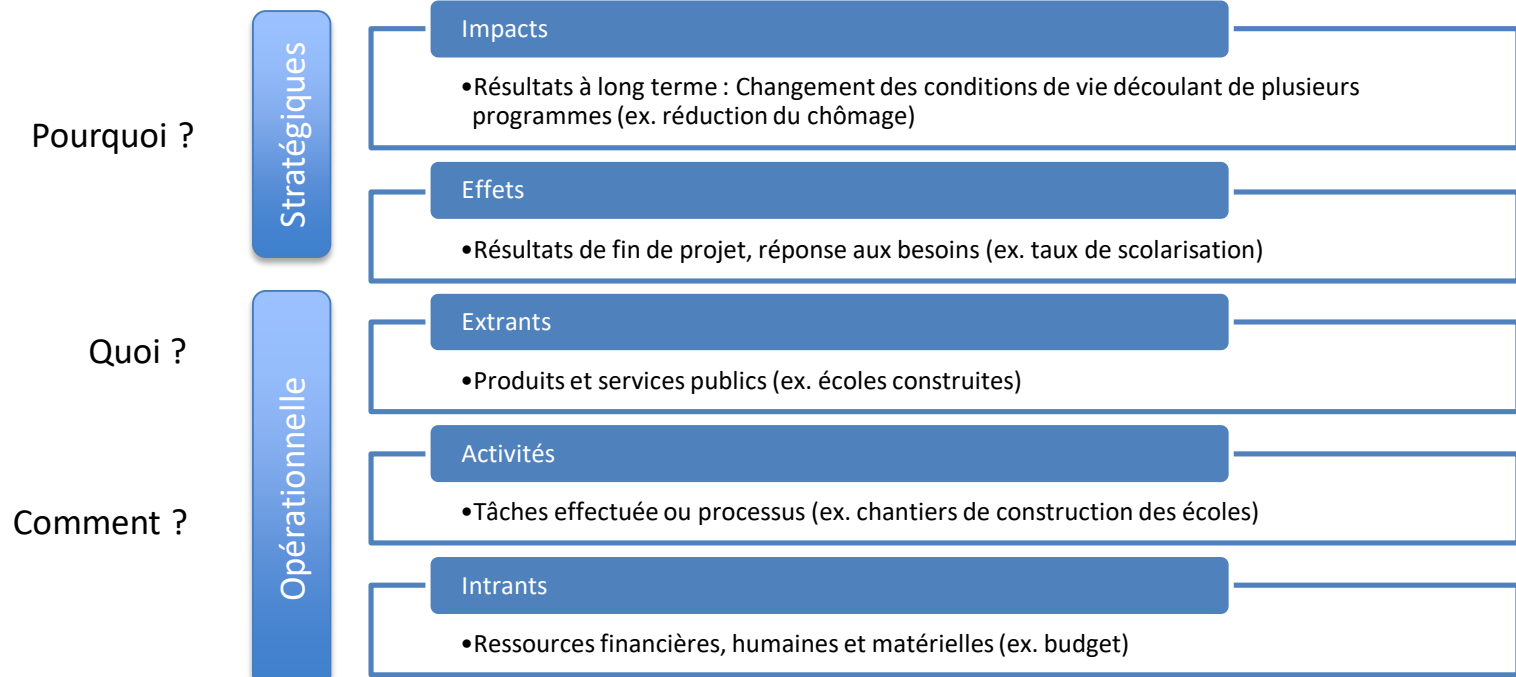
- Décrivent des changements de comportements générés par des améliorations dans les compétences, les connaissances, la sensibilisation, ...
- Le changement peut se manifester au niveau des individus, du groupe, d'une organisation ou de la collectivité
- Exemples :
 - La population adopte des saines habitudes de vie
 - Les intervenants travaillent en partenariat avec les groupes communautaires



La chaîne de résultats



Une autre représentation (de Rosnay 1975, adaptation ENAP)



Exemple

Objectif général du Plan intégré de quartier (PIQ) (2014-2018) : *Améliorer la qualité de vie dans le quartier Saint-Michel (v. 13-11-2015)*



Exemple

Problème :



Projet Parc-ados
Objectif : réduire la délinquance juvénile dans le parc Sauvageau

Ressources investies :

40 000 \$ (subvention des gouvernements)
80 000 \$ (maison de jeunes, municipalité, école, organisme communautaire)
Ressources humaines et matérielles

Activités :

Municipalité :
Surveillance du parc

Maison de jeunes :
Activités sportives pour des jeunes fréquentant le parc chaque soir de la semaine

Organisme communautaire :
Dix ateliers de sensibilisation auprès de jeunes de 12 à 17 ans de l'école secondaire du quartier

Résultats intermédiaires :

Augmentation de la perception chez les jeunes du risque d'être sanctionnés en cas de délit

Réduction de l'oisiveté chez les jeunes et du temps dont ils disposent pour commettre des actes délictueux

Sensibilisation des jeunes aux conséquences de leurs actions dans le parc
Changement d'attitude

Journées annuelles de santé publique 2021

Résultat final :

Réduction de la délinquance juvénile dans le parc Sauvageau

[Guide d'évaluation de projets en prévention des problèmes de sécurité et de criminalité - Ministère de la Sécurité publique \(gouv.qc.ca\)](#)

Contrôle de qualité du cadre logique

- ☒ Cibles crédibles pour la vaste majorité des intéressées
- ☒ Cibles cohérentes avec la portée du programme
- ☒ Cibles énoncés sous forme de changements par rapport aux bénéficiaires
- ☒ Résultats et cibles SMART
- ☒ Exhaustifs (ressources, activités et résultats essentiels)
- ☒ Cadre logique accompagné d'un *Cadre de mesure du rendement*

Autres composantes

- Contexte: ce qui a mené à l'élaboration du projet, du programme ou de la politique
- Hypothèses: Théories et croyances sous-jacentes pouvant influencer la planification du projet, du programme ou de la politique
- Facteurs externes sur lesquels nous avons peu de contrôle et, pouvant affecter les résultats, positivement ou négativement
- Effets potentiels non désirés de l'intervention
- Stratégie: approche générale de l'intervention

Conclusion

- Le cadre logique permet :
 - D’acquérir une bonne connaissance des besoins en fonction des résultats à atteindre
 - De bien aligner l’opérationnel au stratégique
 - De décrire les changements attendus dans le temps en les appuyant sur une logique de cause à effet
 - En identifiant pour chaque étape et composante de la chaîne de résultats, des indicateurs de mesure et des cibles
 - D’identifier explicitement les hypothèses et les risques pouvant affecter l’obtention des résultats

Éléments pratiques

- Plus la raison d'être de l'intervention est spécifique, plus il sera facile de construire un cadre logique
- Décomposez les interventions dont la logique d'action est différente en autant de cadre logique
- Débutez par définir la raison d'être de votre intervention, ses buts ultimes, les changements qui sont souhaités.
- Vous pouvez progresser dans la chaîne des résultats dans une séquence logique: **Si** j'ai telles ressources **alors** je peux produire ceci. **Si** j'ai ce produit **alors** cela aura tels effets immédiats sur tels citoyens. Et **si...Alors...**
- Vous pouvez aussi adopter la stratégie inverse. Quels effets intermédiaires seraient nécessaires pour atteindre la raison d'être de l'intervention. Ensuite, pour obtenir ces effets intermédiaires, quels seraient les résultats immédiats nécessaires. Et, qu'est-ce que je dois produire conséquemment...
- Gardez le cadre logique simple au départ...vous pourrez le raffiner par la suite

Ressources

- Innovation Network, *Manuel sur le modèle logique*, [Logic Model Training Handouts \(orgwise.ca\)](https://orgwise.ca)
- Morestin, F. et Castonguay, J. (2013). *Construire le modèle logique d'une politique publique favorable à la santé : pourquoi et comment?* Montréal, Québec : Centre de collaboration nationale sur les politiques publiques et la santé, [Construire le modèle logique d'une politique publique favorable à la santé : pourquoi et comment? | INSPQ](#)
- Morgan, C. (2006), *S'orienter en terrain inexploré : pour une théorie du changement relative aux quartiers*. Quartiers en essor, Caledon Institute of Social Policy, [ANC Policy Dialogue cover \(carleton.ca\)](#)
- Santé publique Ontario, *Pleins feux sur: Modèle logique – Un outil de planification et d'évaluation*, [focus-on-logic-model.pdf \(publichealthontario.ca\)](#)
- W.K. Kellogg Foundation (2004), *Logic model development guide*, [untitled \(aacu.org\)](#)