

PN-ABK 713



**United States
Department of
Agriculture**

Office of
International
Cooperation and
Development

Washington, D.C.
20250

Development Program Management Center



PN-ABA-713

MODULE 2

LA METHODE DU CADRE LOGIQUE

ILLUSTRATION 1

LE CADRE LOGIQUE

Titre du Projet : _____		CONCEPTION DE PROJET CADRE LOGIQUE		Durée : _____ Montant financé par donateur : _____ Date : _____
DESCRIPTION	INDICATEURS D'AVANCEMENT (objectivement vérifiables)	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS IMPORTANTES	
Programme d'ensemble sectoriel ou national auquel le projet va contribuer	Mesures d'achèvement des buts d'ensemble		Suppositions relatives à l'achèvement des buts d'ensemble	
Objectif spécifique du projet	Conditions indiquant que l'objectif est atteint		Suppositions relatives à l'achèvement de l'objectif	
Extrants	Dimension des extrants		Suppositions relatives à la production des extrants	
Intrants	Cible de mise en oeuvre (type et qualité)		Suppositions relatives à la fourniture des intrants	

MODULE 2

LA METHODE DU CADRE LOGIQUE

A. PREREQUIS

Module 1 - Définition des Objectifs

B. PRESENTATION

Le cadre logique est un instrument présenté sous forme de grille (Illustration 1, ci-contre) qui permet d'identifier certains facteurs sur lesquels seront basées la planification et l'évaluation du projet ; il permet de revoir le concept original du projet après exécution pour déterminer

- 1) si les résultats anticipés sont effectivement atteints
- 2) s'ils permettent effectivement de réaliser l'objectif du projet et les buts d'ensemble sectoriels.

Deux types de logique interviennent dans la construction du cadre logique : une logique verticale et une logique horizontale.

La logique verticale, représentée par la colonne de gauche, démontre clairement pourquoi et comment le projet est entrepris.

Lorsque le but d'ensemble est déterminé, la réponse à la question "comment" conduit (de haut en bas) à la détermination des produits (extrants), puis à celle des ressources (intrants) nécessaires.

Le processus s'affine et devient plus précis lorsque le planificateur considère les ressources et demande "pourquoi" elles sont nécessaires : en remontant de bas en haut, les intrants ont pour résultats les extrants ; les extrants sont liés aux objectifs du projet, qui sont à leur tour orientés vers les buts d'ensemble ; la réponse logique conduit à l'objectif logique du projet, puis aux buts d'ensemble sectoriels et nationaux.

La logique horizontale - représentée dans les trois autres colonnes - indique

- a) les accomplissements anticipés du projet,
- b) la mesure de ses accomplissements effectifs,
- c) les conditions nécessaires à sa réussite.

Les liens de logique horizontale sont mis en évidence par l'indication, pour chacun des facteurs de la logique verticale :

- des indicateurs d'avancement, objectivement vérifiables, (colonne 2) déterminant les niveaux d'accomplissement anticipés ;
- des moyens de vérification spécifiques (colonne 3), permettant de mesurer dans quelle proportion les intrants sont obtenus, les extrants réalisés, et les objectifs et buts d'ensemble atteints (ces moyens peuvent être les résultats de questionnaires, de recherches passées, des données démographiques, les opinions des chefs de village, des données industrielles, etc.) ;
- des suppositions importantes -énoncés et documents- (colonne 4) qui affectent les liens fins-moyens et qui permettent de prévoir les conditions dans lesquelles ces résultats seront atteints.

Ces suppositions doivent être fondées sur les tendances observées et les données concrètes valables et non sur le seul jugement du planificateur.

C. RAISON D'ETRE

Cet instrument a pour but de systématiser la planification du projet en représentant de façon graphique les liens fins-moyens entre l'objectif du projet, les buts d'ensemble sectoriels ou nationaux, les extrants et les intrants du projet.

D. UTILISATION

On peut utiliser le cadre logique pour :

1. Mettre en évidence les liens fins-moyens entre intrants, extrants, objectifs et buts d'ensemble lors de la planification et de l'évaluation du projet.
2. Définir objectivement, et en termes mesurables, les intrants, extrants, objectifs et buts d'ensemble .
3. Formuler une hypothèse sur les liens fins-moyens entre intrants, extrants, objectifs et buts d'ensemble.
4. Indiquer les suppositions relatives aux influences externes affectant les liens fins-moyens.
5. Donner des indications pratiques pour mesurer la réalisation des produits, des objectifs et des buts d'ensemble.

L'illustration 2 présente un exemple de cadre logique.

Le cadre logique résume les plans du projet de façon graphique, en un seul document qui comprend les mesures à utiliser et les suppositions qui doivent prévaloir si l'on veut pouvoir obtenir les intrants, réaliser les extrants et atteindre objectifs et buts d'ensemble au moyen du projet sous sa forme actuelle.

E. LIMITATIONS

1. Le cadre logique ne touche ni la programmation, ni la technique d'exécution, ni l'éthique:
 - il ne décrit pas les actions, les activités ou les processus qui transforment les moyens en fins ;
 - il ne donne aucune ligne directrice sur les questions d'équité, qu'il s'agisse du traitement des individus, des possibilités d'emploi ou autres questions de nature socio-économique, à

2.4

moins que ces dernières ne soient spécifiquement incluses dans le but d'ensemble (sectoriels ou nationaux) dans l'objectif du projet ;

2. Le cadre logique n'explore pas les options :

- il n'indique pas si le projet est le choix le plus désirable, parmi les options étudiées, pour atteindre le but d'ensemble et pour surmonter les contraintes les plus critiques ;
- il ne comporte ni lignes directrices provenant de stratégies éprouvées, ni une évaluation des coûts ou de la faisabilité d'autres stratégies capables d'atteindre les buts d'ensemble.

Le cadre logique est orienté uniquement vers les objectifs et buts d'ensemble.

Cet instrument permet l'introduction d'ordre et de discipline dans la pensée du planificateur. Il est utilisé pour la présentation des éléments de conception du projet, et permet de les résumer, de les comprendre et de les communiquer plus facilement aux individus qui participent au projet, (en particulier, planificateurs et évaluateurs qu'il incite à identifier les indicateurs d'accomplissement et les moyens de vérification applicables, sur la base de suppositions qui pourraient devenir des contraintes - ou des facilitateurs -.

ILLUSTRATION 2

EXEMPLE DE CADRE LOGIQUE

Titre du Projet :

Formation Secteur Public

Durée :

Montant financé par donateur :

Date :

DESCRIPTION	INDICATEURS D'AVANCEMENT	MOYENS DE VERIFICATION	SUPPOSITIONS IMPORTANTES																														
Améliorer les conditions économiques et sociales du secteur par amélioration des pratiques administratives	<ul style="list-style-type: none"> - Apport accru de ressources de développement vers le secteur rural - Augmentation du revenu rural 	<ul style="list-style-type: none"> - Statistiques de l'ONU (PDNU) et de la BIRD - Statistiques sur le revenu national 																															
Créer au sein des institutions la capacité d'identifier, financer et mettre en place un programme de formation du secteur public	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de formation accompli - Formation de 500 fonctionnaires - Enquête continue sur les besoins de formation 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de la Commission administrative - Evaluations du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Ressources budgétaires du gouvernement suffisantes pour élever le niveau des salaires des fonctionnaires - Mise en oeuvre de réformes nécessaires dans les institutions 																														
<u>Extrants:</u> 1. Fonds Formation 2. Etude des besoins de formation 3. Expansion de l'Institut de Formation en Management 4. Assistance technique	1. Un programme de formation 2. Installations de 3000 m ² plus équipement connexe	<ul style="list-style-type: none"> - Rapports de la Commission administrative - Evaluations du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel d'assistance technique US disponibles ou autres possibilités d'obtention 																														
<u>Intrants :</u> Etudes Fonds Formation Salaires Participants Matériels/Equipements Installations Coûts de fonctionnement Assistance technique Imprévus	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Subv. USAID</th> <th style="text-align: left;">Subv. Gov. ('000 UM)</th> <th style="text-align: left;">TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: right;">80</td> <td></td> <td style="text-align: right;">80</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">570</td> <td></td> <td style="text-align: right;">570</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">263</td> <td style="text-align: right;">263</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">100</td> <td></td> <td style="text-align: right;">100</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">150</td> <td></td> <td style="text-align: right;">150</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">350</td> <td style="text-align: right;">350</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">96</td> <td></td> <td style="text-align: right;">96</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;">4</td> <td></td> <td style="text-align: right;">4</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">1000</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">613</td> <td style="text-align: right; border-top: 1px solid black;">1613</td> </tr> </tbody> </table>	Subv. USAID	Subv. Gov. ('000 UM)	TOTAL	80		80	570		570		263	263	100		100	150		150		350	350	96		96	4		4	1000	613	1613	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôleurs USAID - Rapports ministériels - Rapports financiers 	Disponibilité des intrants requis
Subv. USAID	Subv. Gov. ('000 UM)	TOTAL																															
80		80																															
570		570																															
	263	263																															
100		100																															
150		150																															
	350	350																															
96		96																															
4		4																															
1000	613	1613																															

- 6 -

LISTE DES MODULES

- 1 Détermination des objectifs
- 2 La méthode du cadre logique
- 3 Répartition du travail
- 4 Description d'activité
- 5 Structure du projet
- 6 Grille des responsabilités
- 7 Echancier - Graphique de Gantt
- 8 Emploi des échanciers pour le contrôle des projets
- 9 Echancier - Analyse de réseau
- 10 Système des bornes
- 11 Plan de répartition et d'allocation budgétaire des ressources
- 13 La technologie du projet
- 14 Analyse de la demande
- 15 Etude du marché - Stratégie de commercialisation
- 16 Analyse de la zone de projet
- 17 Analyse des coûts et avantages
- 18 Analyse de l'idée de projet : le profil de projet
- 20 Analyse du cash flow
- 21 L'actualisation
- 22 Analyse de la valeur actuelle nette
- 23 Analyse coût-avantage
- 24 Analyse du ratio bénéfice/coût
- 25 Taux de rentabilité interne
- 26 Analyse sociale du projet
- 28 Comptabilité de projet - Etats et ratios financiers
- 29 La sélection de projets
- 30 Brainstorming
- 31 Système pour la planification de la proposition et de la sélection de projets
- 36 Documentation pour planification et exécution
- 37 Elaboration et rédaction des comptes-rendus
- 38 Le classement de l'information
- 39 Préparation des études de pré-faisabilité et de faisabilité
- 41 Système de contrôle pour le management de projets
- 42 Contrôle du projet (les techniques)

