



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Département fédéral des affaires étrangères DFAE

Direction du développement et de la coopération DDC
Assurance qualité

Orientation cadre logique de la DDC

Ce document fait partie des Lignes Directrices pour les propositions d'entrée en matière et de crédit

Date de publication	Juin 2010
Responsable	Assurance qualité
Contact	dezaqualitaetssicherug@eda.admin.ch
Valable à partir de/du	Novembre 2011
Disponible en	français/anglais/espagnol

Structure du cadre logique de la DDC

Hiérarchie des objectifs Stratégie d'intervention ①	Indicateurs clés ①	Sources des données Moyens de vérification ①	
Impact (objectif général) ①	Indicateurs d'impact ①		
Outcomes (Effets) ①	Indicateurs d'outcomes ①		Facteurs externes (hypothèses et risques) ①
Outcome 1			
Outcome 2			
Outcome 3			
Outputs par outcome et coûts	Indicateurs d'outputs		
Pour l'outcome 1:			
Output 1			
Output 2			
Coûts des outputs pour l'outcome 1: En cas de projets communs: 1) montant de la contribution de la DDC: 2) en % du coût total: 3) Coût total:			
Pour l'outcome 2:			
Output 3			
Output 4			
Coûts des outputs pour l'outcome 2: En cas de projets communs: 1) montant de la contribution de la DDC: 2) en % du coût total: 3) Coût total:			
Pour l'outcome 3:			
Output 5			
Output 6			
Coûts des outputs pour l'outcome 3: En cas de projets communs: 1) montant de la contribution de la DDC: 2) en % du coût total: 3) Coût total:			
Activités (par output)	Inputs		
Liste des activités pour l'output 1:			
Liste des activités pour l'output 2:			
Liste des activités pour l'output 3:			

Le cadre logique en bref

Stratégie d'intervention: retour	Indicateurs clés (y c. valeurs cibles et bases de référence) retour	Sources et moyens de vérification retour	Hypothèses et risques (facteurs externes) retour
<p><u>Définition:</u> La stratégie d'intervention définit la hiérarchie des objectifs et suit la logique de la chaîne de résultats.</p> <p><u>Remarques:</u> <i>De nombreux projets soutenus par la DDC comprennent plusieurs phases. Les cadres logiques des projets soutenus par la DDC sont généralement définis pour une phase. L'objectif général (impact) ne devrait pas changer pendant la durée du projet. Par contre, la définition de l'objectif du projet peut évoluer tout au long des différentes phases. Ci-après, le terme «projet» fait référence à la «phase de projet».</i></p>	<p><u>Définition:</u> Caractéristiques qui peuvent être mesurées ou tout au moins décrites précisément en termes quantitatifs et qualitatifs, et qui indiquent des changements de la situation.</p> <p><u>Remarques:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Les indicateurs mesurent l'obtention des résultats à chaque niveau : impact (objectif général), outcomes (effets), outputs (extrants). ➤ Les indicateurs comprennent des valeurs cibles et requièrent des bases de référence servant à évaluer les progrès accomplis. ➤ Les indicateurs sont assortis de délais. ➤ Dans le domaine de l'égalité des genres, l'obtention de résultats nécessite des indicateurs, des valeurs cibles et des bases de référence différenciés selon le sexe. ➤ Le besoin de différencier les indicateurs et les bases de référence en fonction d'autres critères (tels que l'âge, la situation socioéconomique, etc.) dépend des objectifs fixés. 	<p><u>Définition:</u> Les sources mentionnent les documents fournissant des informations pertinentes quant aux résultats. Les moyens de vérification se réfèrent aux méthodes utilisées pour recueillir ces données/informations.</p> <p><u>Remarques:</u> <i>La disponibilité en temps utile et la qualité des informations quant aux résultats sont des critères importants pour la définition des indicateurs. Lorsqu'il y a plusieurs indicateurs pour un même niveau de résultat, il convient d'attribuer clairement les sources et les moyens de vérification aux indicateurs concernés.</i></p>	<p><u>Définition:</u> Les hypothèses et les risques sont des conditions pouvant potentiellement affecter les progrès réalisés par le projet mais qui ne sont pas contrôlés directement par l'équipe en charge du projet.</p> <p><i>Une hypothèse est une affirmation positive sur une condition qui doit être remplie pour que les objectifs du projet se réalisent. Un risque est une affirmation négative sur une condition pouvant potentiellement empêcher la réalisation des objectifs du projet.</i></p> <p><u>Remarques:</u> <i>Les informations sur les risques et sur leur gestion doivent figurer dans le document de projet et dans la proposition de crédit. L'appréciation des risques liés au projet devrait être intégrée dans le cadre logique.</i></p>
Impact (Objectif général) retour	Indicateurs d'impact retour	Impact: Sources et moyens de vérification	
<p><u>Définition:</u> Améliorations à long terme – en tant que bénéfiques sociaux, économiques ou autres – répondant à des besoins de développement des populations cibles.</p> <p><u>Sphère d'influence du projet:</u> <i>L'atteinte de l'objectif général se situe hors de la responsabilité directe du projet et dépend des hypothèses et risques formulés au niveau des objectifs spécifiques (outcomes). Les objectifs spécifiques devraient toutefois apporter une contribution importante à la réalisation de l'objectif général.</i></p>	<p><u>Remarque:</u> <i>Les indicateurs d'impact sont essentiellement utilisés lors des évaluations.</i></p>	<p><u>Remarques:</u> <i>Au niveau de l'impact, les sources et les moyens de vérification se situent généralement hors de la responsabilité de l'équipe en charge du projet. Les informations dépendent de documents d'autres instances (p. ex. rapports de ministères, lois, statistiques nationales, etc.), sont basées sur des systèmes de monitoring nationaux ou peuvent découler d'évaluations conjointes.</i></p>	

Outcomes (objectifs spécifiques du projet) retour	Indicateurs d'outcomes (indicateurs d'effets) retour	Moyens de vérification des outcomes	Hypothèses et risques liés aux outcomes
<p><u>Définition:</u> Effets (= changements en termes qualitatifs et quantitatifs) à court ou moyen terme devant résulter des outputs (extrants) du projet: p. ex. meilleur accès aux infrastructures et aux services / meilleure qualité des infrastructures et des services / mise en œuvre des réformes politiques / systèmes plus efficaces / amélioration du savoir, changement d'attitude et de comportement des parties prenantes clés et des principaux bénéficiaires, etc.</p> <p><u>Sphère d'influence du projet:</u> La réalisation des outcomes dépend avant tout des outputs du projet, mais aussi de facteurs hors de contrôle du projet. Le monitoring des outcomes fait partie de la gestion du projet.</p> <p><u>Remarques:</u> Le nombre d'outcomes est limité à 2-3 (max. 5 dans des cas exceptionnels)</p> <p>Les cadres logiques de la DDC doivent inclure des outcomes indiquant des changements pour la population (effets sur la pauvreté des bénéficiaires) ainsi que des outcomes indiquant des changements institutionnels.</p>	<p><u>Définition:</u> Les conditions vers la fin du projet indiquant que l'objectif spécifique a été atteint et que les bénéfiques sont durables.</p> <p><u>Remarques:</u> <i>Limitez le nombre d'indicateurs d'outcomes, selon la règle: aussi peu que possible mais autant que nécessaire pour évaluer les changements attendus.</i></p> <p><i>Les indicateurs d'outcomes sont utilisés pour le monitoring, les revues de projet et les évaluations.</i></p>		<p><u>Remarques:</u> <i>Pour assurer une logique verticale correcte, il est essentiel d'attribuer des hypothèses au niveau d'intervention correspondant. Dans cette rubrique, il convient de formuler les hypothèses faites au niveau des outcomes qui sont importantes pour l'obtention de l'impact visé (objectif général).</i></p>
Outputs: apports du projet par outcome et coûts retour	Indicateurs d'outputs retour	Moyens de vérification des outputs	Hypothèses et risques liés aux outputs
<p><u>Définition:</u> Produits et services fournis ou compétences et capacités développées résultant directement des activités liées au projet.</p> <p><u>Responsabilité de l'équipe en charge du projet</u> Les outputs sont sous le contrôle / la responsabilité de l'équipe en charge du projet.</p>	<p><u>Définition:</u> Mesures de la quantité et de la qualité des outputs.</p> <p><u>Remarque:</u> <i>Les indicateurs d'outputs sont utilisés lors du monitoring et de la révision.</i></p>		<p><u>Remarque:</u> <i>Formulez des hypothèses au niveau des outputs qui soient déterminantes pour la réalisation des objectifs du projet.</i></p>

<p>Coûts: Les informations sur le coût total des outputs par outcome devraient figurer dans le cadre logique. Ils se fondent sur le budget détaillé inclus dans la proposition de crédit. Pour les projets multipartenaires, le cadre logique annexé à la proposition de crédit comprend, dans la mesure du possible, des informations sur la part de la contribution de la DDC au coût total (en chiffres et en %). Pour plus d'informations, référez-vous aux Lignes directrices de la DDC pour la budgétisation orientée vers les résultats (<i>en cours d'élaboration</i>). Result oriented budgeting (ROB) Working tool for a Result oriented budgeting inkl. Reporting</p>			
<p>Principales activités (par output) retour</p>	<p>Inputs (moyens, ressources) retour</p>		<p>Hypothèses et risques liés aux inputs</p>
<p><u>Définition:</u> Tâches spécifiques réalisées visant à atteindre les outputs prévus.</p> <p><u>Responsabilité de l'équipe en charge du projet :</u> Parmi les facteurs critiques pour les activités, il y a les compétences professionnelles, la disponibilité de moyens financiers suffisants et la capacité d'absorption des partenaires locaux ainsi que des groupes cibles et des bénéficiaires.</p> <p><u>Remarques:</u> <i>La matrice ne devrait pas inclure une liste exhaustive des activités liées au projet mais devrait se concentrer sur les outputs à réaliser par le projet et non la manière de les atteindre. Les activités clés mettent en évidence le lien entre les activités et les outputs. La liste exhaustive des activités doit figurer dans la partie principale du document de projet.</i></p>	<p><u>Définition:</u> Les moyens sont les inputs matériels et immatériels (personnel, équipement) et les ressources financières nécessaires à la réalisation des activités prévues et à la gestion du projet.</p> <p><u>Remarque:</u> <i>Les inputs ne sont pas requis dans la matrice du cadre logique, mais si jugé nécessaire ils peuvent être inclus. Ils sont détaillés comme partie intégrante du document de projet et de son budget.</i></p>		<p><u>Remarque:</u> <i>Formulez des hypothèses au niveau des activités/inputs qui sont déterminantes pour la réalisation des outputs du projet.</i></p>

MESSAGES CLÉS POUR L'UTILISATION ET LA QUALITÉ DU CADRE LOGIQUE

I. FONCTIONS DU CADRE LOGIQUE

Le cadre logique d'un projet/programme remplit plusieurs fonctions:

- **Planification:** le cadre logique sert d'outil de planification pour identifier et prioriser les objectifs, définir la stratégie d'intervention et les indicateurs appropriés ainsi qu'évaluer les risques et les hypothèses liés à une intervention.
 - **Formation d'un consensus et prise de décision:** le cadre logique fournit une opportunité pour former un consensus parmi les acteurs d'un projet. Il favorise aussi une compréhension univoque des objectifs et leur appropriation par les partenaires. Il sert également à parvenir à un accord sur les résultats attendus entre l'unité opérationnelle et les décideurs compétents au sein de la DDC.
- **Monitoring:** Le cadre logique sert aussi de référence clé pour le monitoring des progrès et des résultats durant la phase de mise en œuvre du projet/programme. Ce monitoring est une base importante pour la gestion du projet: p. ex. pour l'ajustement des activités liées au programme, recadrage de la stratégie d'intervention. Le cadre logique d'une Intervention soutenue par la DDC est aussi utilisé comme référence clé pour le reporting orienté vers les résultats dans le rapport de fin de phase opérationnel.

Du fait de ses multiples fonctions, le cadre logique est appliqué à divers moments pendant le cycle du projet. La participation des parties prenantes à son élaboration est essentielle et ne devrait pas être déléguée.

Le cadre logique dans le document de projet et la proposition de crédit:

Fondamentalement, le cadre logique annexé à la proposition de crédit est le même que celui du document de projet. Toutefois, les informations relatives aux activités peuvent être omises dans le premier cas, celles-ci n'étant pas jugées nécessaires à la prise de décision stratégique. Il arrive qu'il faille adapter le cadre logique durant la phase de mise en œuvre d'un projet. Les modifications ou les adaptations apportées au cadre logique doivent être gérées de manière transparente et conjointe entre la DDC et les acteurs impliqués.

Structure du cadre logique de la DDC:

La structure du cadre logique présenté dans ce document a valeur de modèle. Les cadres logiques peuvent revêtir différentes formes selon les pratiques des partenaires de la DDC. Ils doivent toutefois comprendre les éléments clés mentionnés dans «Le cadre logique en bref» et tenir compte des critères de qualité énumérés ci-après.

II CRITÈRES DE QUALITÉ POUR LES CADRES LOGIQUES DES INTERVENTIONS SOUTENUES PAR LA DDC

La liste ci-après – non exhaustive – avec des critères de qualité, des commentaires et des recommandations concernant divers éléments du cadre logique vise à fournir une orientation pour établir des cadres logiques de qualité.

Objectif général

- L'objectif général doit être réaliste: il convient de faire contrôler sa définition par des personnes extérieures (non impliquées dans le processus de planification) et de le réévaluer périodiquement.
- Le degré de plausibilité de la contribution des outcomes du projet à l'objectif général doit être élevé.
- L'appréciation des progrès menant à l'atteinte de l'objectif de développement est une question d'évaluation de l'impact. Il incombe à la DDC et aux partenaires de vérifier si, quand, comment et par qui une telle appréciation doit être réalisée.

- L'objectif général doit être en accord avec l'orientation stratégique de la DDC en ce qui concerne le domaine d'intervention spécifique. Pour accroître l'efficacité des interventions de développement en tant que contributions à la réalisation d'objectifs communs, il faut qu'il y ait un lien avec les objectifs poursuivis par les partenaires nationaux et internationaux et leur orientation stratégique.

Outcomes (objectifs spécifiques du projet)

- Les outcomes doivent être réalistes en ce sens que l'unité opérationnelle de la DDC et ses partenaires doivent être capables de les réaliser ou de contribuer de manière substantielle à leur réalisation. Bien que l'atteinte des objectifs spécifiques du projet/programme dépende d'autres facteurs hors de contrôle du projet/programme, l'équipe en charge du projet en est partiellement responsable.
- Le **nombre d'outcomes** par projet est **limité** à 2-3 (max. 5 dans des cas exceptionnels).
- Les cadres logiques de la DDC doivent inclure des outcomes indiquant des changements pour la population (effets sur la pauvreté des bénéficiaires) ainsi que des outcomes indiquant des changements institutionnels.
- Chaque outcome doit être précisé clairement et de manière à pouvoir être mesuré objectivement.
- Un objectif spécifique du projet (outcome) figurant dans le cadre logique ne doit pas contenir d'affirmations sur les moyens d'atteindre les effets attendus. Les relations de causalité entre les différents niveaux (activités, outputs, outcome, impact) doivent s'expliquer d'elles-mêmes par la logique verticale du cadre logique.
- S'il y a plus d'un objective spécifique (outcome), les liens entre les objectives spécifiques doivent être spécifiés dans le document de projet.
- Un outcome multidimensionnel requiert des indicateurs qui couvrent toutes les dimensions.
- Les progrès accomplis au regard de la réalisation des outcomes doivent faire l'objet d'un monitoring par le projet.
- Les outcomes ne doivent pas être formulés sous forme d'activités, mais sous forme de résultats: p. ex. «amélioration de l'environnement de politique économique» est un résultat, contrairement à la déclaration que «le projet vise à améliorer la promotion des politiques orientées vers le marché».

Outputs (extrants)

- Limitez le nombre d'outputs. Les outputs doivent être significatifs et pertinents pour atteindre les outcomes. Un output se réfère généralement à un groupe d'activités (une seule activité ne se traduit pas systématiquement par un output).
- Ne confondez pas les activités et les outputs: les outputs sont le résultat direct des activités. Ils décrivent des services et/ou des produits (apports du projet) et ne doivent pas être formulés en tant qu'activités.

Hypothèses de causalité

- Un cadre logique ne permet pas de représenter toute la complexité d'une intervention de développement/humanitaire mais présente une logique simplifiée de l'intervention. Cela étant, le cadre logique n'est pas autonome. Une présentation plus détaillée de la théorie du changement sur laquelle se base une intervention doit figurer dans le document de projet, ceci inclut la formulation des hypothèses d'effets d'un niveau inférieur à un niveau supérieur de résultats (également présentés dans la proposition de crédit). Dans un cadre logique, les relations de causalité s'établissent en règle générale de manière verticale. Il peut toutefois y avoir des liens horizontaux parmi des résultats de même niveau: une telle interdépendance entre les outputs ou les outcomes devrait aussi figurer dans le document de projet.
- Veillez à ce que les relations définies entre les résultats (extrants, effets et impact) soient de nature causale, c'est-à-dire que la réalisation d'un résultat est nécessaire et contribue à la réalisation de l'autre.

- Dans un cadre logique, les relations de causalité se fondent sur des hypothèses plausibles et non sur des faits avérés. Il incombe au projet de vérifier ces hypothèses au cours de la mise en œuvre du projet/programme et, le cas échéant, de procéder aux adaptations requises.

Indicateurs

- La définition d'un nombre limité d'indicateurs clés aide à la réalisation d'un monitoring de projet et à la focalisation sur les changements les plus pertinents et les plus stratégiques.
- Il convient d'accorder l'importance requise aux indicateurs d'outcomes puisque c'est au niveau des outcomes que les effets de développement ou humanitaires se manifestent.
- Veillez, si possible, à aligner les indicateurs d'outcomes de l'action avec les indicateurs d'actions similaires menées dans le pays.
- Les indicateurs d'outcomes peuvent couvrir différentes étapes vers le changement prévu (de changements de court à moyen terme à des changements durables) et aider à suivre les progrès accomplis dans la réalisation de l'objectif fixé.
- Indicateurs se référant à la population: intégrez la portée (nombre de bénéficiaires; catégories visées: sexe/situation socio-économique) et les effets sur les personnes concernées: p. ex. combien de personnes de la catégorie en question bénéficient du projet et qu'est-ce que cela signifie pour eux?
- Indicateurs faisant référence au niveau organisationnel: intégrez des aspects relatifs aux changements qualitatifs ainsi qu'à l'accroissement de l'efficacité (p. ex. amélioration de la fourniture de services de meilleure qualité).
- En ce qui concerne le calendrier, les bases de référence, les valeurs cibles et les moyens de vérification: cf. [Results based Management of Projects and Programmes in International Cooperation 2010 - NADEL](#)
- Gardez à l'esprit que le projet/programme dépend aussi d'informations qui ne résultent pas du système de monitoring du projet. Au niveau de l'objectif général (impact) et aussi en partie au niveau des outcomes (effets), le projet dépend de données recueillies par des tiers. Assurez la sélection des indicateurs pour lesquels ces données sont disponibles à temps et de qualité suffisante. C'est une condition nécessaire pour le suivi des résultats.

Hypothèses et risques

- Les risques qui affectent les progrès accomplis par le projet doivent figurer dans le cadre logique et font l'objet d'un monitoring adéquat. Ceux-ci sont identifiés dans le cadre de l'appréciation des risques liés au projet qui est effectuée préalablement à la proposition de crédit.

Pour plus d'informations sur les différents éléments du cadre logique, voir

eLearning PCM: [Project Cycle Management \(PCM\)](#) , Module 2

III Messages clés relatifs au processus

(A ajouter dans le cadre de l'élaboration des Lignes directrices sur le document de projet)