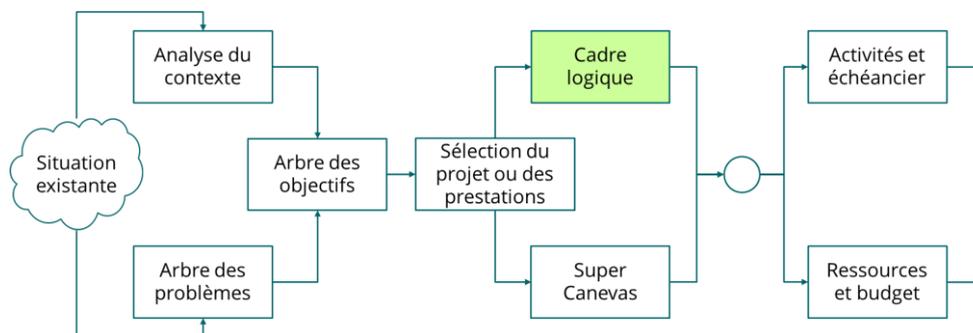


1. Introduction

« En 1969, à la demande de l'agence de développement américaine (USAID), Practical Concepts Inc. élabore la Méthode du cadre logique (Logical framework approach). L'USAID l'introduit dans les années 70 comme outil de gestion et de planification de ses activités de développement.

Les organisations européennes de développement, les allemandes en tête, ont suivi l'exemple américain dans les années 80. »¹

Le cadre logique est un des éléments fondamentaux en gestion de projets dont l'objectif est de résoudre des problématiques sociétales ou environnementales. Il permet de formuler les résultats d'une analyse en termes d'objectifs et d'actions. Il s'appuie sur l'arbre des problèmes, l'arbre des objectifs et la sélection du ou des projets. C'est en premier lieu un outil de vérification de la cohérence entre les différents niveaux d'objectifs et les hypothèses ou contraintes de l'environnement externe.



De plus c'est un excellent outil de communication lors de la préparation des documents qui seront présentés aux diverses parties prenantes, dont les potentiels bailleurs de fonds des projets, qu'ils soient temporaires et uniques ou de création d'entreprises à impact positif.

L'analyse des parties prenantes dans le contexte de la situation existante, l'analyse des problèmes et leur hiérarchisation en cause et conséquences, la fixation de la hiérarchie des objectifs, le choix d'une stratégie et la détermination de possibles projets font partie de l'**approche par le cadre logique - ACL**. Il faut distinguer l'ACL, qui est un processus analytique, de la **matrice du cadre logique - MCL**. La matrice, une fois remplie, constitue le résultat de l'approche par le cadre logique.

Bien que le cadre logique soit à l'origine un outil pour la gestion de projets, il est parfaitement possible de l'utiliser pour une structure permanente, associative ou non, cherchant à provoquer de l'impact par des prestations (produits et/ou services) récurrents, avec son propre modèle économique.

Pour ne pas surcharger le texte ci-dessous, le terme projet représentera autant un projet temporaire qu'une entreprise pérenne. Quelques autres adaptations seront nécessaires.

2. Mise en œuvre

2.1 Ressources

Pour procéder à une approche par cadre logique et élaborer la matrice selon les indications ci-dessous, il importe de disposer de l'ensemble des informations liées au projet envisagé. Et de prendre du temps, quitte à y revenir à plusieurs reprises pour compléter, corriger les différents

¹ Source : dossier « [Un Cadre pour le développement? Logique!](#) » de Echo Communications ONG.

éléments. Les hypothèses doivent être examinées avec attention de manière à vérifier que le projet vise juste, que ses objectifs spécifiques et globaux répondent effectivement à des besoins réels et pertinents.

Le cadre logique est normalement complété par les documents suivants :

- Liste des livrables (qui permettent d'obtenir les résultats) ;
- Liste des blocs/paquets de travail ;
- Liste des activités ;
- Echancier des activités dans le temps – diagramme de Gantt ;
- Liste des ressources (humaines, matérielles et prestations externes) ;
- Budget financier du projet ;
- Autres jugés nécessaires.

2.2 Construction du cadre logique

2.2.1 Séquence générale de construction

La construction de la matrice du cadre logique n'est pas un processus purement séquentiel et linéaire, mais plutôt un processus de va-et-vient progressif. Avant d'ajouter de nouveaux éléments à la matrice, les informations collectées et générées auparavant doivent être étudiées et, si nécessaire, révisées.

Cependant, il existe une logique initiale de séquence, qui commence par la description du projet, avec ses objectifs et activités. Cette séquence initiale correspond à ce qui s'appelle la logique verticale.

Ensuite sont travaillées les hypothèses, en remontant et en corrélation avec les objectifs, ce qui s'appelle aussi la logique horizontale. Il est à noter que la première hypothèse (numéro 5) est optionnelle.

En troisième place, viennent les indicateurs et leurs sources de vérification et finalement, mais aussi optionnels, quelques éléments de ressources et du budget peuvent venir compléter le tableau (numéros 15 et 16).

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
 1 Impacts / objectif global	9 Indicateurs d'impacts	10 Sources de vérification	Hypothèses de durabilité
 2 Objectif spécifique	11 Indicateurs d'objectifs	12 Sources de vérification	8 Hypothèses d'impact
 3 Livrables / résultats	13 Indicateurs de résultats	14 Sources de vérification	7 Hypothèses d'objectifs
 4 Activités	15 Ressources	16 Coûts	6 Hypothèses de résultats
			5

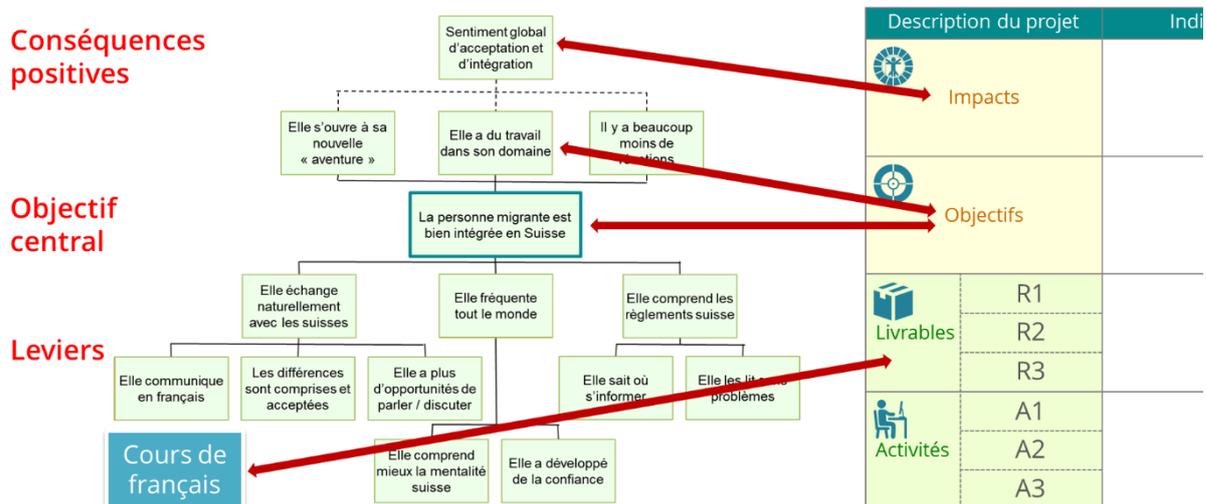
2.2.2 Description du projet et des objectifs : la logique verticale

La première colonne « Description du projet » est fondamentalement une mise en évidence du travail antérieur de définition de l'arbre des objectifs, sur lequel on aura appliqué un choix stratégique et pour lesquels on aura choisi un ou plusieurs projets.

La construction des cases 1 à 3 est, de fait, une transposition adaptée de régions figurant dans l'arbre des objectifs :

- L'objectif central et/ou éventuellement ses « voisins » sont transposés dans la formulation des objectifs spécifiques ;
- La région des conséquences, située au-dessus de l'objectif central fournit les subsides pour la construction des objectifs globaux du projet ;
- La région en dessous de l'objectif central, alliée au choix du(es) projet(s) est la source de définition des résultats ou livrables à obtenir.

Finalement, les principales activités figurant dans la case numéro 4 sont choisies dans la liste de toutes les activités permettant de réaliser les prestations, aussi appelés « livrables », du ou des projets (la construction de la liste des activités et leur transformation en échéancier est abordée dans un autre document).



La vérification de la pertinence de la logique peut se faire à l'aide des questions suivantes :

- Si les ressources sont suffisantes, les activités peuvent-elles être réalisées ?
- Si les activités sont exécutées, les résultats peuvent-ils être obtenus ?
- Si les résultats sont obtenus, l'objectif spécifique peut-il être atteint ?
- Si l'objectif spécifique est atteint, contribuera-t-il aux objectifs globaux ?

2.2.3 Les hypothèses : 1er élément de la logique horizontale

Les hypothèses sont les éléments externes susceptibles de conditionner la réussite d'un projet et échappent au contrôle direct des gestionnaires du projet. Elles sont la réponse à la question:

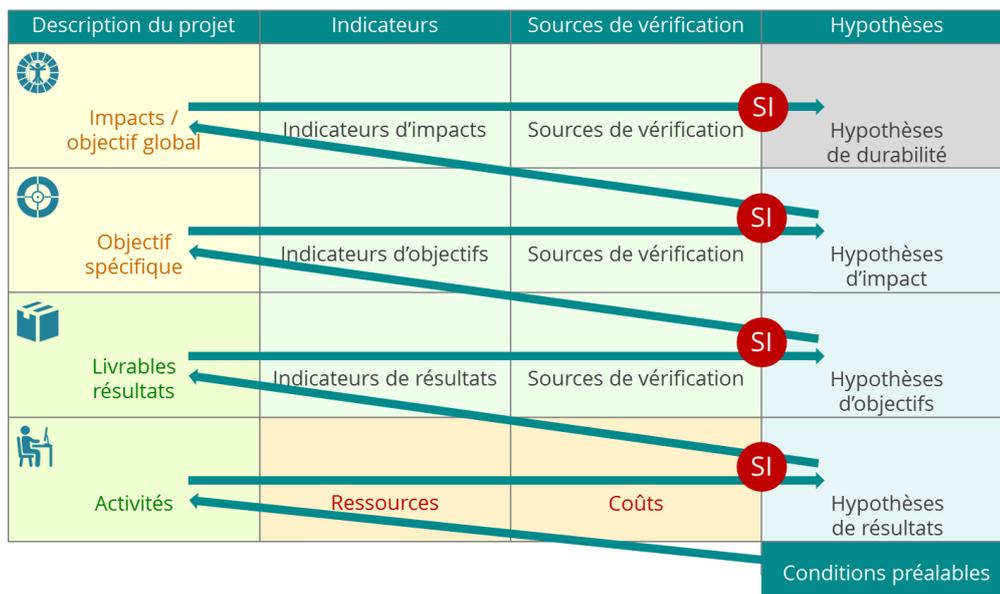
«Quels facteurs externes peuvent avoir une incidence sur la mise en œuvre du projet et la durabilité à long terme de ses bénéfices, mais échappent au contrôle des gestionnaires du projet ?»

La logique est la suivante :

- Si les activités sont menées à bien et si les hypothèses se vérifient à ce niveau, les résultats seront obtenus ;
- Si les résultats sont obtenus et les hypothèses vérifiées à ce niveau, l'(es) objectif(s) spécifique(s) du projet sera(ont) atteints ;
- Si l'(es)objectif(s) spécifique(s) a(ont) été atteint(s) et que les hypothèses se sont vérifiées à ce niveau, la contribution à la réalisation des objectifs globaux aura été menée à bien par le projet.

Une réflexion initiale et optionnelle et correspond à la réflexion suivante :

- Si les ressources et finances sont allouées pour les activités du projet et que les hypothèses se sont vérifiées à ce niveau (case numéro 5), alors les activités peuvent commencer et être exécutées.



2.2.4 Indicateurs et sources de vérification : 2^{ème} élément de la logique horizontale

Pour chaque niveau de résultats (immédiats, objectifs spécifiques et objectifs globaux), il est impératif de pouvoir les évaluer, afin de vérifier du déroulement à la pertinence du projet.

Pour cela, il faut avoir des indicateurs, que l'on puisse mesurer à partir de sources de vérifications. Ils doivent répondre à la question : « Comment savoir si ce qui a été pensé et planifié a réellement été atteint... comment vérifier et démontrer la réussite du projet ? ».

Les indicateurs doivent être indépendants les uns des autres, chacun se rapportant à un seul objectif de la logique d'intervention, c'est-à-dire soit aux objectifs globaux, soit à un objectif spécifique du projet ou à un résultat. « Par exemple, les indicateurs au niveau d'un résultat ne doivent pas être le résumé de ce qui a été dit au niveau de l'activité, mais doit décrire la conséquence mesurable de la mise en œuvre de l'activité. »

Il se dit que les indicateurs doivent être objectivement vérifiables ; cela signifie qu'ils doivent pouvoir se mesurer de façon objective. On parle alors d'objectifs **SMART** :

- **S**pécifique : clairement délimité
- **M**esurable : par des indicateurs définis au préalable
- **A**ceptable : par tous ceux qui sont impliqués (encouragement à l'action)
- **R**éaliste : compte tenu des limitations existantes
- **T**emporel : défini dans le Temps

Il est alors possible d'y associer des indicateurs **PARADISE** :

- **P**ertinent : par rapport à l'objectif
- **A**ceptable et honnête : n'est pas alibi
- **R**entable : mesuré avec un effort raisonnable
- **A**dopté : partagé par tous
- **D**isponible : en temps voulu, régulier
- **I**mportant : pour l'organisation
- **S**imple : compréhensible et logique pour chacun
- **E**xact : donne une mesure fiable

Les sources de vérification sont étroitement liées aux indicateurs et, en conséquence, aux objectifs.

Pour les livrables ou les résultats, les objectifs et leurs indicateurs sont souvent quantitatifs, liés à des mesures relativement techniques et fiables. Par exemple, des mètres carrés construits, le nombre de patients soignés par mois, etc...

Mais pour les objectifs spécifiques et les impacts / objectifs globaux, les indicateurs et les mesures sont souvent qualitatives, issues de sondages, interviews, questionnaires avec un nombre de réponses suffisant pour réduire les degrés d'incertitude et de subjectivité.

2.3 Résultats et livrables du cadre logique

La matrice du cadre logique – MCL constitue le produit de la méthode, présenté sous la forme d'un tableau matriciel de 4 par 4, tout en devant également être accompagnée par une analyse des objectifs stratégiques et des risques.

La matrice du cadre logique compte donc quatre colonnes et quatre lignes, qui résument les éléments clés suivants:

- La hiérarchie des objectifs du projet – actions, résultats, objectifs spécifiques et impacts globaux ; (description du projet ou logique d'intervention) ;
- Les facteurs clés externes influençant la réussite du projet (hypothèses) ; et
- La méthode de suivi et d'évaluation du projet (indicateurs et sources de vérification).

Le cadre logique sert également de base à la détermination de la liste des activités (échancier), des besoins en ressources (humaines et matérielles) et des coûts (budget financier).

La prochaine figure illustre une variante de la matrice originelle, du cadre logique, se manifestant par des cases optionnelles.

Une autre MCL, avec une ligne additionnelle pour les moyens

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
<p>Objectifs globaux : Contribution du projet aux impacts d'une politique plus large (social, politique ou programme public).</p>	Comment les objectifs globaux vont être mesurés et calculés (quantité, qualité, délai...).	Quelle information va être collectée, comment, où quand et par qui, pour construire les indicateurs des OG ?	Case non utilisée
<p>Objectif(s) spécifique(s) : Impacts ou avantages directs créés pour le(s) public(s) cible(s)</p>	Comment les objectifs spécifiques vont être mesurés et calculés (quantité, qualité, délai...).	Quelle information va être collectée, comment, où, quand et par qui, pour construire les indicateurs des OS ?	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour atteindre les OG
<p>Résultats immédiats : Produits et services (livrables tangibles) générés par le projet</p>	Comment les résultats vont être mesurés et calculés (quantité, qualité, délai...).	Quelle information va être collectée, comment, où, quand et par qui, pour construire les indicateurs des résultats ?	Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour atteindre les objectifs spécifiques ?
<p>Activités : Ensemble des tâches ou « paquets de travail » à réaliser pour obtenir les résultats du projet</p>	Planning : comment le déroulement des activités va être décrit et mesuré	Quelle information va être collectée afin de rendre compte du déroulement des activités, comment, où, quand et par qui.	Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses (externes) doivent être confirmées pour obtenir les résultats ?
<p>Moyens : Ensemble des ressources mises en œuvre pour mener les activités</p>	Les ressources (budget en moyens financiers, en temps, en personnel, en matériel, etc.)	Quel est le décompte de l'usage des ressources ? Correspond-il au budget prévu ?	Quelles hypothèses doivent être confirmées pour que les moyens soient disponibles pour réaliser les activités ?

3. Exemple: Production de beurre de karité au Sénégal

Contexte : l'exemple ci-dessous représente le cadre logique créé à partir d'un arbre d'analyse d'une situation problématique concernant des groupes de femmes africaines œuvrant dans des conditions difficiles et précaires de production de beurre de karité.

Déroulement : ce travail de construction du cadre logique a été réalisé dans le cadre de l'incubateur Essaim, de la Chambre de l'économie sociale et solidaire APRÈS-GE.

Faits marquants : La construction a été grandement facilitée grâce à la réalisation antérieure des arbres de problèmes et objectifs.

Description du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux : <ul style="list-style-type: none"> Les familles gagnent mieux Leur qualité de vie est améliorée L'exode diminue Les enfants reçoivent l'éducation de base 	<ul style="list-style-type: none"> Niveau de gain des familles Indice de satisfaction des familles en termes de qualité de vie Population des villages Registre des écoles 	<ul style="list-style-type: none"> Sondages Registre des chefs de villages Registre des écoles 	
Objectif spécifique : <ul style="list-style-type: none"> La production est augmentée et de meilleure qualité 	<ul style="list-style-type: none"> Evolution du chiffre d'affaires Taux d'autofinancement Evolution des résultats d'analyses de laboratoire 	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement de plan financier Chiffres des ventes Contrôle de la qualité par les laboratoires 	<ul style="list-style-type: none"> Pas d'évènement externe incitant à l'exode rural
Résultats : <ul style="list-style-type: none"> La cueillette est moins difficile Les femmes sont formées Les locaux de production sont équipés 	<ul style="list-style-type: none"> Quantités récoltées Degré d'apprentissage Comparaison des installations 	<ul style="list-style-type: none"> Sondages Formations données par les pairs Comptabilité Photos et plan 	<ul style="list-style-type: none"> Climat favorable Pas d'entraves concurrentielles
Activités : <i>Voir le diagramme de Gantt en annexe.</i>			<ul style="list-style-type: none"> Matériel technique fourni sans problèmes Pas d'entraves administratives locales