

# Méthode du Cadre logique: Outil de Conception, de suivi et d'évaluation des projets

---

EL MEHDI EL KHACHIA

# Objectifs

---

Comprendre et mettre en œuvre la méthode du cadre logique

- Formulation des différents objectifs du cadre logique : objectif stratégique, objectif du projet, objectifs intermédiaires, objectifs opérationnels
- Définition des critères de vérification
- Définition des moyens de vérification
- Identification et Analyse des risques et de conditions de réalisation

**Méthodes pédagogiques :** Exposé, dynamique de groupe, Discussion, Etude de cas

---

# Sommaire

---

Rappel sur des notions de gestion de projet

Définition du MCL

Etapes MCL

- **Phase d'analyse:**
  - Analyse des parties prenantes
  - Analyse des besoins
  - Analyse des objectifs
  - Analyse des scénarios possibles
- **Phase de planification:**
  - Définition des tâches
  - Définition des ressources
  - Définition des indicateurs et les moyens de leur suivi
  - Définition des risques
  - Définition du planning
- Les limites de la MCL

Etude de cas

---

---

Rappel sur des notions de gestion de projet

---

# Un projet?

---

Un **projet** est — en management d'entreprise — un ensemble finalisé d'activités et d'actions entreprises par une « [équipe projet](#) » sous la responsabilité d'un [chef de projet](#) dans le but de répondre à un besoin défini dans des délais fixés et dans la limite d'une enveloppe budgétaire allouée.

- → La fin d'un projet est sanctionné par un produit qui possède un cycle de vie

---

# Le management de projet, PMP



# Les fondements PMP

---

Ses fondements reposent sur dix domaines de connaissance :

- l'intégration
- le contenu
- les délais
- les coûts
- la qualité
- les ressources humaines
- la communication
- les risques
- les approvisionnements
- les parties prenantes (ajout de la version 5)

# Les fondements PMP

---

La méthodologie PMI propose 47 processus répartis dans les différents domaines de connaissance.

Les processus sont répartis en cinq groupes :

Démarrage (GD) : 2 processus

Planification (GP) : 24 processus

Exécution (GE) : 8 processus

Suivi et Maîtrise (GSM) : 11 processus

Clôture (GC) : 2 processus



# Les fondements PMP

Les 47 processus peuvent alors être placés sous forme de matrice dans les domaines de connaissance pour chaque groupes de processus.

Les principaux livrables associés sont :

- l'échéancier (référence de base)
- le contenu (référence de base)
- les coûts (référence de base)
- le plan de management du projet (ainsi que les 13 plans de management subsidiaires issus des domaines de connaissance)
- le plan d'assurance qualité
- le registre des parties prenantes

	<b>GD</b>	<b>GP</b>	<b>GE</b>	<b>GSM</b>	<b>GC</b>	<b>Tot</b>
Intégration	1	1	1	2	1	<b>6</b>
Contenu		4		2		<b>6</b>
Délai		6		1		<b>7</b>
Coûts		3		1		<b>4</b>
Qualité		1	1	1		<b>3</b>
RH		1	3			<b>4</b>
Communication		1	1	1		<b>3</b>
Risques		5		1		<b>6</b>
Approvisionnement		1	1	1	1	<b>4</b>
Parties Prenantes	1	1	1	1		<b>4</b>
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>24</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>2</b>	<b>47</b>

# Cycle de vie d'un projet

---

Un projet est souvent subdivisé en phases spécifiques pour permettre un management performant et une maîtrise des coûts, des délais et de la qualité;

Les phases d'un projet constituent le Cycle de vie d'un projet;

La fin de chaque phase d'un projet est sanctionné par au moins un livrable.

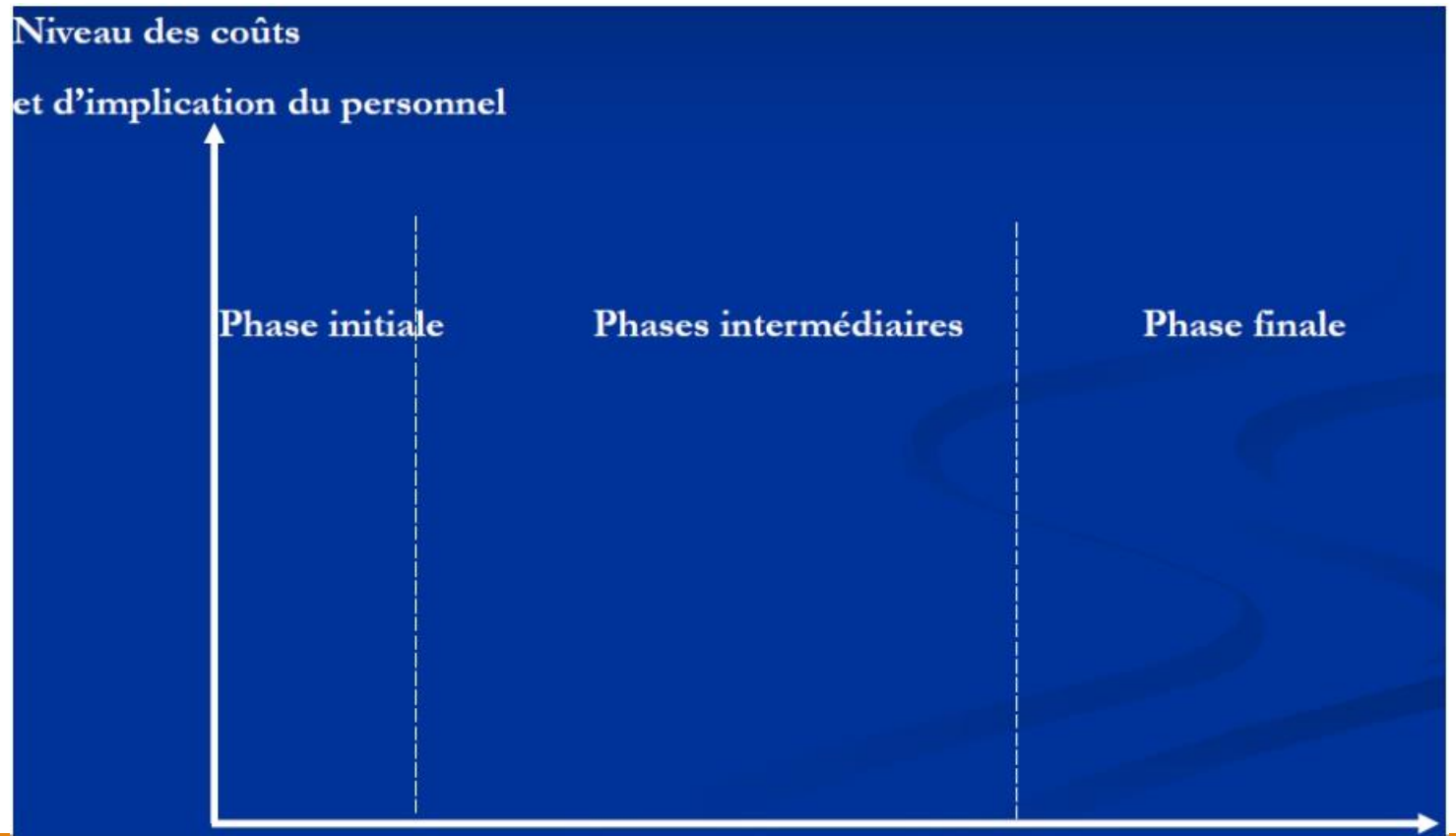
---

**Un livrable constitue un jalon et permet de prendre les décisions suivantes :**

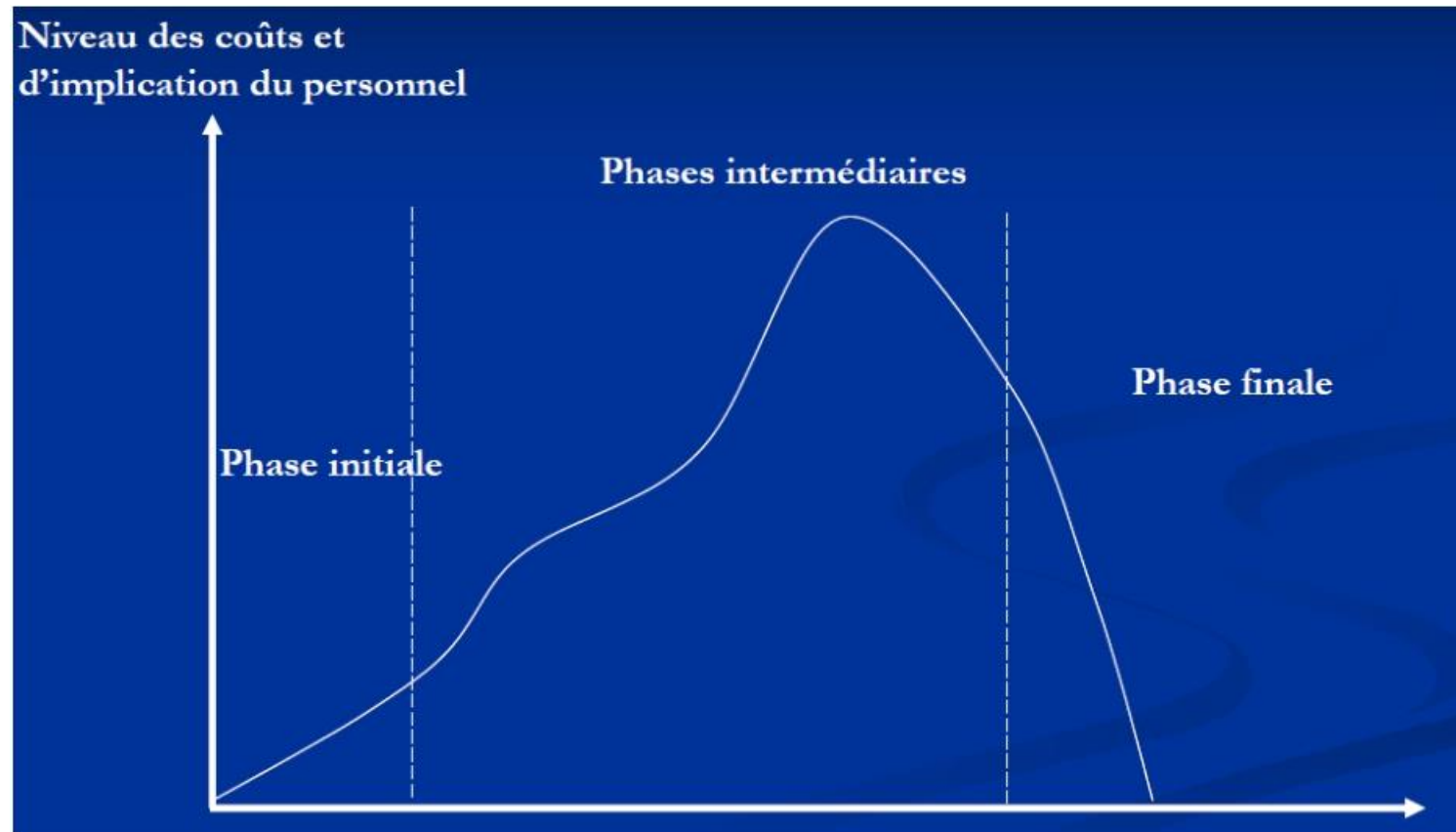
- **La correction des écarts au niveau des coûts;**
- **La correction des écarts au niveau des délais;**
- **Le passage à la phase suivante.**

# Cycle de vie d'un projet: Exercice

Tracer la courbe du cycle de vie d'un projet sur les deux axes suivants :



# Cycle de vie d'un projet: Exercice



# Caractéristiques de la courbe du cycle de vie d'un projet

---

## Début :

- Faible niveau de coût;
- Faible quantité des acteurs impliqués;
- Niveau élevé de risque;
- Forte influence des parties prenantes sur les coûts du produit final;
- Faible importance des coûts générés par les erreurs et le changement.

## Milieu :

- Niveau de plus en plus élevé des coûts;
- Implication de plus en plus forte du personnel;
- Niveau moyen de risque;

## Fin :

- Décroissance rapide des coûts;
- Décroissance rapide de l'implication du personnel;
- Niveau faible de risque;
- Influence faible des parties prenantes;
- Les coûts générés par les erreurs et le changement sont importants

---

# CADRE LOGIQUE

# L'approche du cadre logique

---

Le cadre logique est un outil destiné à favoriser la planification et la gestion d'un projet

Bcp. de bailleurs exigent la préparation d'un cadre logique, afin de permettre la planification, mise en œuvre, le suivi et l'évaluation méthodique du projet.

L'approche du cadre logique

- Organise l'information de manière clairement structurée
- Permet une gestion participative
- Est utilisée pendant toutes les phases du cycle de projet Tout projet ne dispose pas d'un cadre logique – mais le principe de gestion participative de projet est très répandu



---

# Démonstration

# Les étapes du cadre logique

---

## 1. Phase d'analyse

- analyse des parties prenantes: identifier, caractériser les parties prenantes
- analyse des problèmes: identifier les problèmes
- analyse des objectifs: trouver des solutions aux problèmes
- analyse de la stratégie: choisir une stratégie pour atteindre les objectifs

## 2. Phase de planification

- Définition des tâches
- Définition des ressources
- Définition des indicateurs et les moyens de leur suivi
- Définition des risques
- Définition du planning

Description du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
<b>Objectifs globaux</b> L'objectif de développement auquel le projet contribue	Comment les OG vont-ils être mesurés?	Sources d'information et méthode employée pour la recueillir	
<b>Objectifs spécifiques</b> Le résultat à la fin du projet pour le(s) groupe(s) cible(s)	Comment l'OS va-t-il être mesuré en terme de quantité, qualité et délai?	Sources d'information et méthode employée pour la recueillir	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OG?
<b>Résultats</b> produits ou services tangibles apportés par le projet	Comment mesurer les résultats en matière de quantité, qualité, délai	Sources d'information et méthode employée pour la recueillir	Si les résultats sont atteints, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'OS?
<b>Activités</b> tâches à réaliser pour obtenir les résultats			Si les activités sont effectuées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les résultats

# Le cadre logique : 1. Analyse des parties prenantes, Objectif :

---

- 1 Améliorer l'efficacité de la mise en oeuvre du projet par la prise en considération de l'intérêt des parties prenantes et par leur implication dans le projet;
- 2 Différencier entre l'intérêt de chacun et l'impact des différentes interventions;
- 3 Prise en considération des intérêts des groupes minoritaires;
- 4 Favoriser la communication et le coordination entre les différentes parties prenantes,
- 5 Faciliter et accélérer la mise en oeuvre du projet;
- 6 Comprendre les situations complexes ou il y a un nombre important d'intervenants.

# Le cadre logique : 1. Analyse des parties prenantes

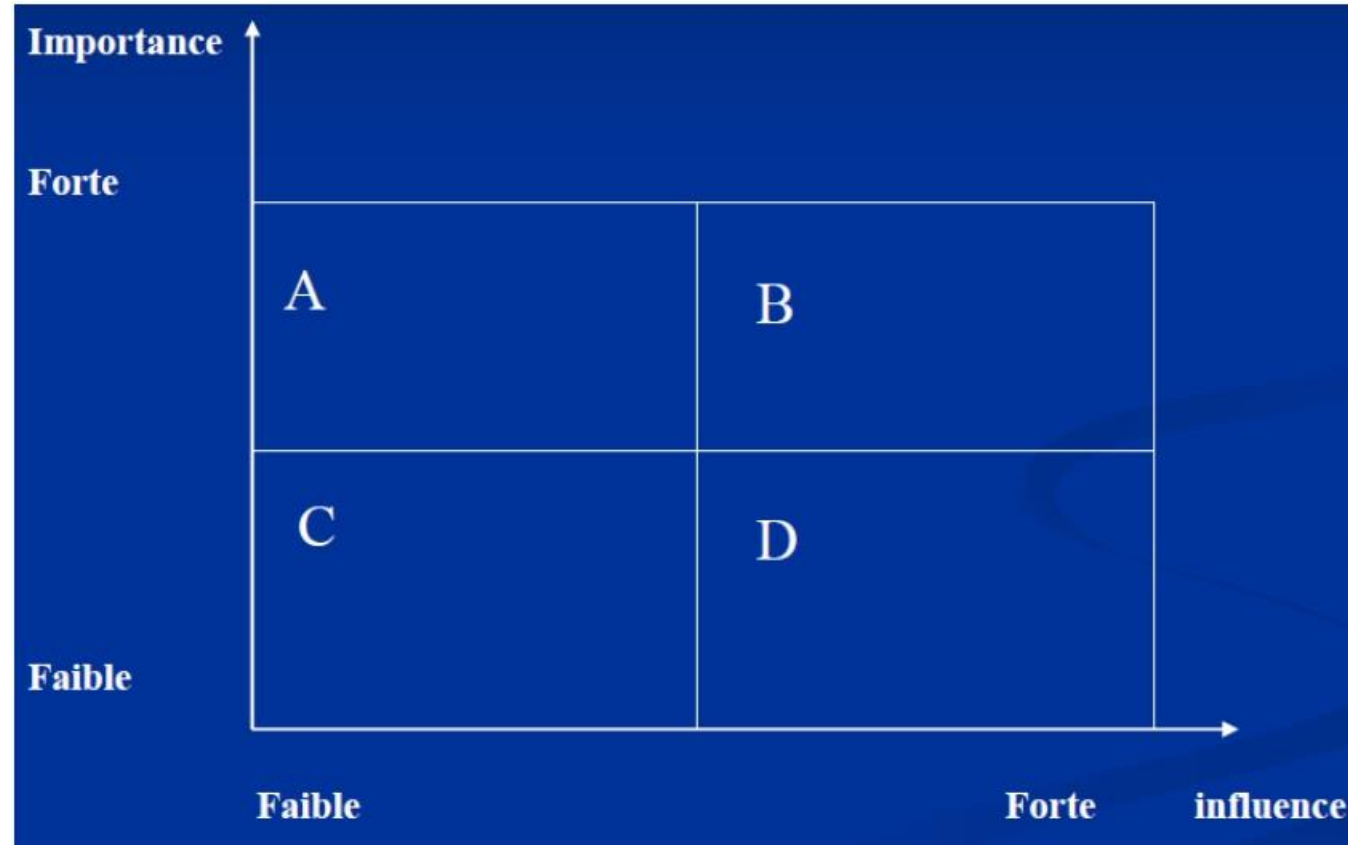
## Démarche en 10 étapes

---

1. Définir l'objet de l'analyse;
2. Lister les parties prenantes (tout acteur susceptible d'affecter ou être affecté par le projet);
3. Analyser l'intérêt de chaque partie prenante au projet;
4. Analyser l'importance et l'influence pouvant être exercée par chaque partie prenante ;
5. Analyser les coalitions et les réseaux d'intérêt,
6. Classifier les parties prenantes;
7. Définir le rôle de chaque partie prenante;
8. Identifier les risques liées aux parties prenantes;
9. identifier les interactions entre les différentes parties (conflits d'intérêts, communication);
- 10 Synthétiser les résultats de l'analyse.

# Le cadre logique : 1. Analyse des parties prenantes

## Matrice de classification des parties prenantes



# Le cadre logique : 1. Analyse des parties prenantes

## Communication entre les parties prenantes

<b>Phases/action</b>	<b>Informer</b>	<b>Consulter</b>	<b>Impliquer</b>	<b>Contrôler</b>
<b>Identification</b>				
<b>Étude de faisabilité</b>			<b>Acteurs concernés</b>	
<b>Planification</b>				
<b>Réalisation</b>				
<b>Clôture et évaluation</b>				

# Le cadre logique : 2. Analyse des besoins

## Définition du besoin

---

**Un besoin consiste à :**

- Résoudre des pbs de dysfonctionnement
- Créer de nouveaux produits
- Améliorer la qualité des produits

**Il est exprimé par un client interne ou externe**



# Le cadre logique : 2. Analyse des besoins

## Démarche : Arbre des problèmes

---

1. Lister les problèmes des différentes parties prenantes;
2. Définir le problème principal;
3. Développer le premier niveau d'arborescence (découlant de ce pb);
4. Développer les autres niveaux d'arborescence;

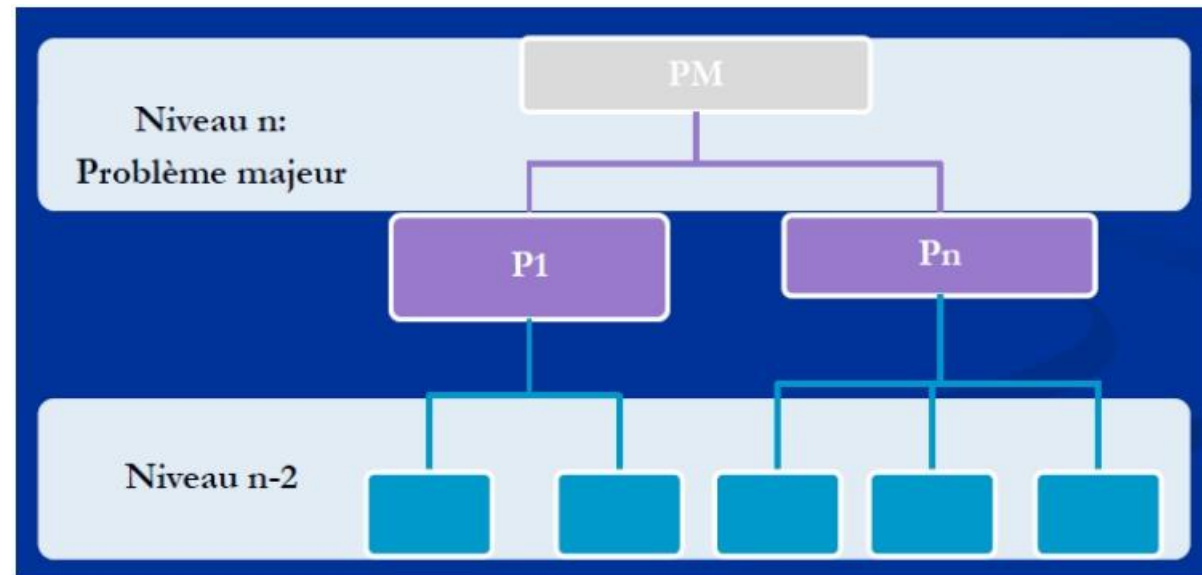
# Le cadre logique : 2. Analyse des besoins

## Démarche : Arbre des problèmes

### Analyse des besoins:

- ANALYSE DE L'ENSEMBLE DE PROBLEMES REELS OU POTENTIELS A RESOUDRE PAR LE PROJET ◦

Besoins= Arborescence des problèmes



# Le cadre logique : 3. Analyse des objectifs

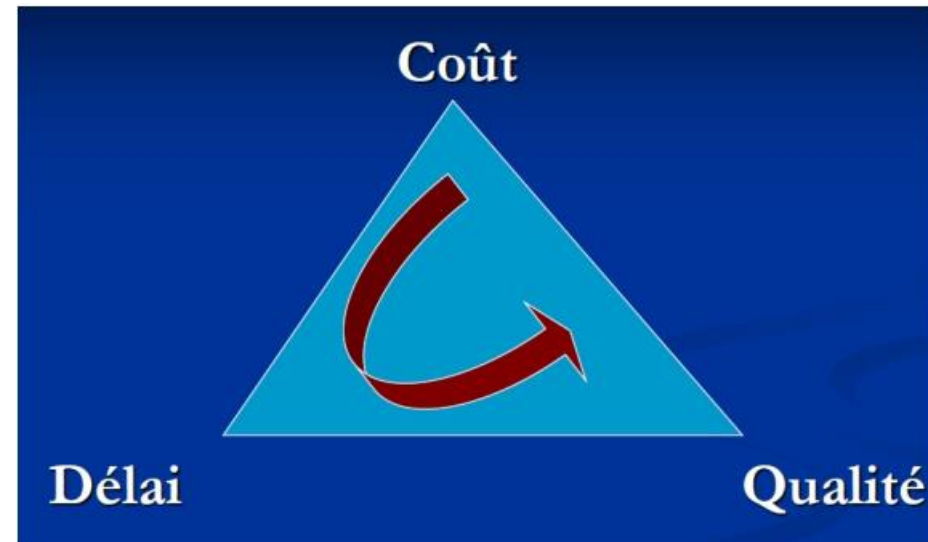
---

Il y a trois types d'objectifs :

Objectifs de coût

Objectifs de délai

Objectifs de qualité



# Le cadre logique : 3. Analyse des objectifs

---

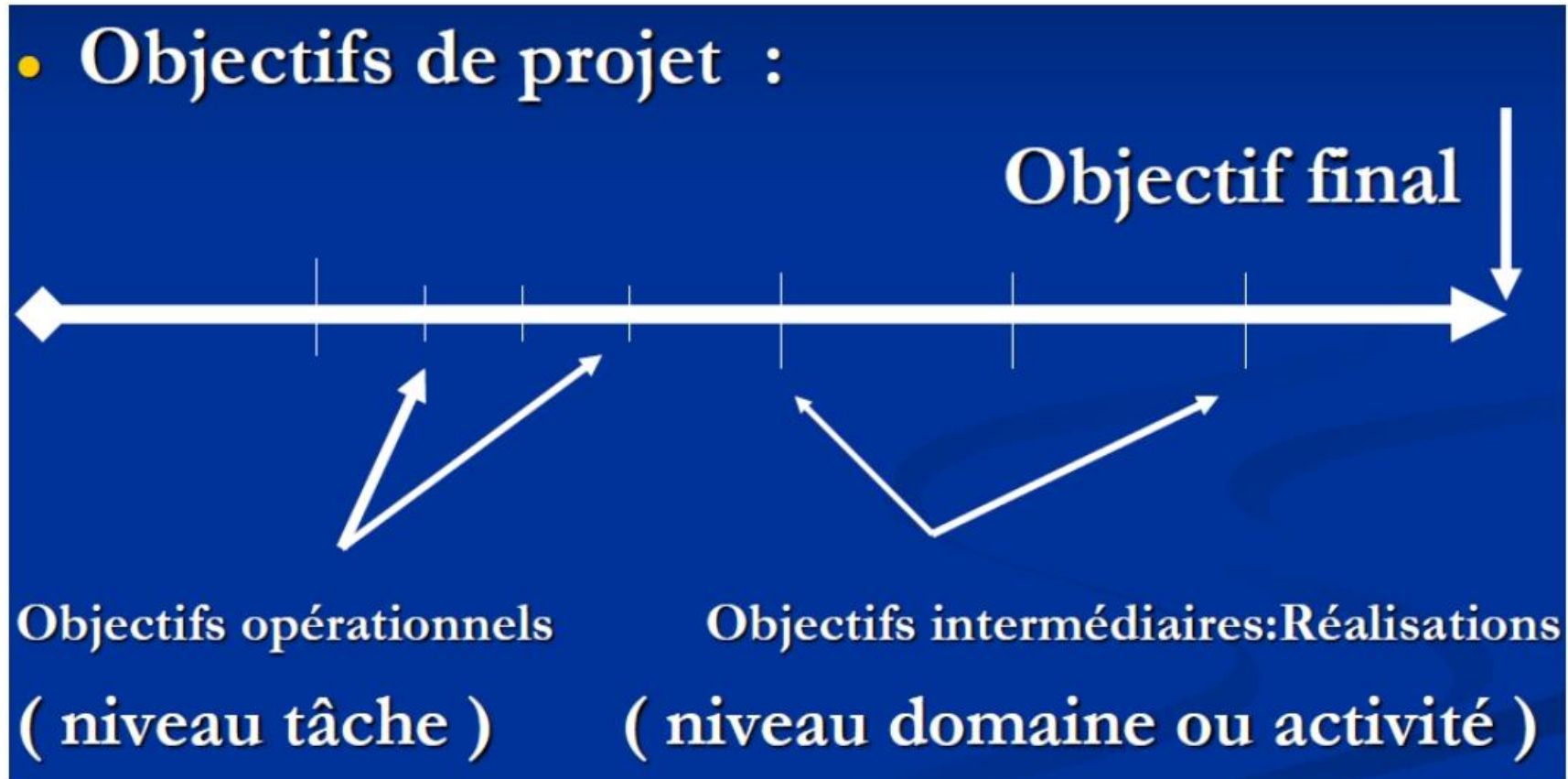
**Il y a trois catégories d'objectifs :**

l'objectifs final

les objectifs intermédiaires

les objectifs opérationnels

# Le cadre logique : 3. Analyse des objectifs



# Le cadre logique : 3. Analyse des objectifs

---

**L'objectif final est un produit bien défini qui:**

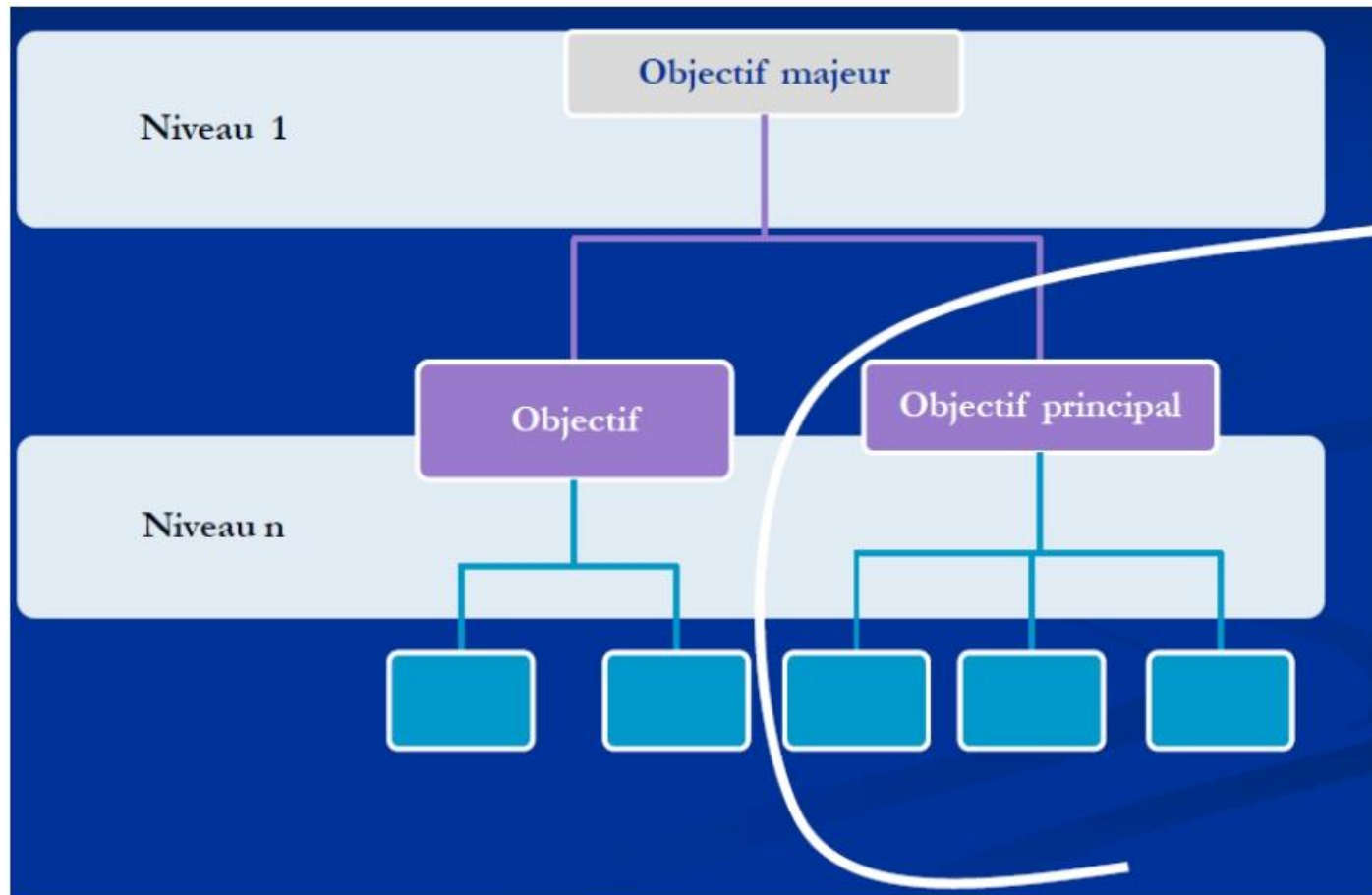
- Répond au besoin fonctionnel exprimé par l'utilisateur
- Répond aux exigences du client en terme de coût, délais, performances, fonctions et qualité

# Le cadre logique : 3. Analyse des objectifs

---

1. Lister les problèmes des différentes parties prenantes;
2. Définir le problème principal;
3. Développer le premier niveau d'arborescence (découlant de ce pb);
4. Développer les autres niveaux d'arborescence;
5. Traduire chaque PB en Objectif réalisable;
6. Affiner l'arbre des objectifs.

# Le cadre logique : 3. Analyse des objectifs





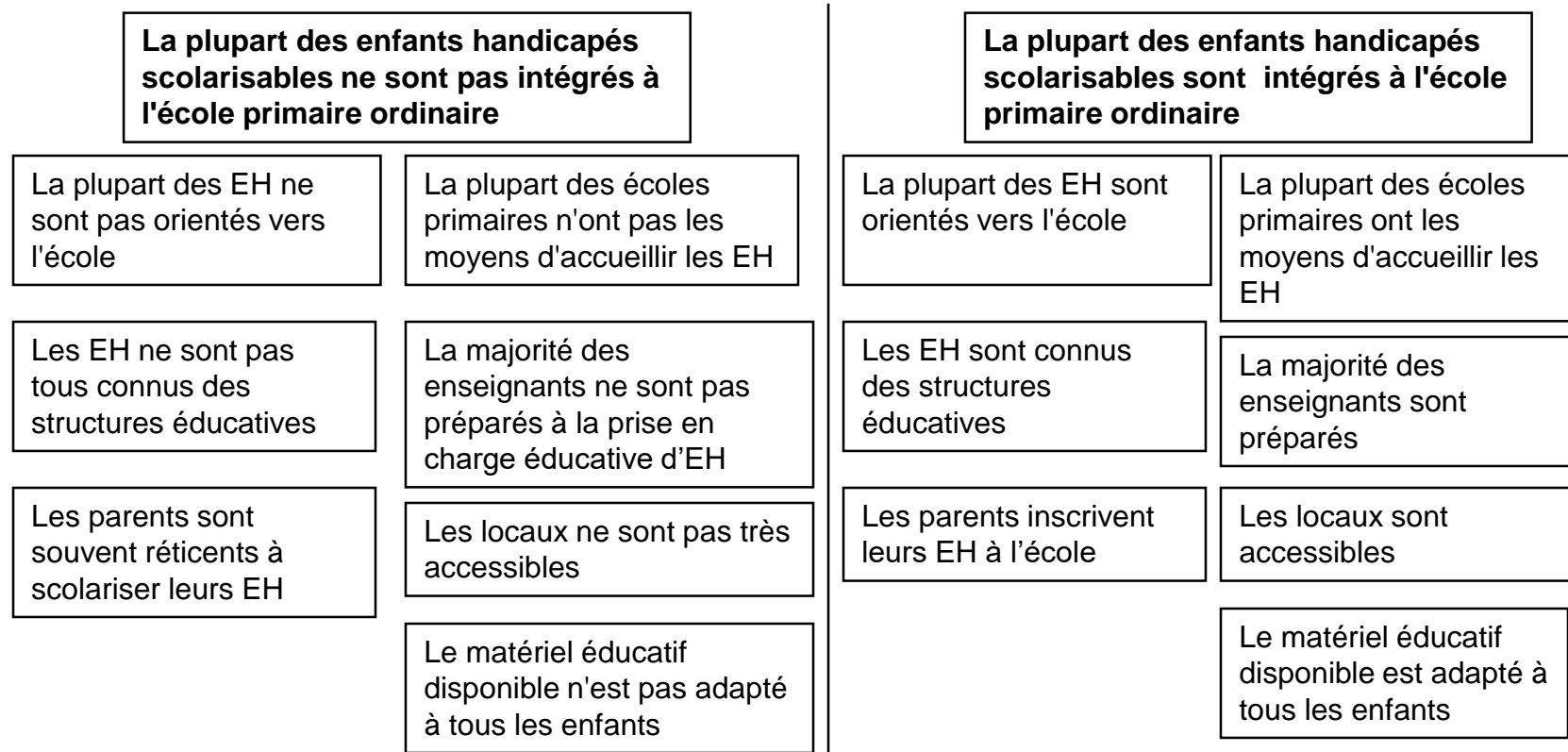
# Analyse des objectifs

## Transformer les problèmes en objectifs

Problèmes

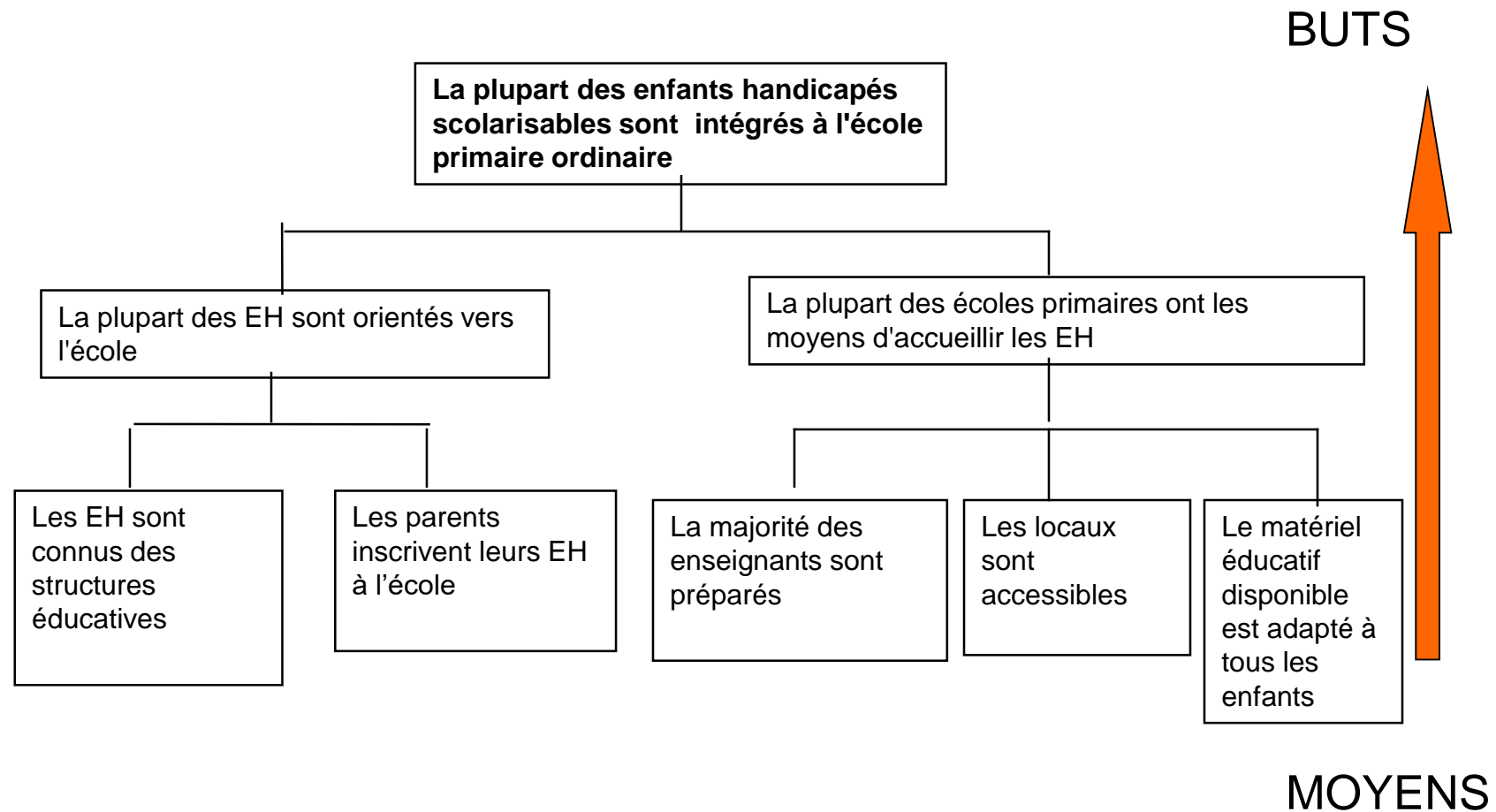


Objectifs

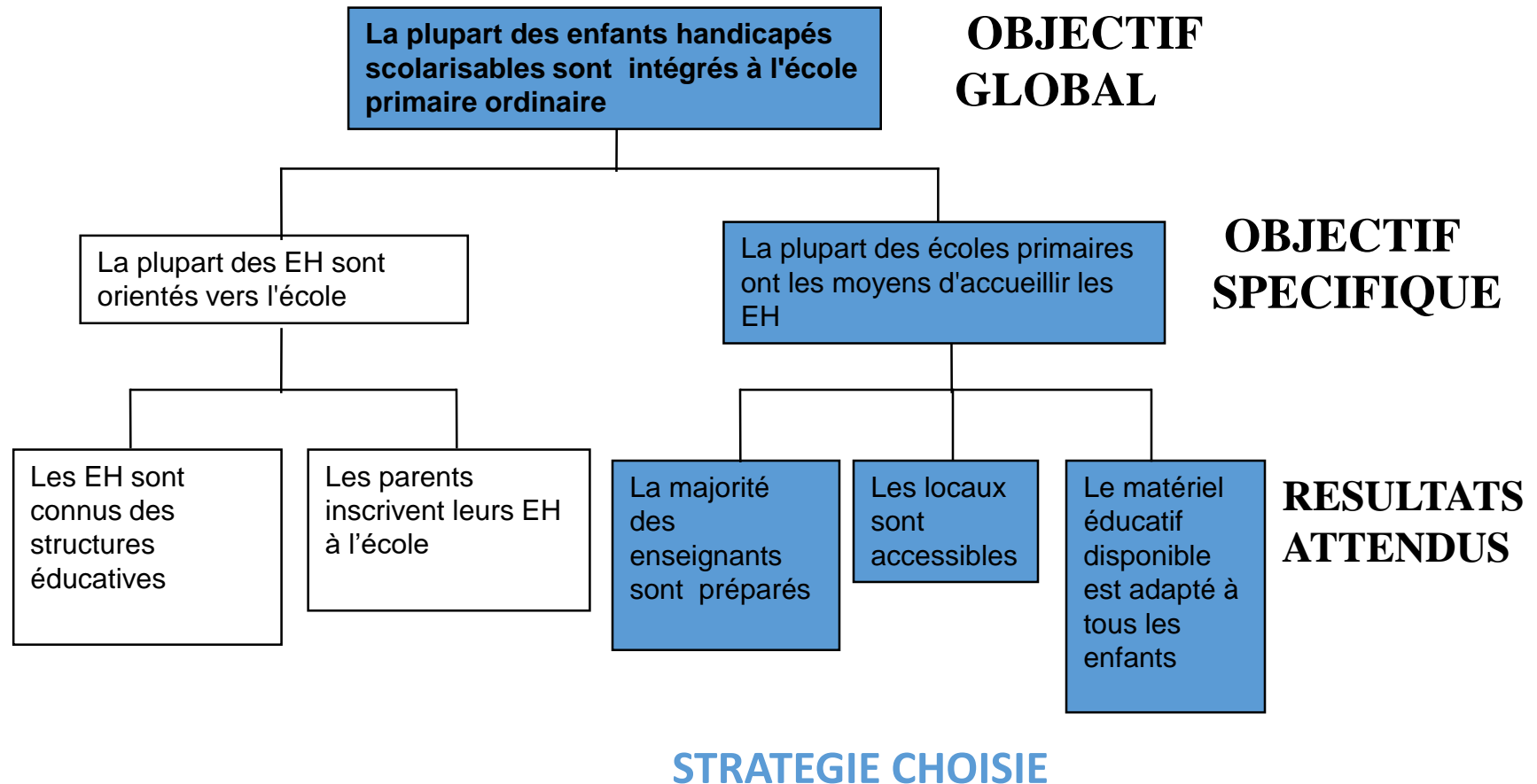


# Analyse des objectifs

## Arbre d'objectifs

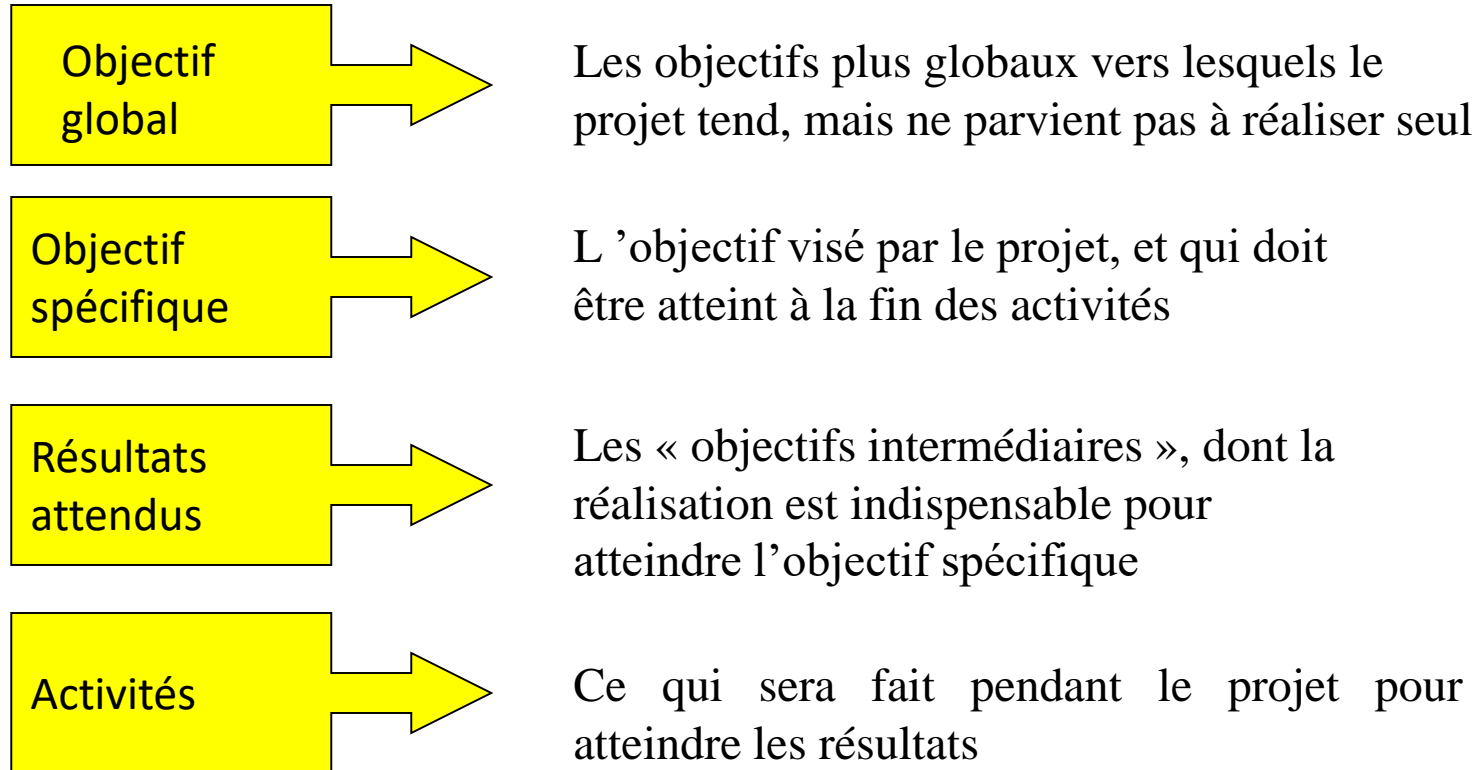


# Analyse de la stratégie



# Le cadre logique

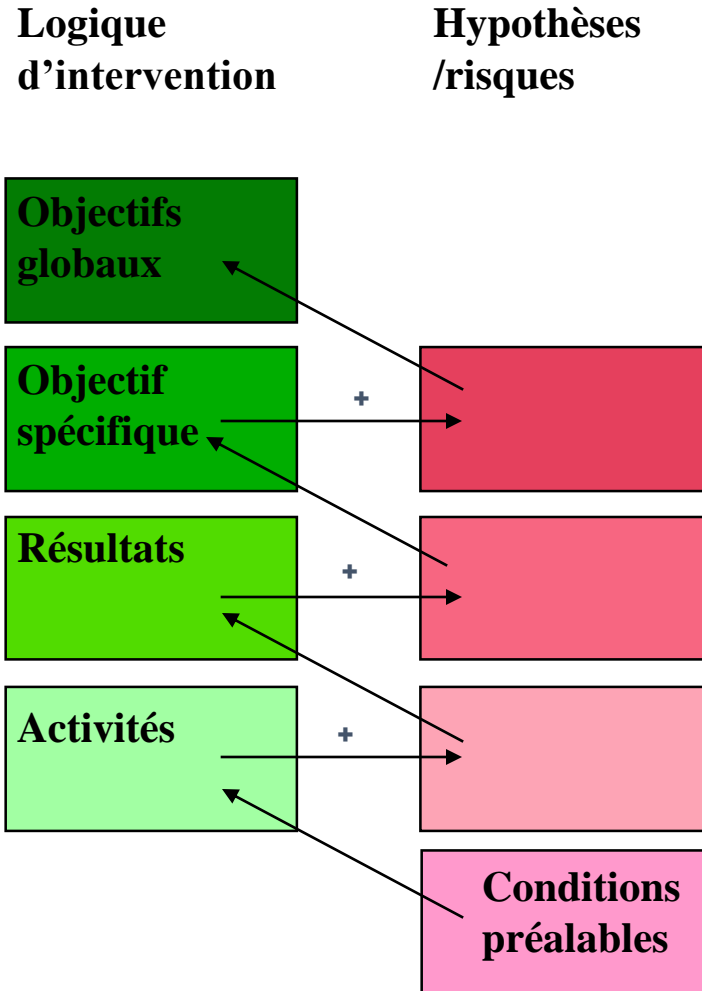
## Niveaux d'objectifs



## Matrice du Cadre Logique – Séquence générale de réalisation

Descriptions du projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectifs globaux ①	⑧	⑨	
Objectif spécifique ②	⑩	⑪	⑦
Résultats ③	⑫	⑬	⑥
Activités ④ <i>(inclusion facultative dans la matrice)</i>	<i>Non inclus</i>	<i>Non inclus</i>	⑤ <i>(inclusion facultative dans la matrice)</i>

# Hypothèses et risques



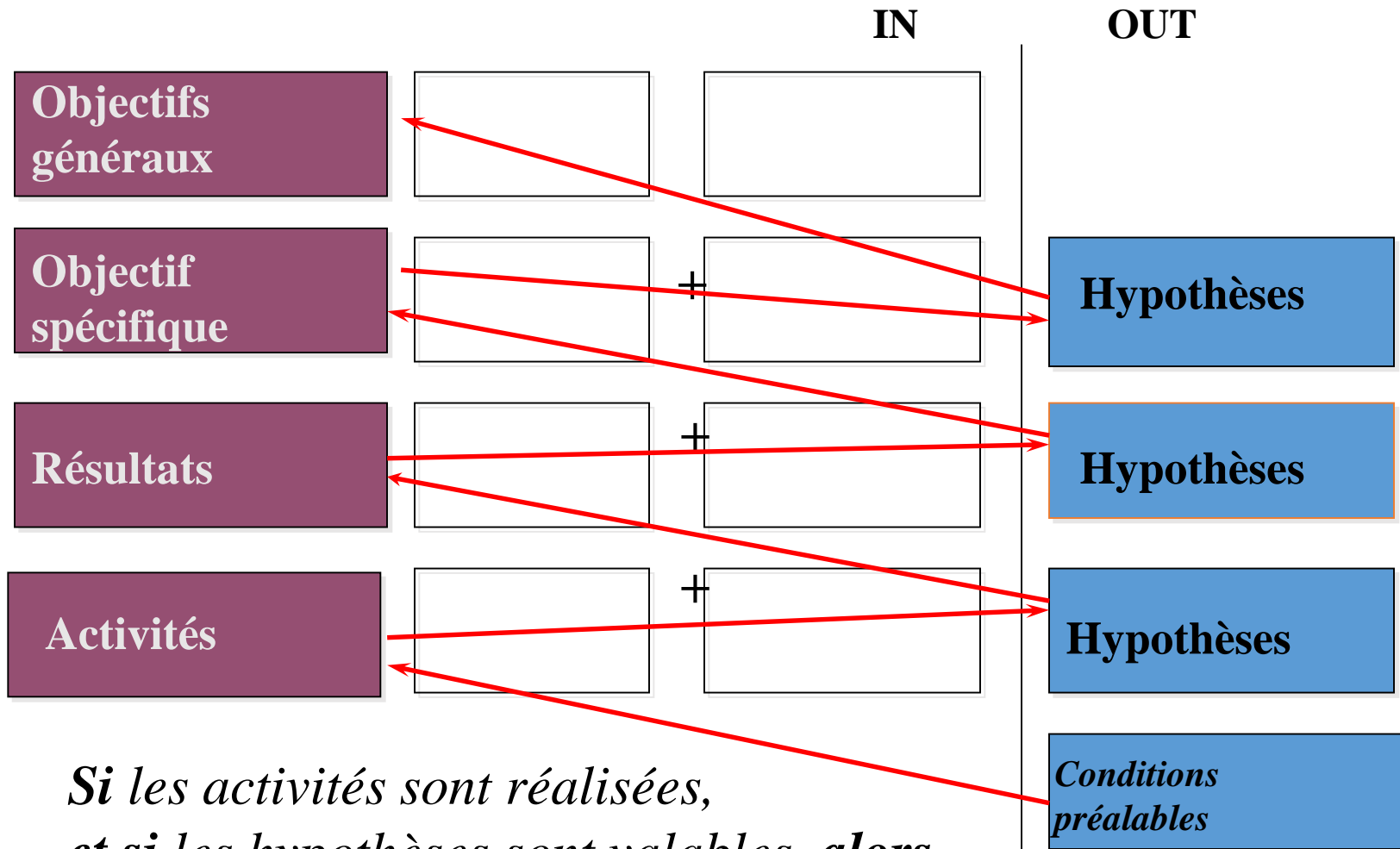
Les **hypothèses** = des éléments externes au projet et à l'organisation qui porte ce projet.

Elles peuvent être :

- × des **facteurs externes** importants pour le succès du projet
- × des **activités en synergie** mises en oeuvre par d'autres acteurs

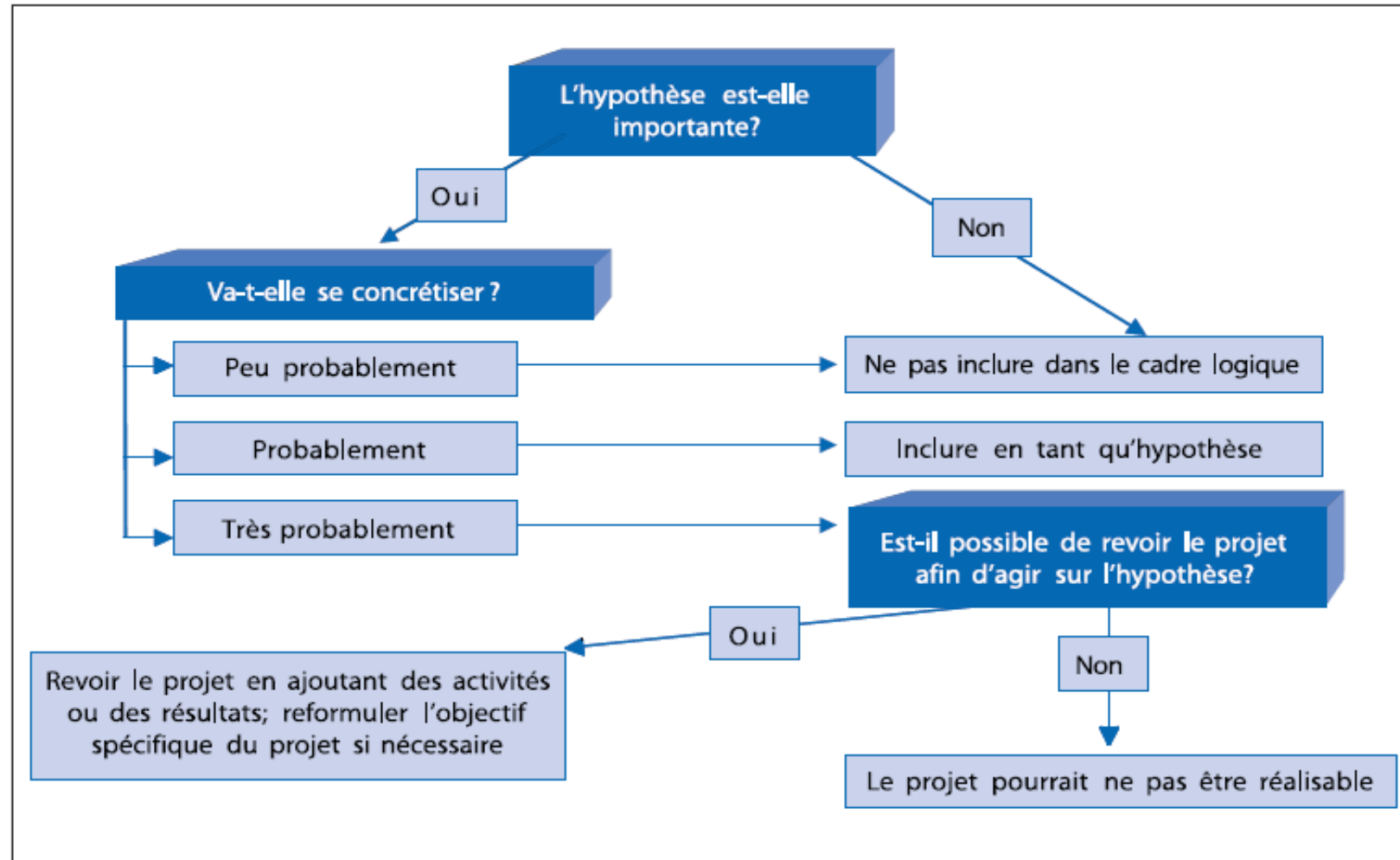
Les **conditions préalables** doivent être obtenues avant le début même des activités

Phase de planification  
Logique d'intervention du projet



*Si les activités sont réalisées,  
et si les hypothèses sont valables, alors ...*

# Appréciation des hypothèses





## Critères / Indicateurs

L'indicateur est la traduction chiffrée d'un objectif ou d'un résultat attendu. Il est à la fois qualitatif et quantitatif, donc composé de plusieurs éléments distincts qui sont :

- cible
- localisation
- quantité
- qualité
- durée ou date.

# Indicateurs

## Exemples:

↪ **Cible** : il faut définir qui ou quoi aura atteint ce niveau de qualité (population générale, personnes handicapées, professionnels, structures, etc)

\* La population a accès à de l'eau propre

↪ **Localisation** : elle est à préciser notamment si la population ou les structures cibles sont différentes de l'intitulé du titre du projet

\* La population de la région X a accès à de l'eau propre

↪ **Qualité** : il faut fixer le degré de qualité que l'on cherche à atteindre (ex, pour des actions de formation :

- à assister à la formation
- connaît le contenu de la formation
- applique les connaissances reçues à la formation
- est capable de former à son tour)

\* La population de la région X a accès à de l'eau **qui ne transmet pas de maladie**

↪ **Quantité** : définir le nombre en pourcentage, en valeur absolue, en taux de croissance.....des cibles qui auront atteint ce degré de qualité

\* **Plus de 80%** de la population de la région X aura accès à de l'eau qui ne transmet pas de maladie

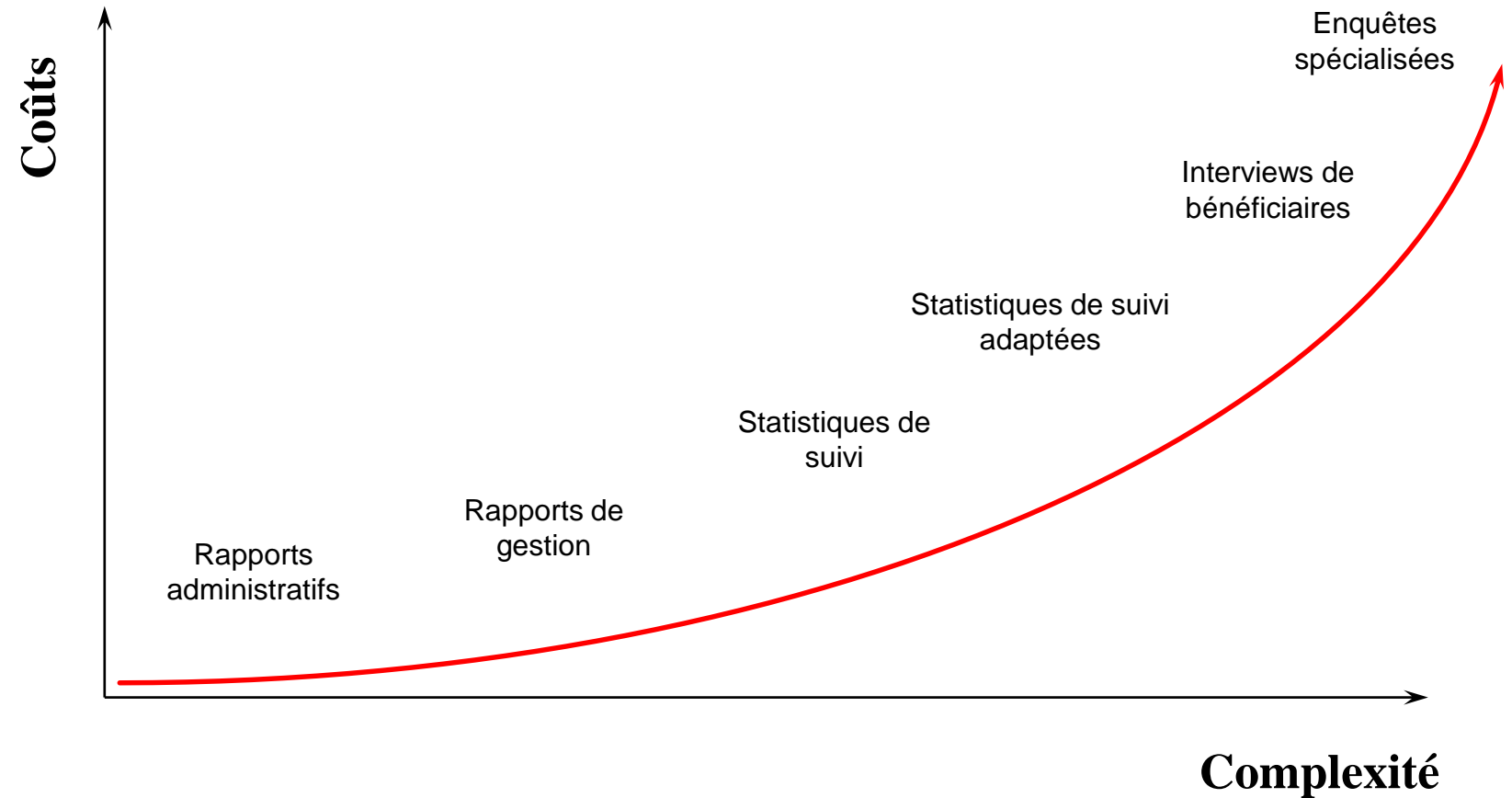
↳ **Délai** : il faut définir une date à laquelle les cibles auront atteint le degré de qualité voulu (*il est intéressant de donner des dates ou des durées qui permettent de fixer des étapes sur l'ensemble de la durée du projet : ex : année 1, année 2, après 6 mois, à la fin du projet...*)

\* **Dans les 2 ans**, plus de 80% de la population de la région X aura accès à de l'eau qui ne transmet pas de maladie

## Critères / Indicateurs

- Un indicateur doit être **SMART** :
  - ✓ **Spécifique** (au résultat / à l'objectif auquel il se rapporte)
  - ✓ **Mesurable** (appréciable, défini de manière précise)
  - ✓ **Accessible et acceptable** (par tous les partenaires du projet)
  - ✓ **Réaliste** (qui pourra être vérifié à la fin du projet)
  - ✓ défini dans le **Temps**.

# Sélection des sources de vérification

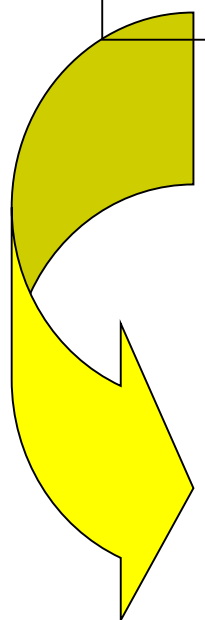


# Planification des activités et du budget

## Cadre logique

<b>Activités</b>	<b>Moyens</b>	<b>Coûts</b>	

## Chronogramme



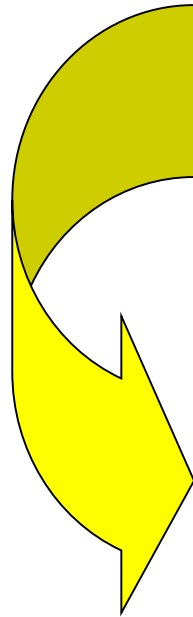
<b>Année</b>	<b>Année1</b>							<b>par qui</b>
<b>Mois</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>etc.</b>	
<b>Activité 1</b>								
<b>Activité 2</b>								
<b>Activité 3</b>								
<b>Activité 4</b>								

# Planification des ressources

## Chronogramme

Année	Année1						par qui
	Mois	1	2	3	4	5	
Activité 1	■	■					
Activité 2		■					
Activité 3		■	■	■			
Activité 4			■	■	■	■	

Moyens/Budget



Moyens:	Budget
Ressources humaines	
Matériel/ Équipement	
Déplacements etc.	



# Le cadre logique : 4. Analyse des scénarii possibles Démarche

---

L'étape finale de la phase analytique se traduit par une identification des scénarii possibles afin d'en choisir un permettant d'atteindre les objectifs désirés. Il décrit les résultats qui doivent être obtenus et les ressources nécessaires à cet effet. Il révèle également les risques inhérents à la démarche retenue.

Le scénario choisi s'exprime sous forme d'un ensemble d'actions réalisables qui devrait permettre d'atteindre la situation souhaitée à la fin du projet. L'on décide quels sont les moyens identifiés dans l'arbre des objectifs que l'on souhaite aborder dans le cadre du projet

# Le cadre logique : Phase de planification

## Démarche : la Matrice

---

	<b>Objectifs</b>	<b>Critères vérification</b>	<b>Moyens vérification</b>	<b>Conditions /risques</b>
<b>1. Objectif stratégique</b>				
<b>2. Objectif du projet</b>				
<b>3. Objectifs intermédiaires</b>				
<b>4. Objectifs opérationnels</b>				

# Le cadre logique : Phase de planification

	<b>Objectifs</b>	<b>Critères de vérification</b>	<b>Moyens de vérification</b>	<b>Conditions /risques</b>
<b>1. Objectif stratégique</b>	Impact du projet sur l'organisation	Indicateurs d'impact : Q, Q, D, C, L	Sources d'informations	
<b>2. Objectif du projet</b>	Produit du projet	Indicateurs de résultats : Q, Q, D, C, L	Sources d'informations	
<b>3. Objectifs intermédiaires</b>	Réalisations/ livrables/ composants du produit	Indicateurs de réalisations: Q, Q, D, C, L	Sources d'informations	Facteurs non maîtrisables empêchant l'atteinte des objectifs
<b>4. Objectifs opérationnels</b>	Activités ou Tâches	Indicateurs d'exécution/ressource: Q, Q, D, C, L Ressources	Sources d'informations	

# Le cadre logique : Phase de planification

	Objectifs	Critères vérification	Moyens vérification	Conditions /risques
1. Objectif stratégique				
2. Objectif du projet				
3. Objectifs intermédiaires				
4. Objectifs opérationnels				

LOGIQUE HORIZONTALE

LOGIQUE VERTICALE

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

- Critères de vérification :
  - Indicateurs qui permettent de vérifier l'atteinte des objectifs correspondants

Ils doivent être :

Vérifiables

Objectifs

Décrivant un état

Indiquant le sens de l'action

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

**Si vous pouvez mesurer, vous pouvez gérer**



# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

**Les indicateurs sont donnés en terme de :**

- Quantité
- Qualité
- Durée
- Lieu
- Coût

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

**Le nombre des indicateurs doit être réduit au nécessaire pour décrire clairement ce qu'il doit être réalisé**



# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

## Exemples de critères de vérification :

- Objectif stratégique : Atteindre un niveau élevé d'insertion professionnel des lauréats de l'Ecole
- Critères : taux d'insertion, qualité d'insertion (salaires, postes, délai d'insertion, ...), en l'an 2019.
- Objectif du projet : Former les enseignant sur la qualité de l'enseignement
- Critères : Nb d'enseignants, départements concernés, contenu de la formation, notoriété de l'organisme de formation, compétences visées, normes de formation , délai: 2014.....

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

## **Moyens de vérification :**

- Ce sont les sources d'information permettant de mesurer les critères

Exemple :

Objectif : taux de croissance de 20%

Moyens de vérification : mener des enquêtes

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

## **Conditions / risques :**

- Ce sont les facteurs externes sur lesquels l'équipe de projet n'a pas d'influence et qui conditionnent le succès du projet

## **Ils sont déterminés en se demandant :**

- Quelles sont les conditions qui doivent être satisfaites en plus de mes objectifs pour passer au niveau suivant ?

# Le cadre logique : Gestion des risques

	<b>Objectifs</b>	<b>Critères vérification</b>	<b>Moyens vérification</b>	<b>Conditions / risques</b>
<b>1. Objectif stratégique</b>	Impact du projet sur l'organisation	Indicateurs d'impact : Q, Q, D, C, L	Sources d'informations	
<b>2. Objectif du projet</b>	Produit du projet	Indicateurs de résultats : Q, Q, D, C, L	Sources d'informations	Facteurs empêchant l'atteinte de l'objectif stratégique
<b>3. Objectifs intermédiaires</b>	Réalisations/ livrables/ composants du produit	Indicateurs de réalisations: Q, Q, D, C, L	Sources d'informations	Facteurs empêchant l'atteinte de l'objectif du projet
<b>4. Objectifs opérationnels</b>	Activités ou Tâches	Indicateurs d'exécution : Q, Q, D, C, L Ressources	Sources d'informations	Facteurs empêchant l'atteinte des objectifs intermédiaires
				Facteurs empêchant l'atteinte des objectifs opérationnels

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

## Types de risques :

- Risques financiers
- Risques administratifs
- Risques climatiques
- Risques économiques
- Risques sociales
- Risques techniques
- Risques politiques
- Risques technologiques

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

## Caractéristiques d'un risque :

- probabilité ou fréquence : F
- Gravité: G
- Criticité = G x F
- Actions anticipatives
- Actions correctrices

## Plan d'urgence

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

## Objectif du projet:

### C'est le produit du projet

- C'est la raison pour laquelle on entreprend le projet
- Il contribue au changement attendu au niveau du maître d'ouvrage
- Mais l'équipe du projet n'est responsable que de la réalisation du produit et non pas des changements. Autrement dit, il est responsables de la réalisation des objectifs intermédiaires

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

## Objectif stratégique:

- Objectif au sens plus large auquel le projet va contribuer en harmonie avec d'autres projet présents ou futurs
- C'est un objectif généralement à long terme



# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

## Objectifs intermédiaires

Ce sont les réalisations de l'équipe de projet

Ce sont les engagements contractuels ou termes de référence du projet

Leur réalisation est liée aux ressources déployées

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

## Objectifs opérationnels

- Ce sont les principales actions que l'équipe de projet doit entreprendre pour arriver aux objectifs intermédiaires
- Ils incluent aussi de opérations fondamentales que l'équipe de projet doit effectuer ( réunions périodiques, suivi et évaluation, ... )

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

## Arbre des objectifs et cadre logique :

Comment définir les objectifs du cadre logique?

Arbre des objectifs est un outil qui pourrait répondre à ce besoin

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

## Arbre des objectifs et technique des groupes nominaux :

déterminer la problématique

former le groupe et désigner l'animateur ( 5-10)

chaque membre note les grandes fonctions

l'animateur liste sur un tableau les propositions

chaque membre classe les différents objectifs

on détermine par la discussion l'objectif général

on développe l'arborescence

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

## Comment déterminer les indicateurs ?

commencer par l'indicateur de base ( augmenter la consommation en eau potable )

Ajouter la quantité ( augmenter de 15% la consommation en eau potable )

Ajouter la qualité (augmenter de 15% la consommation en eau potable dans des conditions d'hygiènes acceptables)

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

Ajouter la durée (augmenter de 15% la consommation en eau potable dans des conditions d'hygiènes acceptables d'ici fin l'an 2005 )

On peut éventuellement ajouter d'autres critère comme le lieu, la performance, ... )

# Démarche de gestion de projet : cadre logique

---

Indicateur de l'objectif stratégique : apport du produit au niveau de changement attendu dans l'entreprise et sa contribution stratégique

Indicateur de l'objectif du projet : configuration du produit

Indicateur de l'objectif intermédiaire : article de configuration, terme de référence

Indicateur de l'objectif opérationnel : Ressources déployées

# Les limites de la MCL

---

« Le cadre logique doit être complété par d'autres documents pour expliquer le processus qui a permis sa réalisation »

Le cadre logique synthétise l'aboutissement d'un processus de réflexions et de négociations.

Ainsi, la qualité et le contenu du cadre logique dépendront beaucoup de la façon dont le processus a été conduit et du savoir-faire des personnes impliquées dans le processus. C

omme tel, le cadre logique donnera peu d'indications sur le processus. Des documents de support sont nécessaires pour fournir une information exhaustive sur le processus conduisant vers la réalisation du cadre logique



---

# Mettre en œuvre le cadre logique

## Etude de cas