

- **Qu'est-ce qu'un cadre logique ?**

C'est un outil de gestion de projet qui a été développé dans les années 70 et a été utilisé depuis lors par de nombreux organismes. C'est un des outils de base pour la plupart des ONG internationales et il est presque systématiquement demandé par les bailleurs de fonds internationaux dans les dossiers de demandes de subvention.

Au delà de cela, c'est un outil utile pour s'assurer de la cohérence de son projet et avoir une vision plus claire du projet que l'on souhaite mener.

Définition

Un cadre logique permet de :

- Réunir sur un seul document tous les éléments clés d'un projet.
- Présenter de manière systématique, concise et cohérente, la logique de l'intervention (la façon dont le projet va fonctionner).
- Séparer les différents niveaux de hiérarchie des objectifs : s'assurer que les objectifs (général et spécifique), résultats et activités ne se confondent pas.
- Identifier les principaux facteurs influant sur le succès d'un projet.
- Fournir une « base line » (ligne de base, de départ) pour le suivi et l'évaluation des indicateurs de réussite du projet.

Le cadre logique contient la plupart des informations nécessaires pour comprendre et gérer un projet durant toutes ses phases.

La construction du cadre logique constitue une des étapes finales de la rédaction d'un projet (phase de formulation) dans le sens où la rédaction du cadre logique doit être précédée d'une réflexion approfondie sur le projet (phase d'identification).

- **Quelles sont les étapes préalables à la construction d'un cadre logique?**

1. Analyse des problèmes : l'arbre à problèmes.

Définition

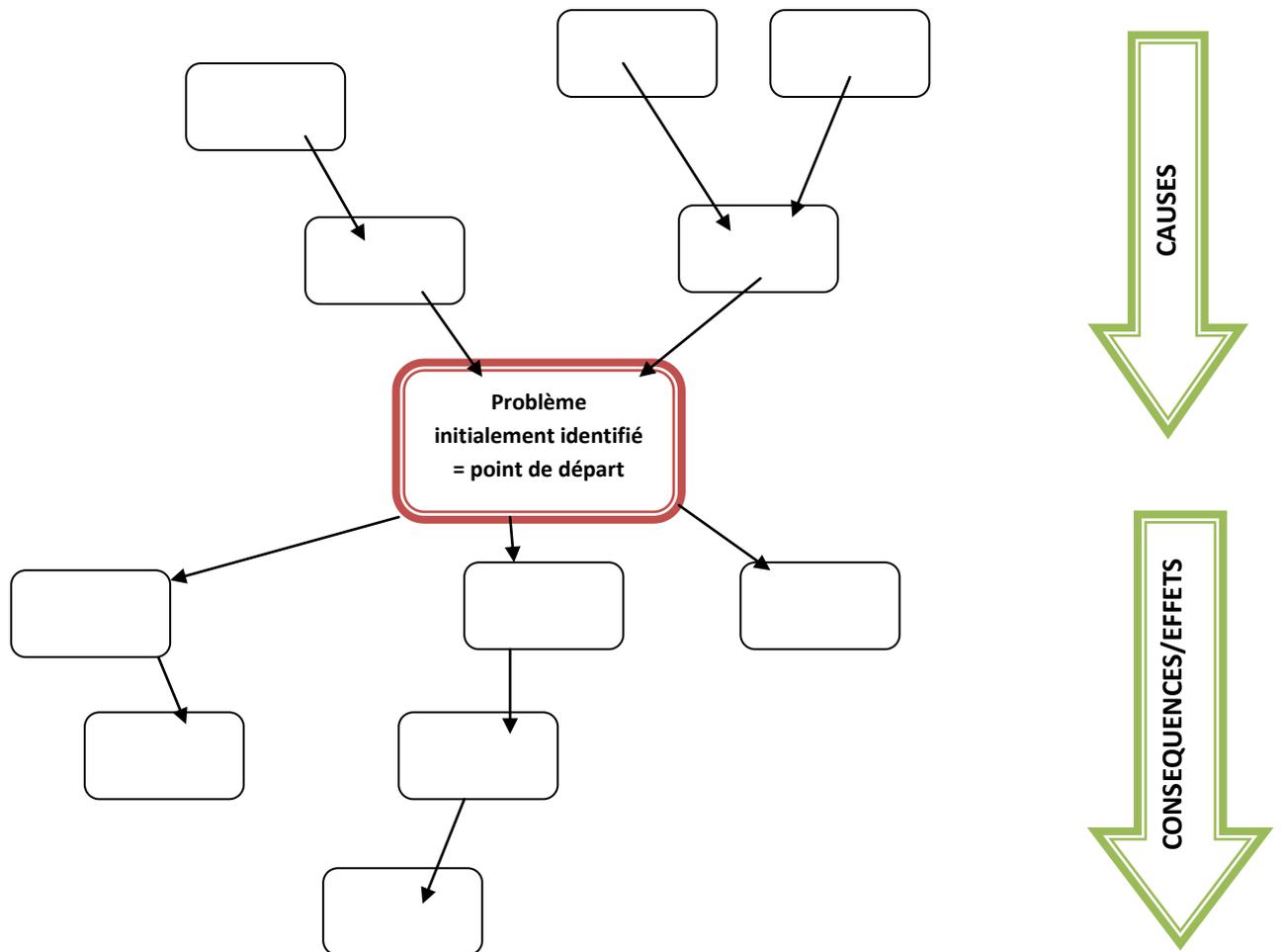
L'arbre à problèmes permet de lister et de hiérarchiser toutes les causes et conséquences (effets) du problème que vous avez identifié et que vous voulez aborder à travers votre projet.

Une fois la structure de l'arbre à problèmes mise en place, vous pourrez mieux comprendre la complexité du problème que vous souhaitez aborder. Cela vous permettra de choisir la stratégie d'action la plus pertinente et réalisable.

Construire un arbre à problèmes

En partant du problème principal que vous avez identifié, écrire sur des morceaux de papiers (post-it) toutes les causes et conséquences (effets) de ce problème auxquels vous pensez et hiérarchiser ensuite les post-it. Vous obtiendrez un arbre où la relation cause à effet apparaît de haut en bas.

Tous les problèmes identifiés doivent être écrits en termes négatifs. Exemples : « Absence de formations professionnelles pour les jeunes » ; « Manque de transports en communs entre les villes du gouvernorat » ; « Les animaux sauvages détruisent les cultures des agriculteurs », etc.



3. Analyse des objectifs : l'arbre à objectifs.

Définition

L'arbre à objectifs (aussi appelé arbre à solutions) permet d'identifier la structure de votre proposition de projet : l'objectif général, le(s) objectif(s) spécifique(s), les résultats et les activités.

Construire un arbre à objectifs

Reformuler toutes les situations négatives de l'arbre à problèmes en situations positives (réalistes). Exemples : « Organisation de formations professionnelles pour les jeunes » ; « Mise en place d'un réseau de bus / louage entre les villes » ; « Installation de clôtures pour protéger les cultures », etc.

Ajouter de nouveaux objectifs si cela semble pertinent pour atteindre l'objectif situé au niveau supérieur. Supprimer les objectifs qui ne sont pas adéquats, pertinents ou nécessaires.

4. Analyse des stratégies

Choisissez le problème principal que vous pouvez traiter à travers votre projet (objectif principal que vous essaierez d'atteindre). C'est en général celui où l'association peut faire la contribution la plus significative. Il faut tenir compte de vos ressources et de vos capacités. Il ne faut pas choisir un objectif trop ambitieux.

Afin de choisir correctement la stratégie à adopter, on peut se poser les questions suivantes :

- est-ce que tous les objectifs doivent être visés par le projet ?
- quel est l'objectif le plus pertinent pour que l'action/le projet ait l'impact le plus grand ?
- quelles sont les opportunités dont on dispose ?

- **Comment dessiner et utiliser un cadre logique?**

Le cadre logique se présente sous forme de matrice ou tableau à double entrée divisé en : logique d'intervention, indicateurs objectivement vérifiables, sources de vérification, hypothèses ou facteurs de risques.

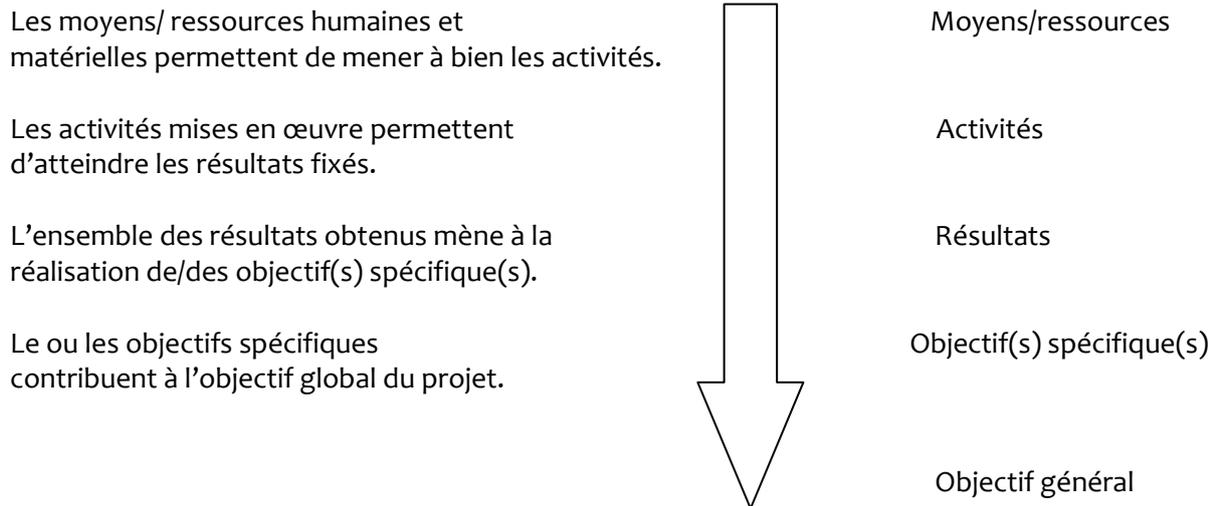
	LOGIQUE D'INTERVENTION	INDICATEURS OBJECTIVEMENT VERIFIABLES	SOURCES DE VERIFICATION	HYPOTHESES / FACTEURS DE RISQUE
	Indique la stratégie du projet.	Les IOV sont des descriptions opérationnelles de l'objectif général, de l'objectif spécifique et des résultats.	Quelles informations et quelles données seront utilisées pour montrer que l'indicateur a été atteint. Comment? où? par qui? l'information peut être obtenue. Il faut considérer les coûts de l'obtention de certaines sources de vérification.	Ce sont les facteurs externes qui influent sur la mise en œuvre du projet et sa viabilité à long terme.
OBJECTIF GENERAL (verbe à l'infinitif ou substantif) « Contribuer à, participer à, concourir à, favoriser, etc. »	L'objectif général se trouve au-delà du rayon d'action du projet lui-même. Le projet seul ne permettra pas d'atteindre l'objectif général mais il y contribuera. Il faut se poser la question : quel est l'objectif ultime auquel le projet est censé contribuer?	Les IOV mesurent l'importance de la contribution faite pour la réalisation de l'objectif général.		Quels facteurs extérieurs hors de votre contrôle peuvent affecter le projet ou l'empêcher de progresser? Ils peuvent être climatiques, politiques, sociaux, économiques, etc. Ils doivent être réels, des risques potentiels (qui peuvent se produire).
OBJECTIF SPECIFIQUE (verbe à l'infinitif ou substantif) Il peut y en avoir plusieurs (assigner des résultats à chaque objectif).	L'objectif/résultat final que vous cherchez à atteindre à la fin du projet; plus particulièrement avantages directs pour les groupes bénéficiaires cibles.	Les IOV aident à répondre à la question : comment savoir si l'objectif spécifique ou les résultats ont été atteints? Ils doivent inclure les détails appropriés sur la quantité, la qualité et des repères temporels.		
RESULTAT A (verbe conjugué. Voix passive.)	Les changements concrets à la fin du projet.			
ACTIVITE A1 (verbe à l'infinitif ou substantif. Verbe d'action)	Les tâches (programme de travail) à effectuer pour atteindre les résultats escomptés.	Moyens/ ressources humaines et matérielles nécessaires pour mettre en œuvre les activités. (lié à l'élaboration du budget et au chronogramme des activités).	Coûts/budget	

ACTIVITE A2				
RESULTAT B				
ACTIVITE B1				
ACTIVITE B2				
Conditions préalables	<p>Ce sont les conditions qui doivent être remplies pour que les activités du projet puissent démarrer. Cela fait référence à des choses positives qui devraient avoir lieu. Ce ne sont pas les hypothèses ou facteurs de risques.</p>			

- **Comment lire un cadre logique ?**

1. Logique verticale de haut en bas = des objectifs aux ressources:

La logique verticale identifie ce que le projet vise à réaliser, clarifie les liens de causalité et spécifie les hypothèses et incertitudes importantes qui échappent au contrôle des personnes qui mettent en place le projet.



En analysant la logique verticale, il faut penser à regarder :

- Est-ce que les ressources et les activités mènent clairement aux résultats requis pour atteindre l'objectif spécifique et contribuer à atteindre l'objectif général ?
- Est ce que les indicateurs et les sources de vérification mesurent effectivement le progrès/la réussite du projet ?
- Est ce que les hypothèses sont raisonnables ou est ce qu'elles indiquent un risque trop élevé (qui indique que le projet risque forcément d'échouer) ?
- Est ce qu'il y a des changements qui peuvent être fait afin que le projet soit plus réalisable, plus facile à mettre en place ?

2. La logique horizontale

Elle concerne la mesure des effets du projet, et des ressources qu'il a mobilisées, en identifiant des indicateurs clés, et les sources qui permettent de vérifier ces indicateurs.

En ayant une lecture transversale du cadre logique, il faut penser à regarder :

- Comment les résultats et les activités peuvent-ils être mesurés ?
- Quels indicateurs peuvent être utilisés pour mesurer le taux de réussite (base line) ?
- Quelle information est nécessaire pour vérifier les indicateurs, comment peut-elle être obtenue ?
- Quels problèmes, obstacles et barrières peuvent surgir et empêcher le projet de progresser comme planifié ?
- Comment l'impact des facteurs de risques peut-il être minimisé ?

- **Comment se caractérisent les objectifs et les indicateurs ?**

Ils doivent être S.M.A.R.T :

Specific = spécifique

Pour un objectif, spécifique au problème auquel il doit répondre.

Pour un indicateur, spécifique à l'objectif qu'il doit mesurer.

Measurable = mesurable (de manière quantitative et/ou qualitative)

Available/Achievable = disponible / atteignable

Pour un indicateur, disponible à un coût acceptable.

Pour un objectif (et indicateur), atteignable c'est-à-dire pas trop ambitieux.

Relevant = pertinent ou approprié / réaliste (similaire à atteignable)

Pour un indicateur, pertinent ou approprié car il permet de mesurer le résultat auquel il est assigné.

Pour un objectif, pertinent par rapport au problème auquel il répond.

Time-bound = limité dans le temps.

- **Quelles sont les limites du cadre logique ?**

Le cadre logique est **un des outils** utilisés en gestion de projet. Il n'est pas nécessaire d'en réaliser un pour chaque projet.

Le contenu d'un cadre logique dépend de la façon dont la réflexion autour de la définition du projet a été conduite. Plus le projet a été réfléchi en amont, plus le cadre logique sera complet et utile pour toute la durée du projet.