

LE CADRE LOGIQUE.

Hugues Adeloui Akpona
Atelier CHM-Togo
akpona@gmail.com

INTRODUCTION

LA CHIRURGIE ESTHETIQUE



POURQUOI UN CADRE LOGIQUE ?

- Définition inadéquate du projet
 - *Attentes et budgets non réalistes ni réalisables*
 - *Imprécisions dans la répartition des responsabilités*
- Manque d'intérêt des parties prenantes face au risques
 - *Aucune identification des risques liés au projet*
 - *Aucune anticipation sur l'occurrence des risques*
- Modifications durant le Projet sans révision des objectifs initiaux prévus
 - *Aucune notion de chaîne de résultats or Tout est lié*

**LE MANQUE DE CLARTE ET DE PRECISIONS
DANS LA DEFINITION DU PROJET ET DE SON
ENVIRONNEMENT EST SOURCE D'ECHEC**

COMMENT ASSURER UNE REUSSITE?

<i>Pourquoi</i> le projet est-il entrepris ?	Objectif global
<i>Quels</i> sont les effets attendus du projet ?	Objectif spécifique
<i>Quels</i> résultats le projet se propose t-il d'atteindre ?	Résultats attendus
<i>Comment</i> le projet compte t-il atteindre ces résultats ?	Activités/actions
<i>Quels</i> sont les facteurs externes revêtant de l'importance pour la réalisation des objectifs ?	Hypothèses
<i>Comment</i> mesurer le degré de réalisation des objectifs ?	Indicateurs objectivement vérifiables
<i>Où</i> trouver les données requises pour mesurer le degré de réalisation des objectifs et des résultats attendus ?	Sources de vérification
<i>Combien</i> coutera le projet ?	Couts, budget estimatif

**EN REPONDANT AUX
QUESTIONS SUIVANTES**



CADRE LOGIQUE

DEFINITION

LE CADRE LOGIQUE – C'EST QUOI?

- C'est un outil qui permet de rassembler tous les éléments d'un projet pour en vérifier la cohérence.
- C'est une vision systémique de l'environnement d'un projet visant à: (Wilson, 1992)
 - *identifier le motif pour lequel le projet est réalisé*
 - *identifier la finalité à laquelle il contribue.*
 - *définir de façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé.*
 - *définir les conditions critiques à considérer pour atteindre les objectifs retenus initialement.*

LE CADRE LOGIQUE – C'EST QUOI?

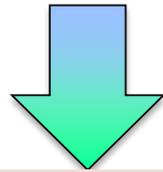
- Cette méthode implique:
 - *La mise en forme des résultats d'une analyse de manière à présenter de façon systématique et logique les objectifs d'un projet.*
 - *La clarification des liens de causalité entre les différents niveaux d'objectifs*
 - *L'indication des moyens de vérification de l'atteinte des objectifs*
 - *La définition des hypothèses, échappant au contrôle du projet et susceptibles d'influencer sa réussite.*

IMPORTANCE ET UTILITE

LE CADRE LOGIQUE – C'EST QUOI?

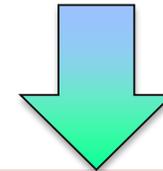
■ UNE COMBINAISON DE DEUX APPROCHES

SYSTEMIQUE



- Choisir des éléments et accorder l'importance à la cohérence de leurs relations:
- Définition d'une façon concise et précise de ce à quoi le programme/projet devrait ressembler une fois terminée.

PROSPECTIVE



- Recherche à prévoir et à gérer l'incertitude

IMPORTANCE DU CADRE LOGIQUE

**EXPOSE DE
FAÇON CLAIRE ET
SYNTHÉTIQUE LE
PLAN GÉNÉRAL
DU PROJET DANS
UN SEUL CADRE**

**OUTIL
DYNAMIQUE
UTILÉ DURANT
LA VIE DU
PROJET**

**PERMET
D'IDENTIFIER LES
FACTEURS CLÉS
DE RÉUSSITE OU
D'ÉCHEC**

**RÉSUMÉ ET
RÉFÉRENCE
POUR
COMMUNIQUER**

**BASE DU SUIVI
ÉVALUATION**

**FORMULATION
LOGIQUE DES
ÉLÉMENTS DU
PROJET SUITE À
L'IDENTIFICATION
DES PROBLÈMES
ET BESOINS**

UTILITE DU CADRE LOGIQUE

- Un instrument qui permet de cibler sur les *objectifs la planification, l'analyse, l'appréciation, le suivi* et l'évaluation de projets et de programmes.
- Un outil qui sert à *effectuer un analyse logique et à réfléchir de façon structurée lors de la planification d'un projet et qui s'assure que le projet est pertinent, réalisable et viable.*
- Un cadre, une série de questions qui, si elles sont utilisées comme un ensemble, donne une *structure et sert de support au dialogue* entre les différents acteurs d'un projet.
- Un outil de planification qui permet de *donner un cadre aux différents éléments d'un processus évolutif (problèmes, objectifs, acteurs, plan de mise en œuvre, etc.)*.
- Un moyen servant à créer *participation/responsabilité/propriété.*

CONTENU DU CADRE LOGIQUE

LE CADRE LOGIQUE EN RESUME

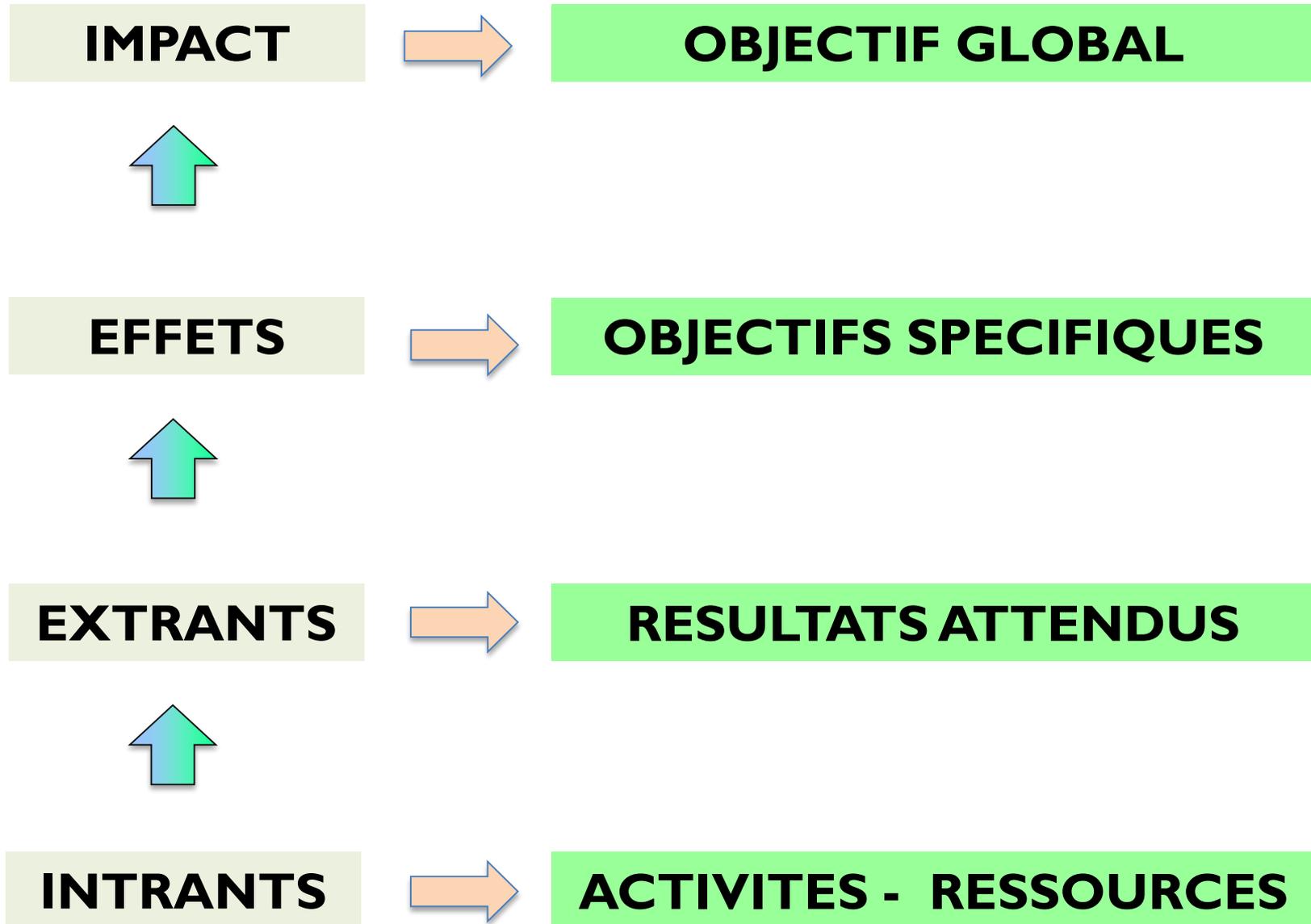
■ MATRICE EN 4 COLONES ET 4 RANGEES

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
<p>Objectifs globaux: l'objectif de développement auquel le projet contribue — au niveau national ou sectoriel (précise le lien avec la politique et/ou le programme sectoriel)</p> <p>IMPACT</p>	<p>Mesure la contribution à l'objectif global. Utilisé pendant l'évaluation. Souvent il est inapproprié que cette information soit traitée au niveau du projet</p> <p>QUOI - QUAND ?</p>	<p>Sources d'information et méthodes employées pour la recueillir et en faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).</p> <p>COMMENT - OU ?</p>	
<p>Objectif spécifique: le résultat à la fin du projet — plus précisément les avantages escomptés pour le(s) groupe(s) cible(s).</p> <p>EFFET</p>	<p>Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si l'objectif spécifique a été atteint? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps</p> <p>QUOI - QUAND ?</p>	<p>Sources d'information et méthodes de collecte employées pour faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence)</p> <p>COMMENT - OU ?</p>	<p>Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien objectif global/ objectif spécifique.</p>
<p>Résultats: les résultats directs/tangibles (biens et services) du projet, qui sont amplement "sous contrôle" de la gestion du projet</p> <p>EXTRANTS</p>	<p>Aide à répondre à la question: comment saurons-nous si les résultats ont été obtenus? Doit inclure des informations sur la quantité, la qualité et le temps.</p> <p>QUOI - QUAND ?</p>	<p>Sources d'information et méthodes de collecte employées pour faire le reporting (y compris qui et quand/ à quelle fréquence).</p> <p>COMMENT - OU ?</p>	<p>Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien résultats/objectif spécifique.</p>
<p>Activités: les tâches (programme de travail) qui doivent être effectuées pour obtenir les résultats prévus <i>(en option dans la matrice proprement dite)</i></p> <p>INTRANTS</p>	<p><i>(en option dans la matrice proprement dite)</i></p> <p>COMBIEN ?</p>	<p><i>(la présente case peut parfois contenir un résumé des coûts/budget)</i></p>	<p>Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un impact sur le lien activité-résultat.</p>

CONCEPTS DU CADRE LOGIQUE - VERTICALE

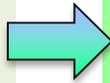
- ❑ **Objectif Global (impact)** : Raison d'être du projet, on parle aussi d'objectif stratégique ou de **finalité**;
- ❑ **Objectif Spécifique (effet)**: Situation désirée à la fin du programme/projet en terme de résultats attendus et vérifiables, on parle aussi du **but**;
- ❑ **Les Résultats attendus (extrants)**: décrivent ce que le projet doit **produire** pour atteindre l'objectif spécifique;
- ❑ **Les Activités (intrants)**: décrivent ce que le projet doit **mettre en œuvre** pour produire des résultats.

CONCEPTS DU CADRE LOGIQUE- VERTICALE



CONCEPTS DU CADRE LOGIQUE- VERTICALE

FINALITE



OBJECTIF GLOBAL

AIDE MEMOIRE

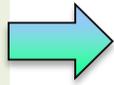
La
disponibilité
de
nourriture à
Aneho au
Togo est
améliorée

OBJECTIF
AUQUEL LE
PROJET VA
CONTRIBUER

- En lien avec la politique de développement stratégique
- **Permet de justifier de façon satisfaisante le projet**
- Exprimé comme étant une fin désirée (accomplie), pas un moyen (un processus)
- **Énoncé clairement et en des termes vérifiables**
- **Ce n'est pas une reformulation ou un résumé du but**
- **Exprimé avec des verbes d'action montrant que l'objectif est atteint (au passé composé)**

CONCEPTS DU CADRE LOGIQUE- VERTICALE

BUT



OBJECTIF SPECIFIQUE

AIDE MEMOIRE

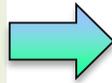
La
production
de riz des
producteurs
de Aneho
est
améliorée

OBJECTIF
QUI SERA
REALISE A LA
FIN DU
PROJET

- Un seul objectif spécifique
- **Décrit un changement dans le comportement ou la performance du bénéficiaire**
- **Le bénéficiaire est clairement identifié**
- **Contribue significativement à la finalité**
- **Pas une reformulation des extrants**
- **Le but est nécessaire mais non suffisant pour atteindre la finalité**
- **Exprimé avec des verbes d'action montrant que l'objectif est atteint (au passé composé)**

CONCEPTS DU CADRE LOGIQUE- VERTICALE

EXTRANTS



RESULTATS ATTENDUS

AIDE MEMOIRE

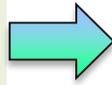
- La réseau d'irrigation est fonctionnel
- L'arrivée des intrants est régularisée
- Les formateurs sont formés

**RESULTATS
(BIENS OU
SERVICES)
TANGIBLES DU
PROJET**

- Seuls les extrants pouvant être produits par le projet sont inclus
- Chaque extrant est nécessaire pour atteindre le but du projet
- Les extrants sont déterminés par la demande et non l'offre
- Les extrants sont définis et vérifiables
- Exprimé avec des verbes d'action montrant que l'objectif est atteint (au passé composé)

CONCEPTS DU CADRE LOGIQUE- VERTICALE

INTRANTS



ACTIVITES-RESSOURCES

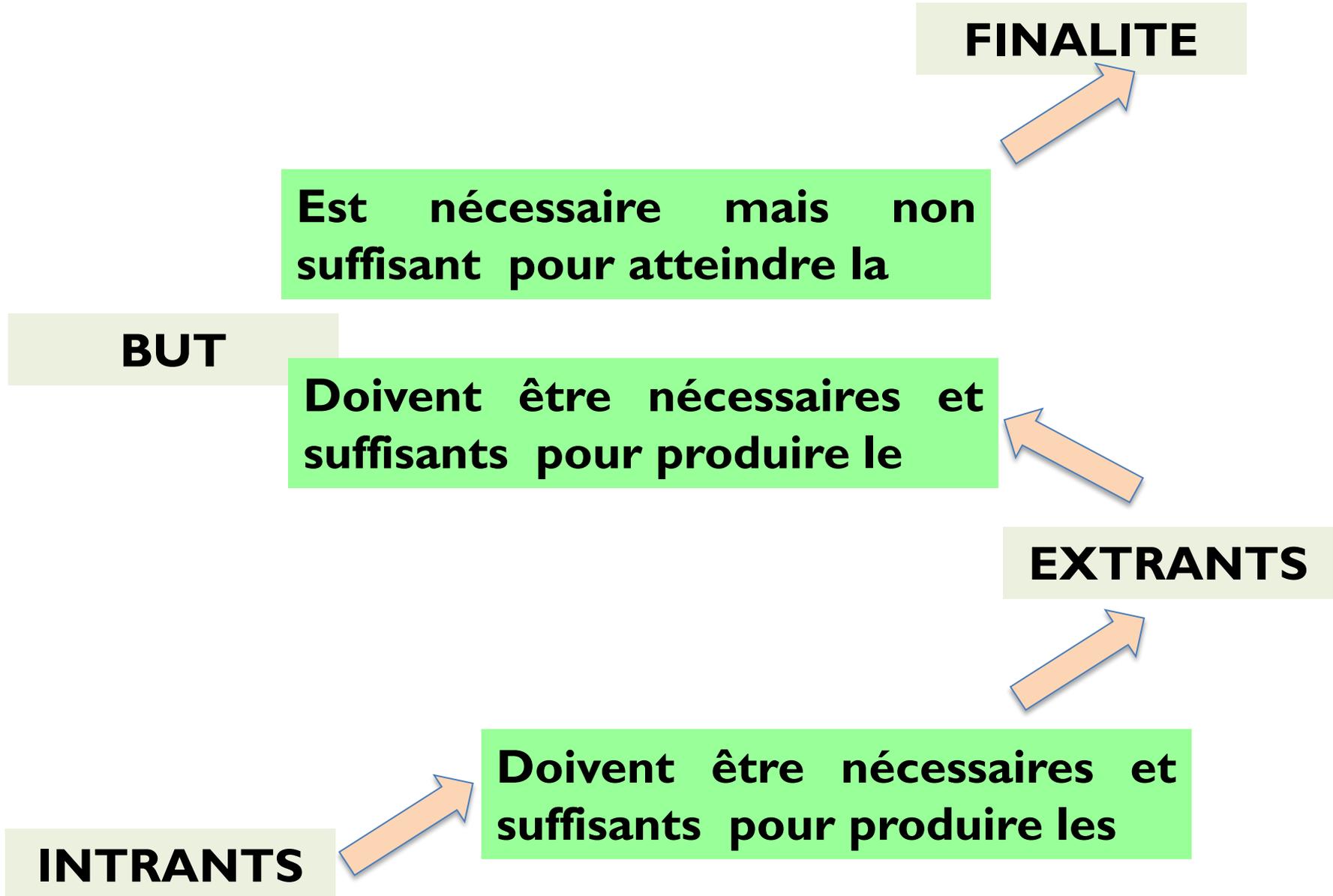
AIDE MEMOIRE

- Equipe du projet
- Millions de FCFA investis
- Equipe de formation des producteurs
- Etc.

RESSOURCES HUMAINES, TECHNIQUES, MATERIELLES ET FINANCIERES

- **Décrivent ce que le projet doit mettre en œuvre pour produire des résultats.**
- **Habituellement formulées à l'infinif**
- **Moyens physiques et non physiques nécessaires pour exécuter les activités planifiées**
- **Envergure monétaires des ressources nécessaires et Sources de financement**

CONCEPTS DU CADRE LOGIQUE- VERTICALE



CONCEPTS DU CADRE LOGIQUE- VERTICALE

La logique verticale repose sur le concept des **relations causales** au sein de la **hiérarchie d'objectifs** du programme/projet. Elle se caractérise par l'expression:

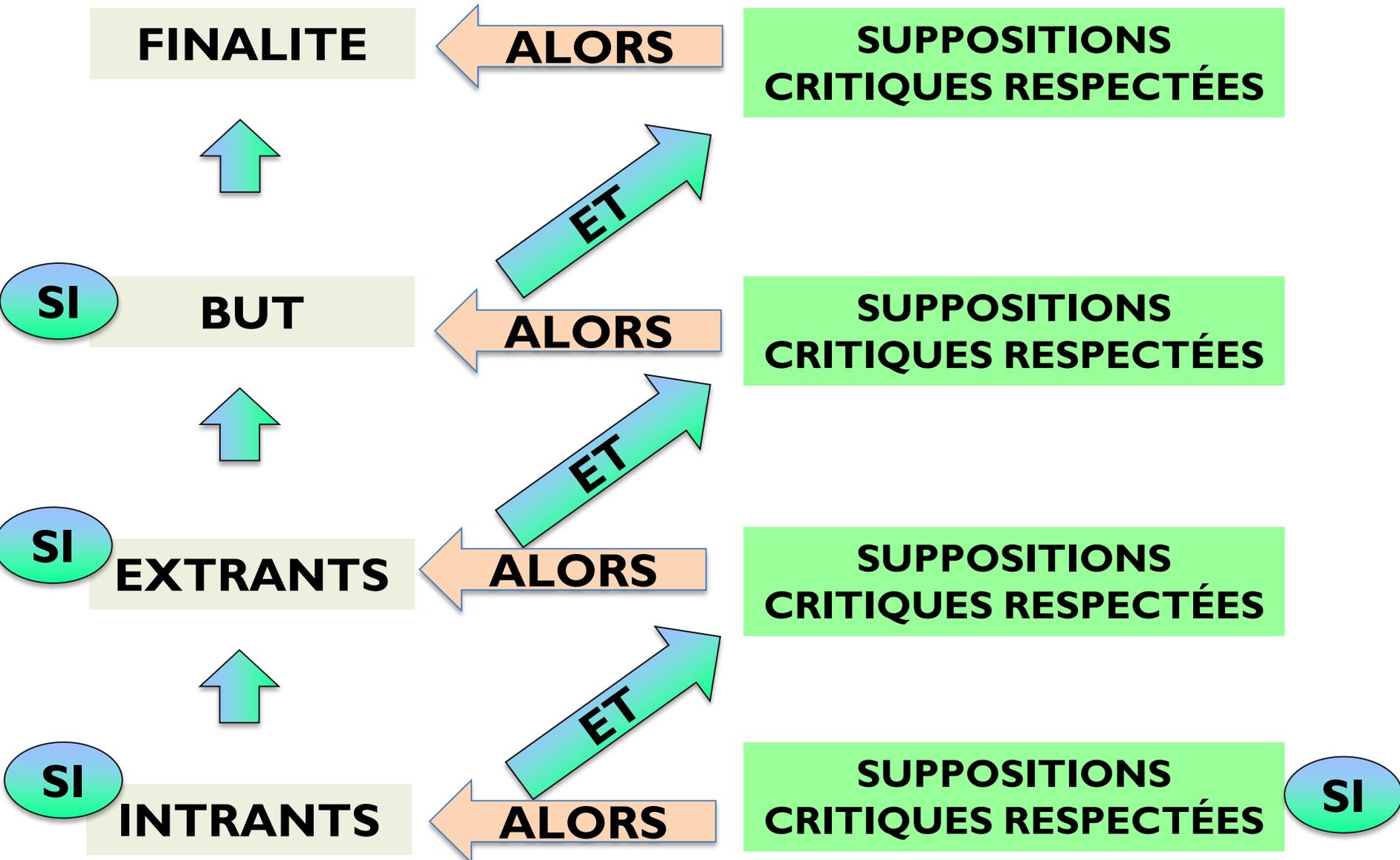
SI paramètre du projet réalisé **ET** suppositions critiques le permettent **ALORS** le paramètre du projet de niveau hiérarchique supérieur peut être réalisé

CONCEPTS DU CADRE LOGIQUE- VERTICALE

CONDITION CRITIQUE

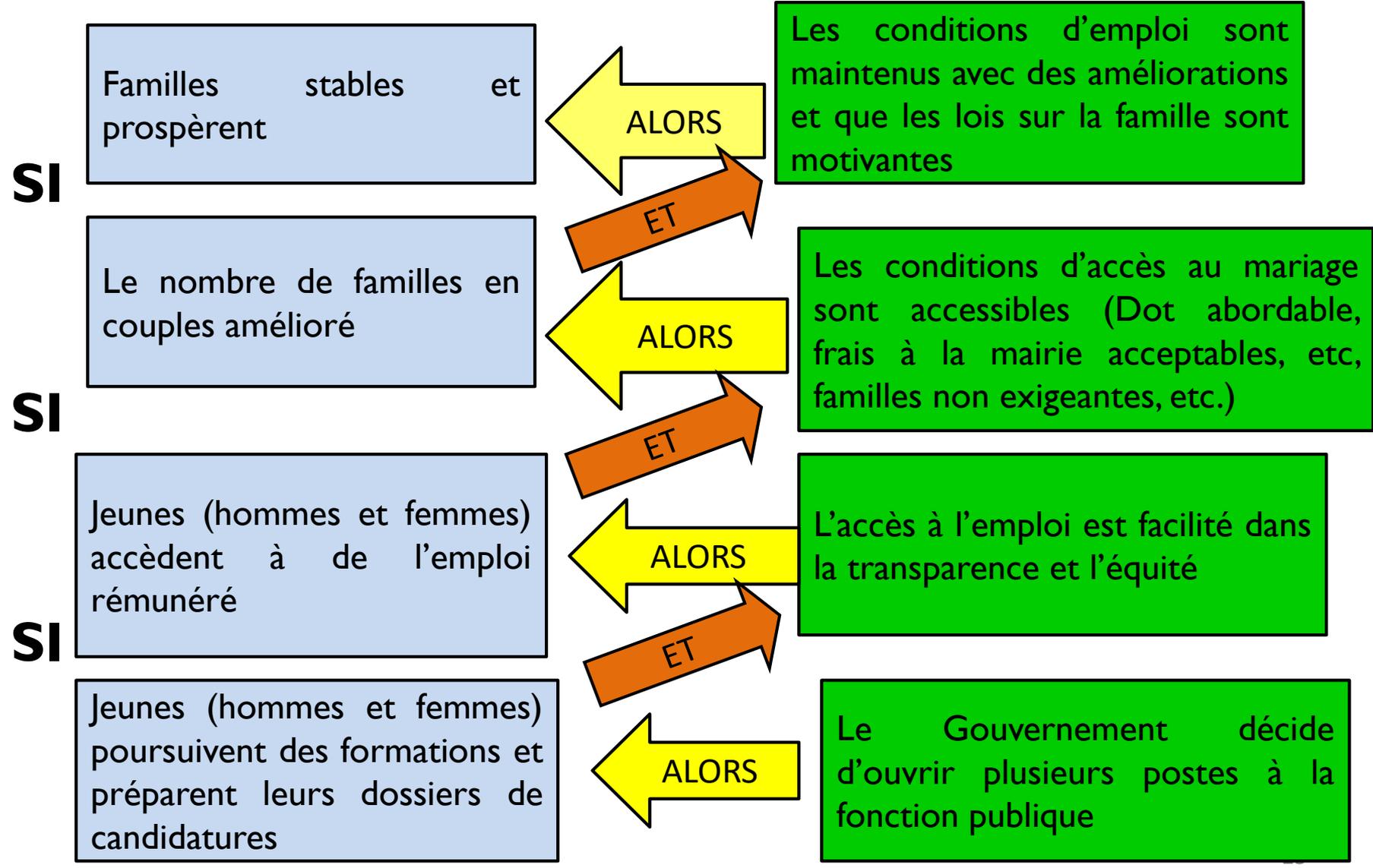
- **Condition qui appartient à l'environnement du projet et qui est hors du contrôle et hors de la responsabilité du gestionnaire du projet.**
- **Condition qui doit nécessairement se réaliser pour que la relations de cause à effet entre deux niveaux se réalise comme prévu.**

CONCEPTS DU CADRE LOGIQUE- VERTICALE

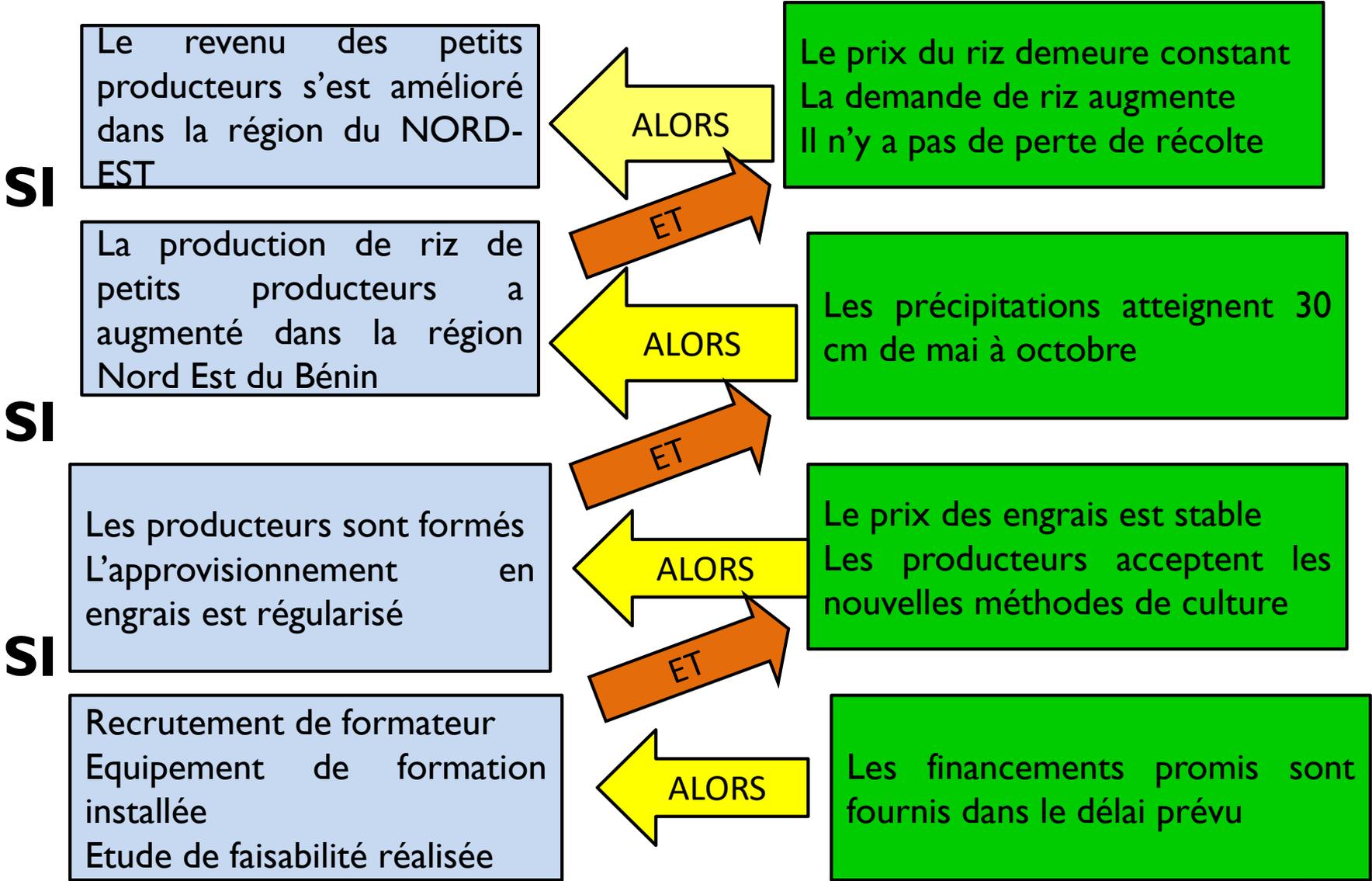


EXEMPLES DE LOGIQUE VERTICALE

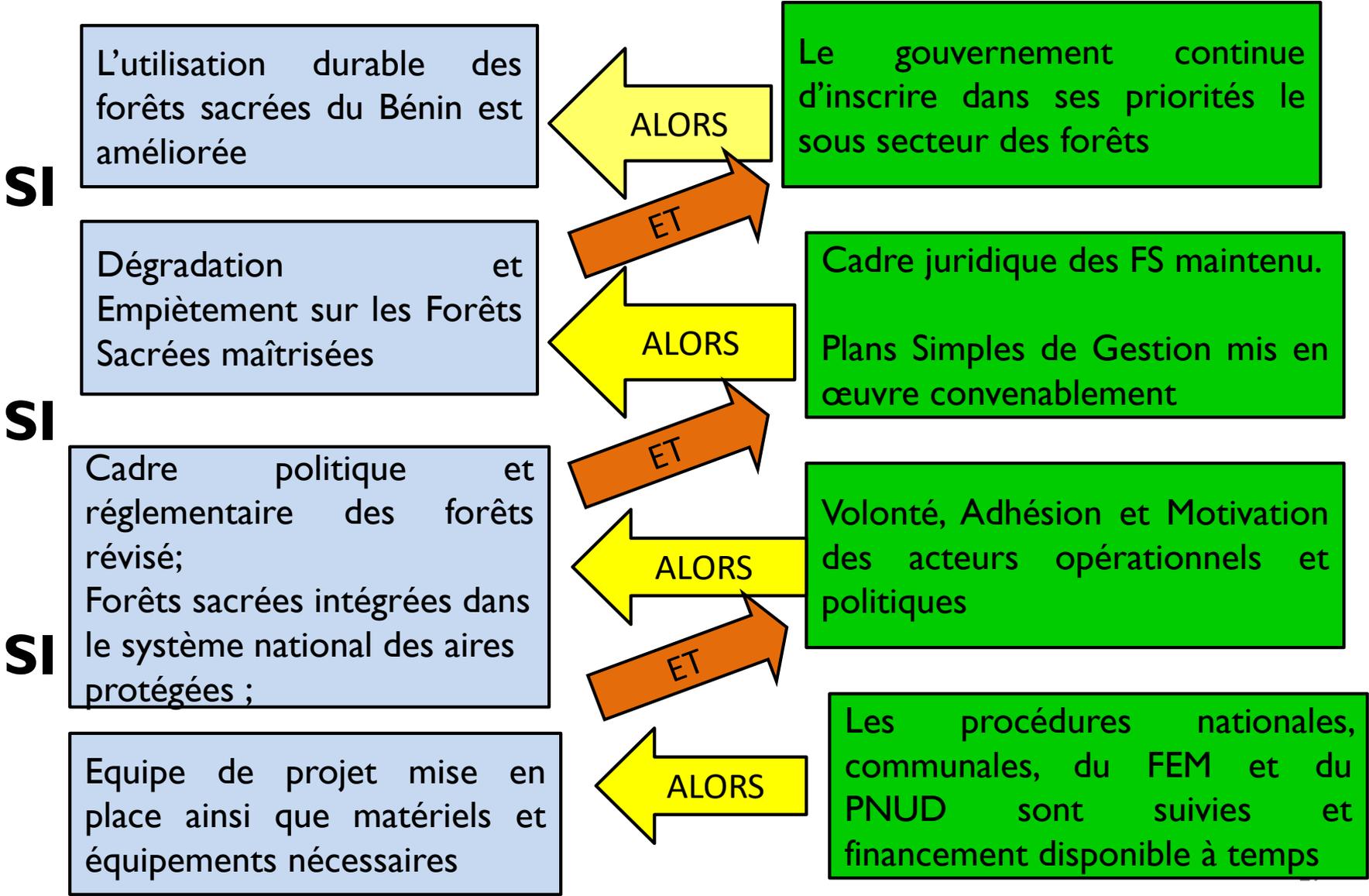
Mariage – Emplois – Stabilité familiale: PAS ELABORE - IDEE



EXEMPLES DE LOGIQUE VERTICALE



EXEMPLES DE LOGIQUE VERTICALE



CONCEPTS DU CADRE LOGIQUE - HORIZONTALE

- ❑ **INDICATEURS:** ce sont des indices objectivement vérifiables qui représentent les cibles à atteindre sur les plans de la qualité, de la quantité, de coût et du temps;
- ❑ **MOYENS DE VERIFICATION:** ce sont les moyens prévus pour vérifier chacun des indicateurs, ils incluent les types de données à recueillir, les sources et les méthodes de collecte;
- ❑ **SUPPOSITIONS CRITIQUES:** elles se réfèrent aux conditions de l'environnement pouvant avoir un impact important sur le succès du programme/projet et sur lesquelles le gestionnaire de projet n'a pas de contrôle direct.

LOGIQUE – HORIZONTALE – LES INDICATEURS

- ❑ **IMPORTANCE:** Démontrer à quel point les résultats obtenus à un niveau d'exécution du projet ont contribué à l'atteinte des résultats du prochain niveau.

Nous ne pouvons gérer ce que nous ne pouvons mesurer

- ❑ **AU NIVEAU IMPACT:** La finalité est mesurée
 - Diminution du taux de mortalité de **X%**
 - Accroissement de l'espérance de vie
 - Amélioration du couvert végétal

LOGIQUE – HORIZONTALE – LES INDICATEURS

❑ **AU NIVEAU EXTRANT:** Mesurer la quantité ou parfois la qualité des services créés et ou des biens livrés

- **Nombre de personnes vaccinées**
- **Nombre de condoms distribués**
- **Nombre de centres de santé construits**
- **Nombre de charbonniers formés en comptabilité**
- **Proportion d'aires protégées bénéficiant de PAG**

LOGIQUE – HORIZONTALE DU CADRE LOGIQUE

BUT OU EFFET

Nous voulons atteindre ceci

INDICATEURS

*Nous nous fixons une
cible de performance*

SOURCE DE VERIFICATION

Voici la preuve

LOGIQUE – HORIZONTALE DU CADRE LOGIQUE

BUT OU EFFET

Assister le Bénin dans ses efforts de mise en place d'une base pour la gestion intégrée des écosystèmes dans les forêts et les terroirs riverains

Les producteurs de riz de la région de Bohicon ont amélioré leur production

INDICATEURS

- La proportion de massifs forestiers dotée de PAPFs a augmenté de 30%
- 40 % des forêts dotées de PAPF ont une Cellule Technique fonctionnelle

- 30000 fermiers augmentent leur production de 50% entre 2006 et 2007
- La quantité de ces récoltes est meilleure à celle de 2005

SDV

- Documents de PAPFs approuvés / Adoptés
- Rapports d'Activités

- Rapport de récolte de l'agriculture
- Rapports d'analyse des experts

**DEMARCHE
METHODOLOGIQUE**

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

DEUX ETAPES

PLANIFICATION

ANALYSE

Environnement global du Projet

Parties Prenantes

Problèmes

ARBRE A PROBLEMES

Situation négative

ACTIVITES

Solution I
= Résultat I

*Concrets, adaptés
et mesurables*

ACTIVITES

Solution 2
= Résultat 2

Retenir meilleures solutions en fonction de la faisabilité technique, du coût, des capacités de l'impact

Elimination solutions irréalistes

ARBRE A SOLUTIONS

Situation souhaitée

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

ANALYSE

Environnement
Global du Projet

Parties Prenantes

Quels sont les facteurs extérieurs qui sont importants pour la réalisation des objectifs du projet? Dans quel cadre le projet va-t-il se situer?

On entend par partie prenante tout individu, groupe de personnes, institution ou entreprise / firme *sur qui le projet a un effet* et qui *a une influence sur le projet* – de *manière directe ou indirecte*.

Caractéristiques

Intérêts et
attentes

Sensibilité

Pouvoir - capacité

Potentialités et
faiblesse

Implications et
conclusions

En quoi peut elle influencer?

Comment traiter cette PP?

Comment la satisfaire ?

Actions nécessaires

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

ANALYSE

PROBLEME

– Quel est le principal problème de développement que doit résoudre le projet ?

– À quoi le problème est-il dû? Quelles sont les causes profondes réelles

– Qu'est-ce qui empêche les parties de résoudre elles-mêmes le problème ?

– Quelles sont les conséquences qu'entraîne le problème ?

– Qui est touché par le problème? Qui est «propriétaire» du problème ?

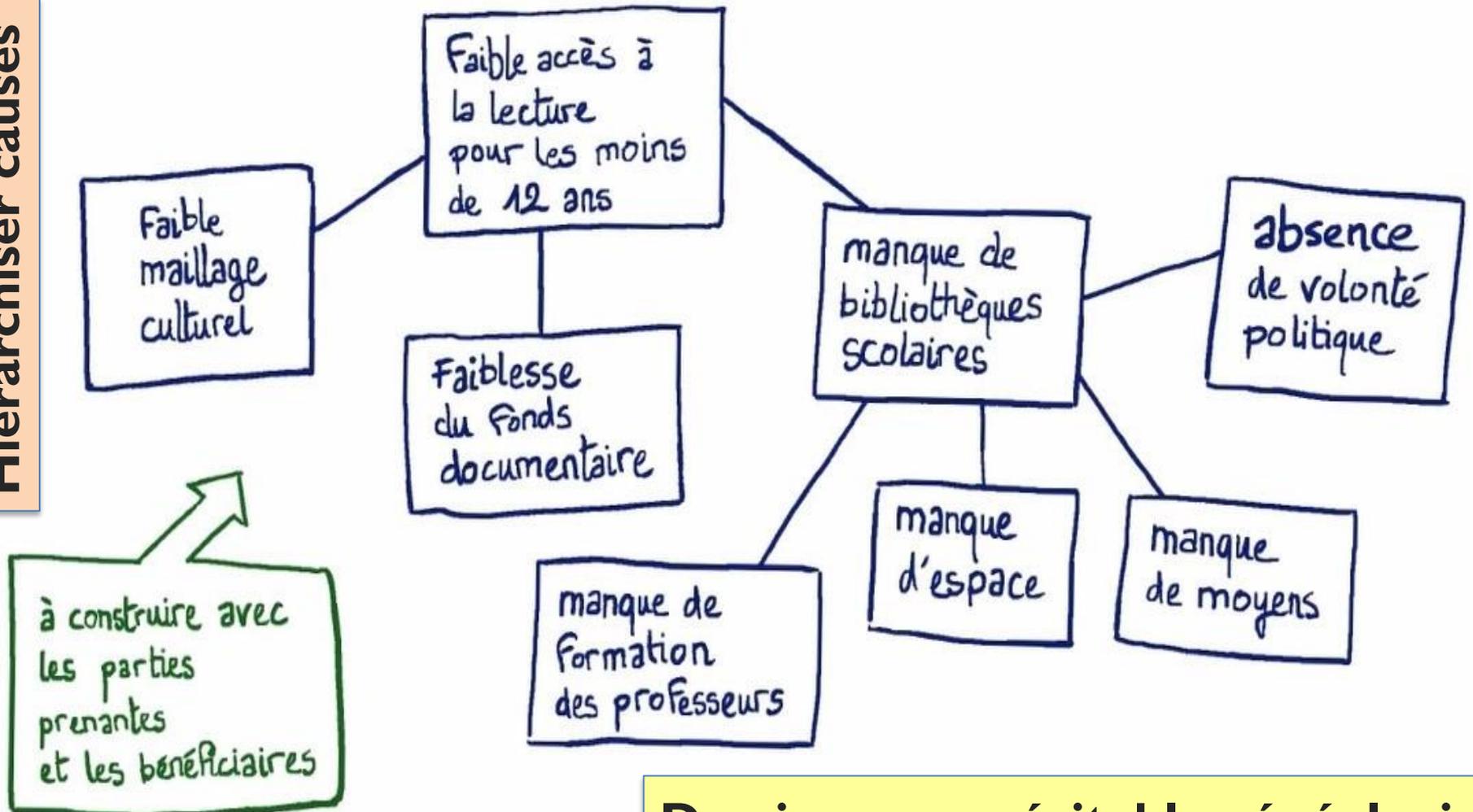
ARBRE A PROBLEMES

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Identifier le ou les problèmes

Arbre à problèmes ← Analyse ← OBJECTIF GLOBAL

Hiérarchiser causes



Dessiner une véritable généalogie

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Reformuler les problèmes en solutions

Analyser les solutions

Arbre à problèmes
→ Arbre à solutions !

← Analyse ← OBJECTIF GLOBAL



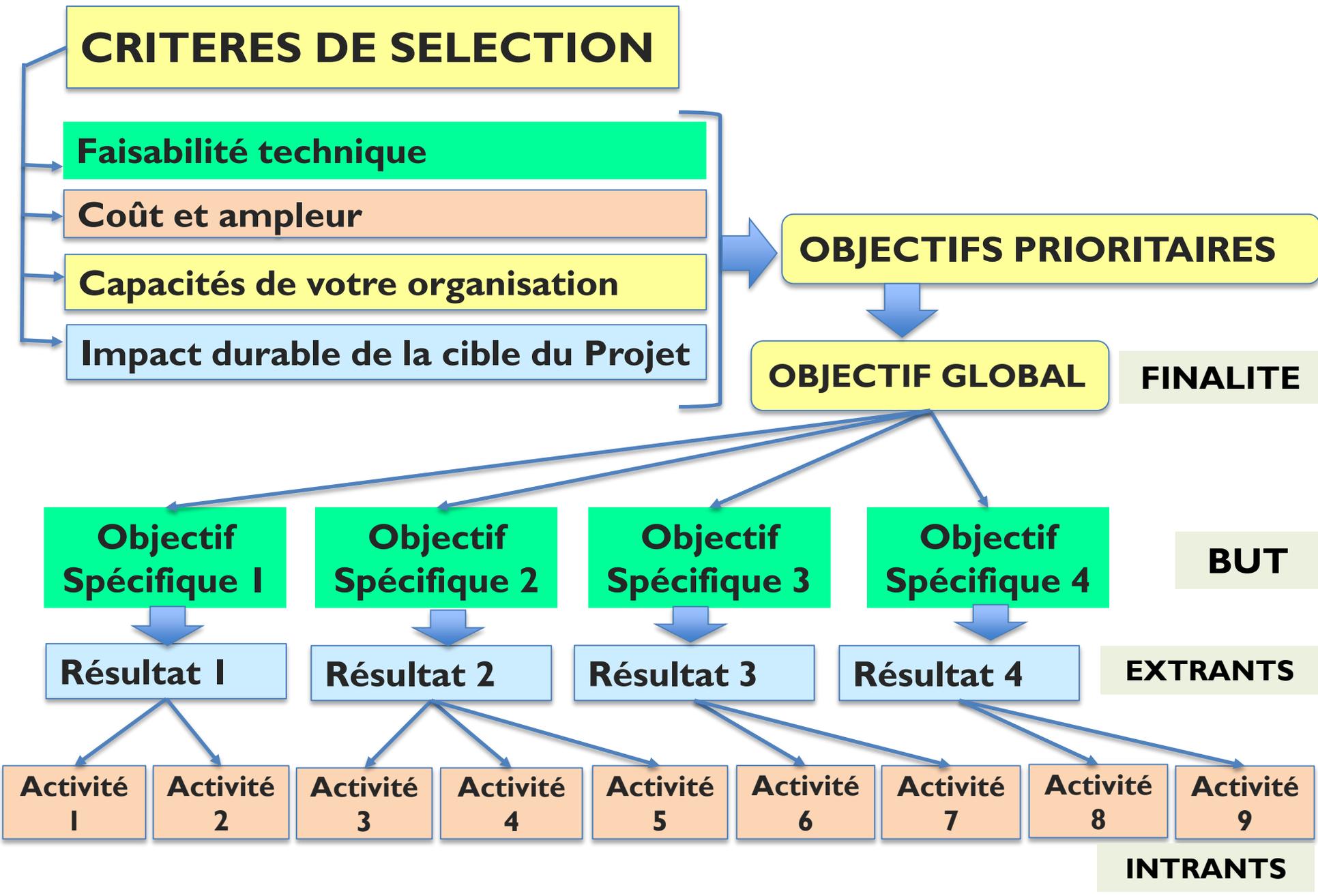
Opérer des choix

ARBRE A PROBLEMES



ARBRE A SOLUTIONS

DEMARCHE METHODOLOGIQUE



Objectif global

Améliorer les conditions sanitaires du village

FINALITE

Objectifs spécifiques

L'accès à l'eau potable est renforcé

BUT

Résultats attendus

La population dispose d'infrastructures d'accès à l'eau potable

Le nombre de maladies diminue

EXTRANTS

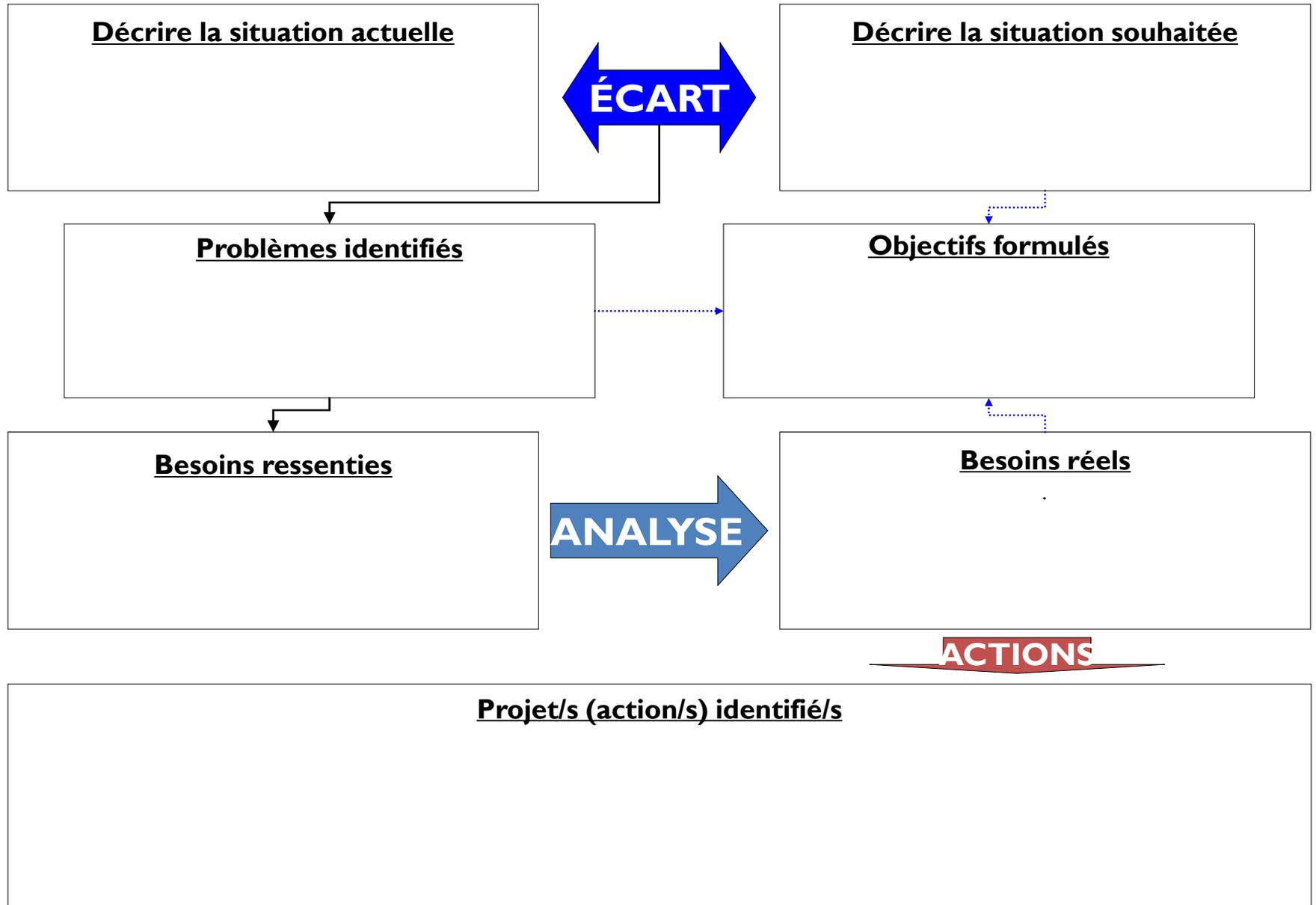
Activités

INTRANTS

Construction d'un puits aux normes techniques viables	Organisation de formations pour la maintenance des équipements	Formation en éducation sanitaire des villageois	Emissions de sensibilisation à la radio en langue locale
---	--	---	--

DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Grille d'analyse



DÉCRIRE LA SITUATION ACTUELLE

« L'Agence de la Capitale est de plus en plus inefficace et l'insatisfaction de la clientèle est croissante. »

ÉCART

DÉCRIRE LA SITUATION SOUHAITÉE

« L'efficacité de l'Agence de la Capitale est grandement améliorée et les services offerts sont de meilleure qualité dans un espace approprié. »

PROBLÈMES IDENTIFIÉS

1. Croissance de l'insatisfaction de la Clientèle et du personnel de l'Agence de la Capitale
2. Conditions de travail détériorées
3. Perte de parts de marché des épargnants
4. Clientèle insatisfaite
5. Stress et nonchalance généralisées, etc...

Objectifs formulés

1. Améliorer l'image de marque de la FECECAM
2. Augmenter la part de marché de la FECECAM
3. Améliorer le cadre et l'espace d'accueil de la clientèle
4. Améliorer le traitement des transactions et de l'information
5. Améliorer les conditions de travail

BESOIN(S) RESSENTI(S)

- Meilleure efficacité des services aux clients
- Des conditions de travail incitatives
- Des effectifs compétents au sein de l'Agence
- Etc...

ANALYSE

BESOIN(S) RÉEL(S)

- Accroître la capacité d'accueil
- Plus grande efficacité dans le service à la clientèle
- Organisation et traitement plus efficace de l'information et des dossiers
- Du Personnel compétent et formé

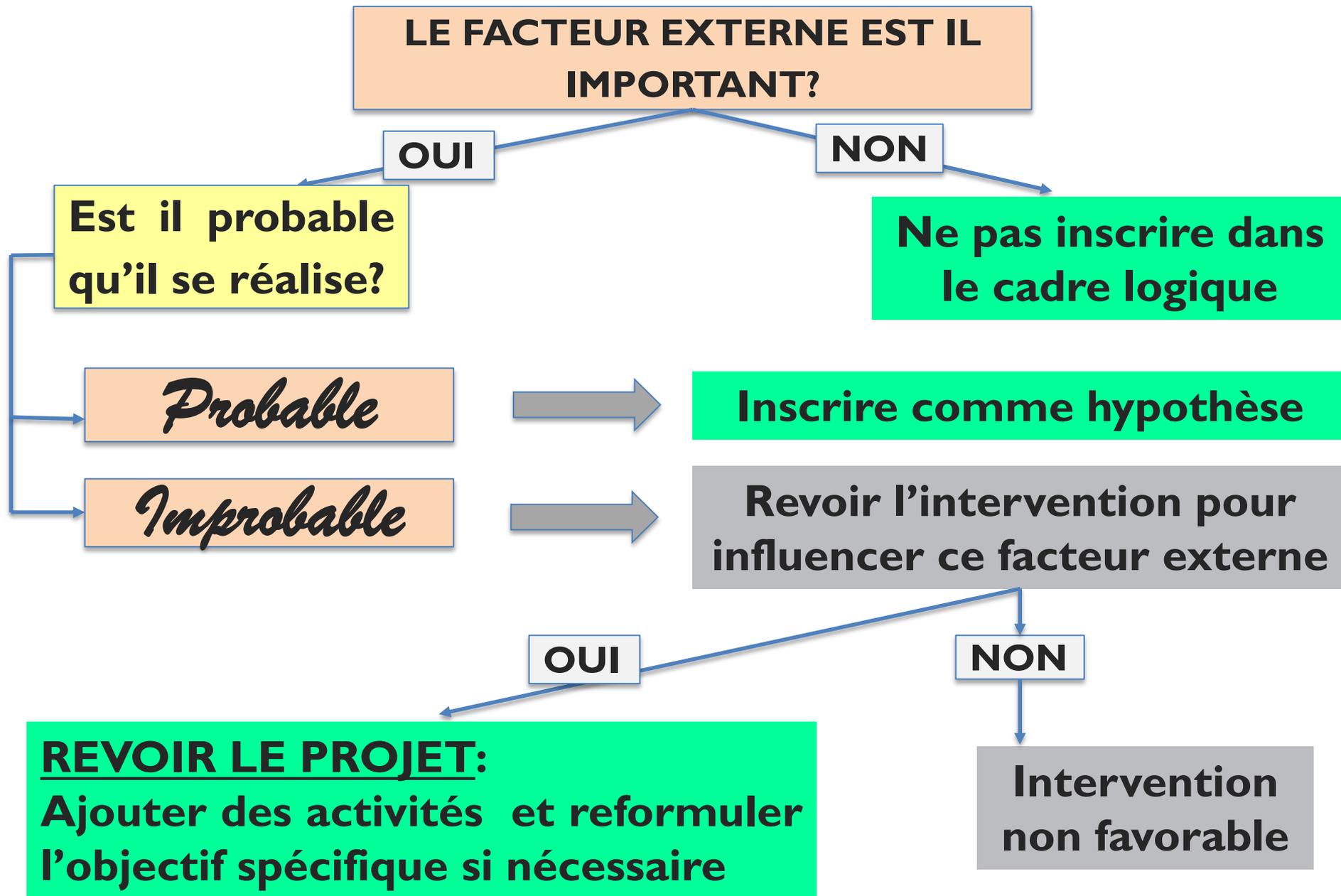
ACTIONS

PROJET(S) ou INTERVENTIONS IDENTIFIÉE(S)

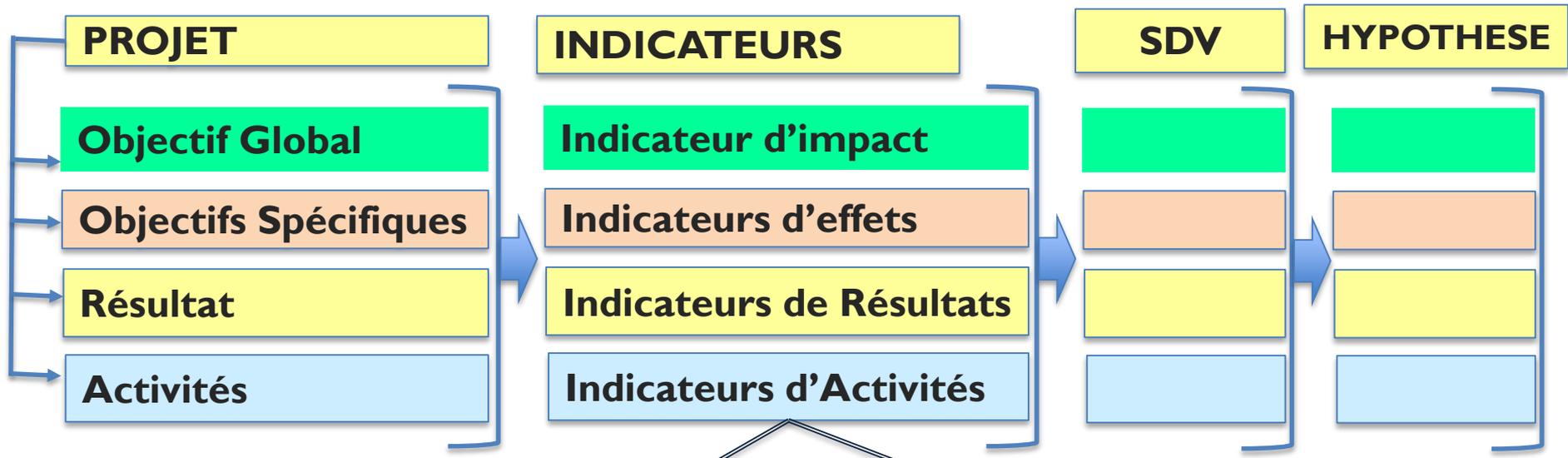
- + Construction d'une nouvelle Agence à la Capitale (bâtiment) (✓);
- + Réforme des procédures, du traitement des dossiers, des méthodes, informatisation (✓);
- + Agrandissement des locaux de l'Agence existante;
- + Recherche, Location ou Achat d'un espace commercial adéquat;
- + Embauche et Formation du personnel (✓);
- + Campagne publicitaire (marketing ciblé) visant l'amélioration de l'image de marque et la reconquête des parts de marché;
- + Etc ...

CHOIX RETENUS = ✓

ANALYSE DE LA PROBABILITE DES HYOPTHESES



DEMARCHE METHODOLOGIQUE



SMART

- Spécifique
- Mesurable
- Atteignable
- Réaliste
- Temps

CREAM

- Cohérent
- Réaliste
- Economique
- Atteignable
- Mesurable

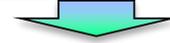
CONCLUSION

AVANTAGES DU CADRE LOGIQUE

CLARTE ET CONCISION



FACILITE ET SIMPLICITE



METHODE EPROUVEE



ANALYSE SYSTEMIQUE



FACILITE LA COMMUNICATION



ASSURE LA PERENNITE



PERMET LES COMPARAISONS



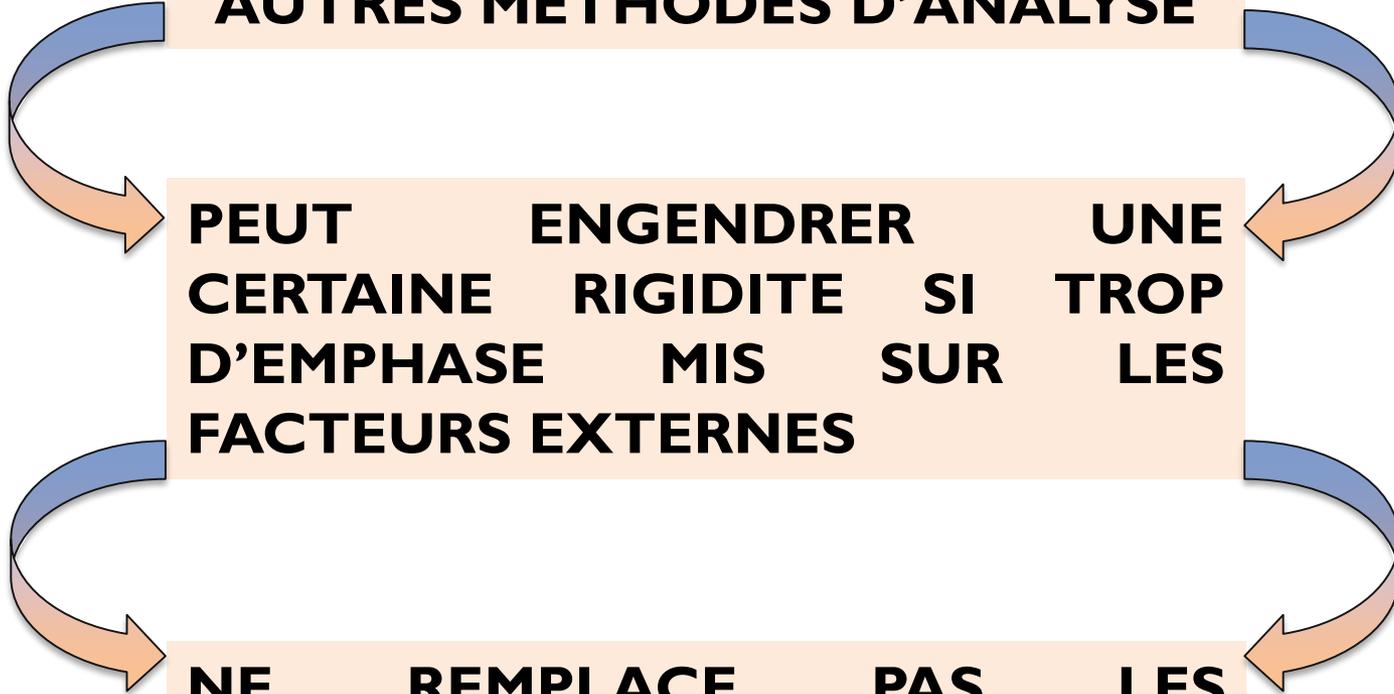
RENFORCE L'ENGAGEMENT

LIMITES DU CADRE LOGIQUE

**NE SE SUBSTITUE PAS AUX
AUTRES METHODES D'ANALYSE**

**PEUT ENGENDRER UNE
CERTAINE RIGIDITE SI TROP
D'EMPHASE MIS SUR LES
FACTEURS EXTERNES**

**NE REMPLACE PAS LES
QUALIFICATIONS ET L'EXPERTISE
PROFESSIONNELLE**



RESPONSABILITES DU CHEF DE PROJET

S'ASSURER QUE LE CADRE LOGIQUE SOIT COMPLETE ET COMPRIS DE FACON ADEQUATE

S'ASSURER QUE LES INTRANTS PERMETTENT LA REALISATION DES EXTRANTS

TOUT FAIRE POUR QUE LES EXTRANTS ENTRAINENT L'ATTEINTE DU BUT

TRANSMETTRE A QUI DE DROIT TOUTE INFORMATION PERTINENTE CONCERNANT LA RELATION BUT - FINALITE

TOUT FAIRE POUR QUE LES EXTRANTS ENTRAINENT L'ATTEINTE DU BUT

S'INSCRIRE DANS UNE APPROCHE FLEXIBLE ET REVISER AU BESOIN LE CADRE LOGIQUE PAS EN PORTION MAIS EN ENTIER SI NECESSAIRE

EXERCICE

EXERCICE

VOTRE PAYS PARTIE A LA CONVENTION SUR LA DIVERSITE BIOLOGIQUE A MIS EN PLACE SON MECANISME D'ECHANGE DEPUIS 5 ANS

DEPUIS SON LANCEMENT ON A NOTE UNE BAISSSE DRASTIQUE DES VISITES SUR LE SITE WEB

DIAGNOSTIQUEZ LE PROBLEME ET ELABOREZ UN ARBRE A PROBLEME ET UN CADRE LOGIQUE CORRESPONDANT

PAYS

TOMABUCOGUI

TOGO

MAROC

BURUNDI

CONGO

GUINEES

BENIBUCO

BENIN

NIGER

BURKINA

COTE D'IVOIRE

PRINCIPE

Désigner un Président et un Rapporteur

Faciliter l'interéchange

Tenir compte des similitudes entres pays

*Merci et bonnes
réflexions*