

Bonjour à tous !

Diamniadio, 25 juin 2020

Séance de travail :
Cadre logique ou logique d'intervention pour
l'élaboration des programmes et l'amélioration
qualitative des DPPD-PAP.

Khadidja Kadri,

Conseillère principale en gestion des finances publiques

Agenda

Séance d'appui-coaching de 9h30 à 13h00

▪ **Auditoire cible :**

- Les 3 responsables de programmes accompagnés de 2 de leurs proches
- La CEP + 2 Collaborateurs
- DAGE + 2 collaborateurs
- Coordonnateur des programmes = SG

▪ **9h30 à 10h30**

Présentation et explication de la technique d'élaboration des cadres logiques des programmes = 1h00 de

▪ **10h30 à 12h30 - Séance de travail sur les cadres logiques des programmes du MMG = 2h00**

Documents utiles : les programmes et/ou le document DPPD

▪ **12h30 à 13h00 - Présentation des chartes de gestion du MMG**

Cadre logique ou logique d'intervention comme outil pour l'élaboration des cadres de performance des programmes

**Élaborer
des
cadres de
perform-
ance de
qualité**

**Comprendre la logique d'un
programme**

Maîtriser son utilisation

Développer le dispositif de suivi

Rappel : Qu'est-ce qu'un programme ?

La LOLF n°2020-07 du 26 février 2020 dans son art. 12 stipule que:

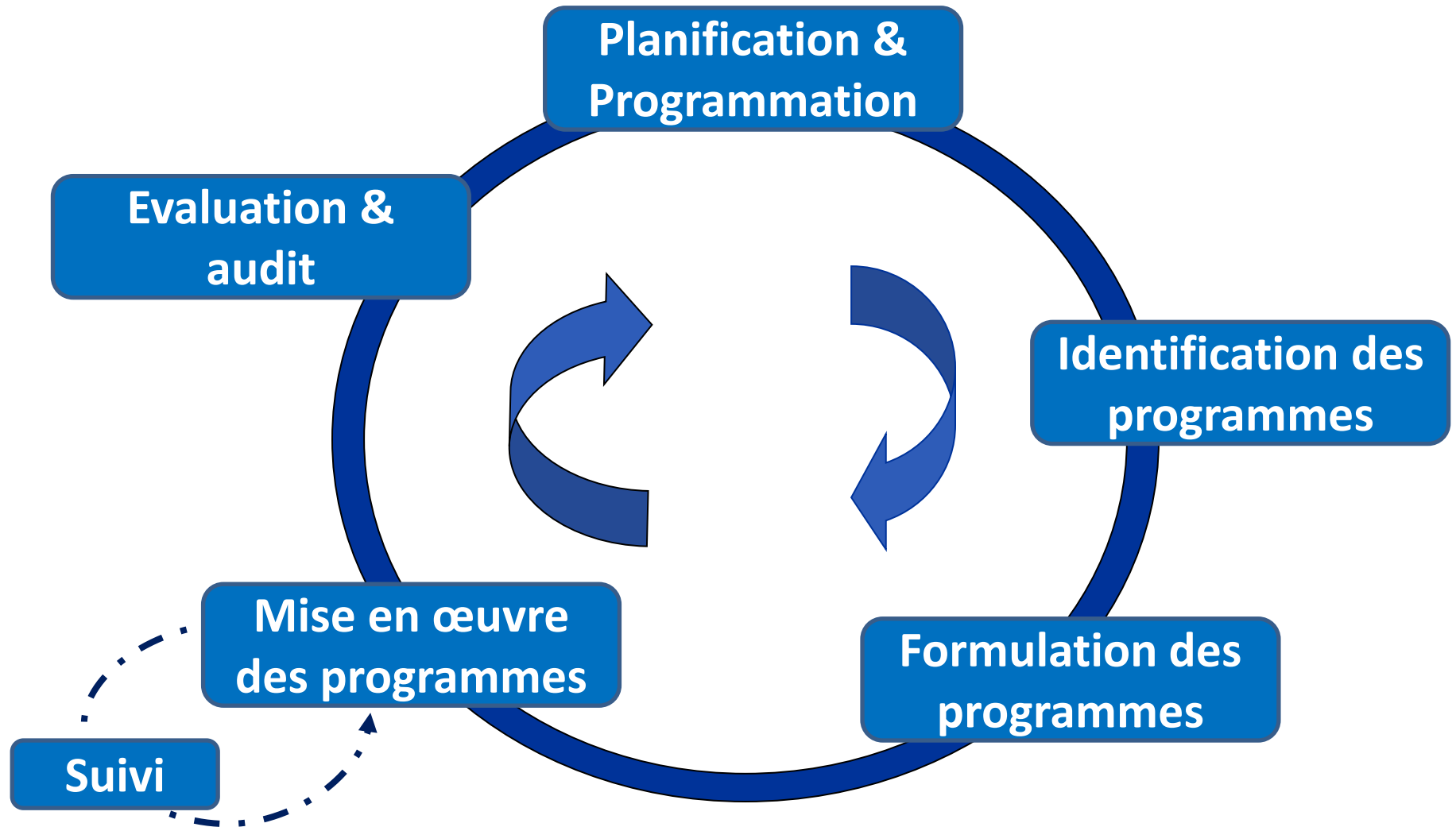
un programme,

- « ...regroupe les crédits destinés à mettre en œuvre une **action** ou un **ensemble cohérent d'actions** représentatif d'une **politique publique** clairement définie dans une perspective de moyen terme» ...
- «...peut regrouper tout ou partie des crédits d'une direction, d'un service, d'un ensemble de directions ou de services d'un ministère ».

..... Qu'est-ce-que l'action ?

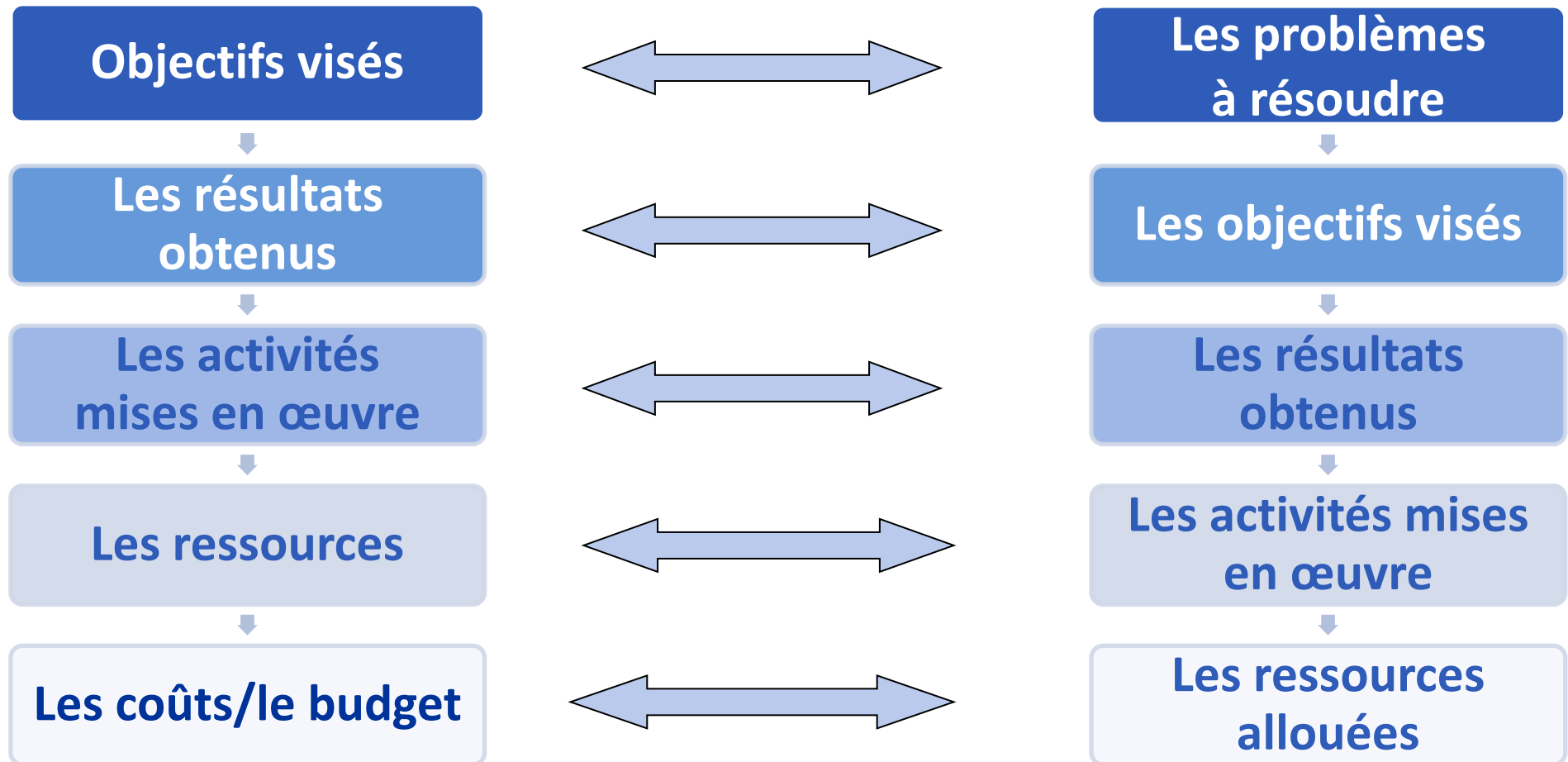
L'action est le cadre de présentation et d'exécution des moyens (effectifs, crédits) alloués à un programme .

Cycle du programme



La logique d'intervention ou cadre logique (CL) d'un programme et de son cadre de performance

- L'approche du cadre logique peut être utilisée tout au long du cycle du programme et elle sert à établir des liens entre :



Le cadre logique en phase planification, programmation et identification

Phase d'analyse

- **Analyse des parties prenantes** : identifier et caractériser, évaluer la capacité des acteurs potentiels
- **Analyse des problèmes** : identifier les problèmes-clefs ; déterminer les relations de causes à effet
- **Analyse des objectifs** : trouver les solutions aux problèmes identifiés; identifier les relations entre moyens et fins
- **Analyse de la stratégie** : identifier les différentes stratégies permettant d'atteindre les solutions et choisir la plus appropriée.

Phase de planification, programmation & identification

- **Construire la matrice du cadre logique** : définir la structure du projet, tester sa logique et ses risques internes, formuler des indicateurs de performance aisément mesurables
- **Calendrier des actions** : déterminer la séquence et l'interdépendance des activités; estimer leur durée et attribuer les responsabilités
- **Calendrier des ressources** : à partir du calendrier des actions, élaborer un échéancier d'utilisation des ressources.

La matrice du cadre logique

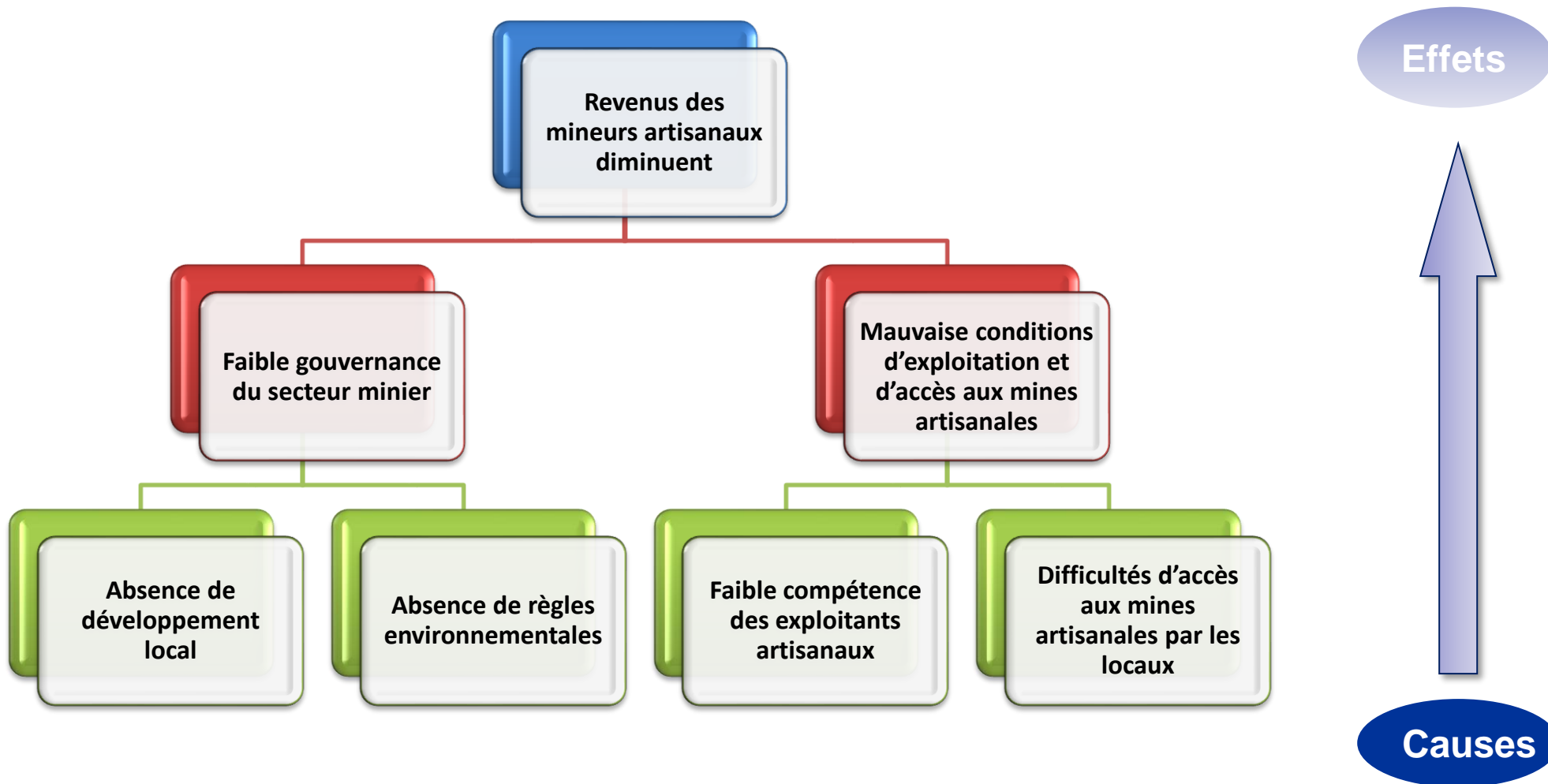
Logique d'intervention	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global: Contribution du programme aux objectifs d'une politique	Comment l'Objectif Global va-t-il être mesuré en quantité, qualité et temps ?	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand et par qui ?	
Objectif spécifique: Bénéfices directs assurés au(x) groupe(s) cible(s)	Comment l'objectif spécifique va-t-il être mesuré en quantité, qualité et temps ?	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand et par qui ?	Conditions de réussite extérieures au programme
Résultats: Produits ou services fournis par le programme	Comment les résultats vont-ils être mesurés en quantité, qualité et temps ?	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand et par qui ?	Conditions de réussite extérieures au programme
Activités: Tâches à réaliser pour obtenir les résultats souhaités			Conditions de réussite extérieures au programme

1^{ère} étape : l'analyse des problèmes

Pourquoi analyser les problèmes

- Identifier les aspects négatifs d'une situation, c'est-à-dire les problèmes que le programme va s'attacher à traiter ;
- Déterminer les relations « de cause à effet » entre ces aspects négatifs ; certains problèmes identifiés sont la conséquence d'autres problèmes d'où l'importance, pour traiter le problème central à la racine, de distinguer les effets et les causes ;
- Aboutir ainsi à une hiérarchisation des problèmes à traiter.

Schéma d'un arbre à problèmes



Comment construire l'arbre à problèmes ?

- 1. Identifier le problème central qui affecte le(s) groupe(s) cible (s) et que le programme se propose de traiter ;**
- 2. Identifier les problèmes et contraintes associés à ce problème central ;**
- 3. Analyser et identifier les relations de cause à effet entre ces problèmes ;**
- 4. Bâtir une première esquisse de l'arbre à problèmes ;**
- 5. S'assurer que tous les problèmes ont bien été identifiés et intégrés dans l'arbre à problèmes ;**
- 6. Vérifier la logique des enchaînements entre effets et causes.**

Comment construire l'arbre à problèmes ?

- Il est essentiel que toutes les parties prenantes participent à l'analyse des problèmes
- En retour, l'analyse des problème peut amener à identifier des parties prenantes qui ne l'avaient pas été jusqu'alors.

De l'analyse des problèmes à l'arbre à objectifs ?

Les problèmes sont identifiés et hiérarchisés



Cela permet de décrire la situation future qui prévaudra lorsque les problèmes auront été résolus.



et ainsi de hiérarchiser les objectifs,



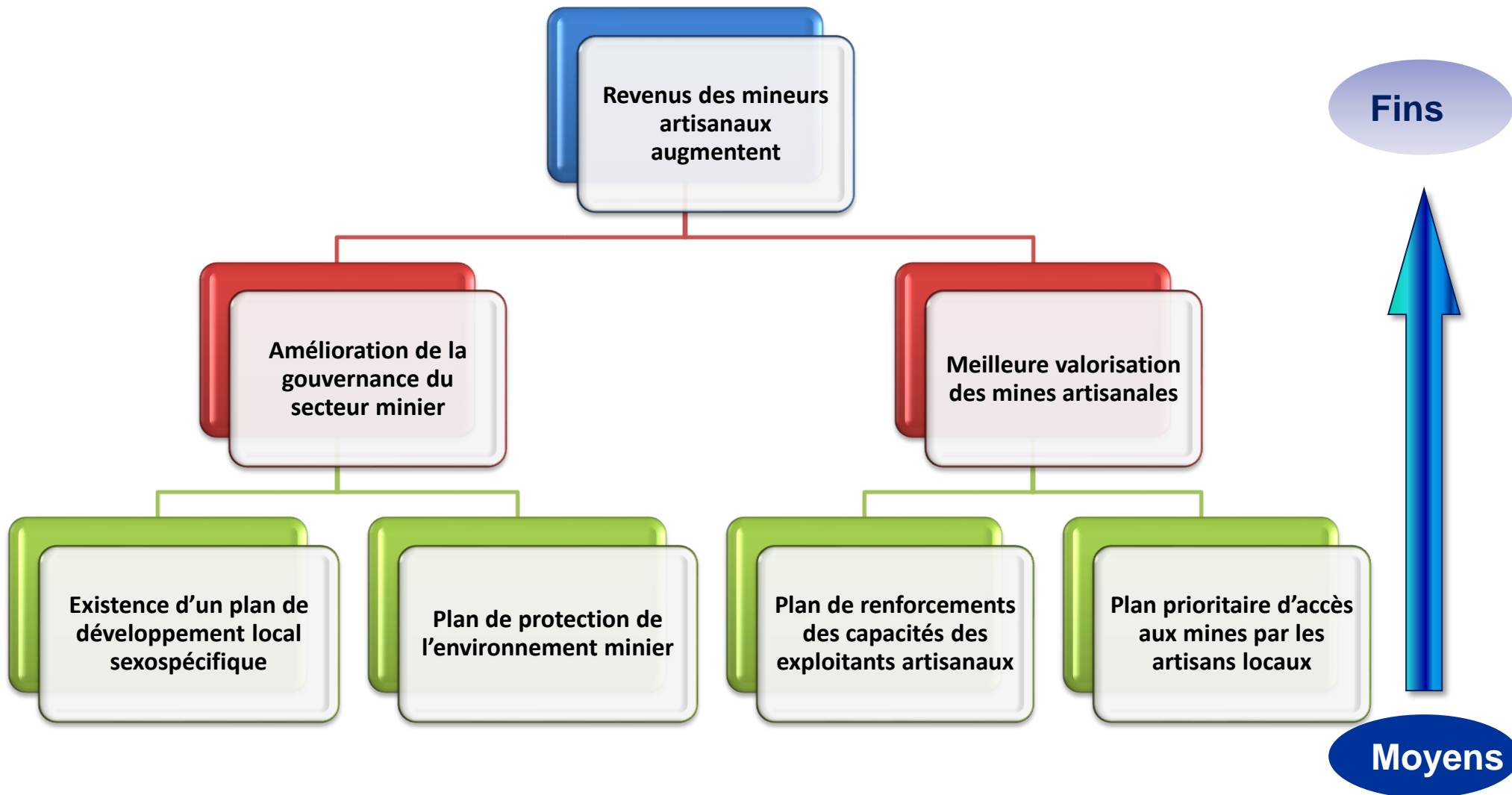
et de construire l'arbre à objectifs reposant sur les relations entre les moyens et les fins.

Analyse des objectifs

Les aspects négatifs de la situation identifiés dans l'arbre à problèmes sont convertis en aspects positifs, c'est-à-dire en solutions aux problèmes identifiés.

- **Ces aspects positifs sont, en fait, des objectifs que le programme va se proposer d'atteindre ;**
- **Ils sont hiérarchisés par des relations entre moyens et fins ;**
- **Ces objectifs sont présentés dans un arbre des objectifs.**

Schéma d'un arbre des objectifs



L'arbre à objectifs permet de constater que :

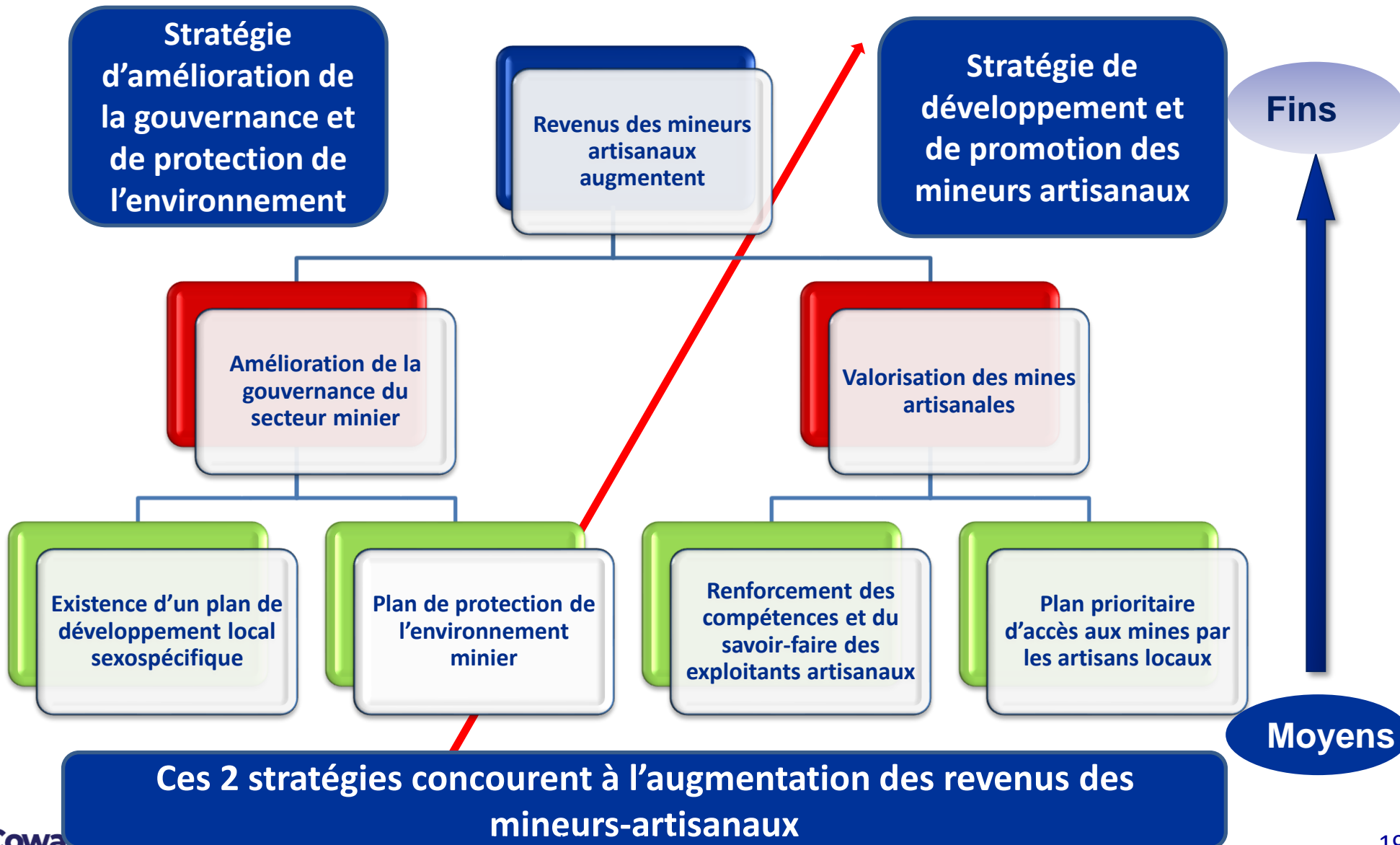
1) certains objectifs sont peu réalistes et doivent être révisés:

- ⇒ peut-on formuler d'autres solutions ?
- ⇒ l'objectif central peut-il être atteint sans que ces objectifs secondaires le soient ?

2) certains objectifs ne peuvent pas être atteints par le programme considéré, mais relèvent d'un autre programme :

- ⇒ redéfinition du champ du programme
- ⇒ vérification de la complémentarité entre programmes.

Le choix d'une stratégie



Analyse des stratégies

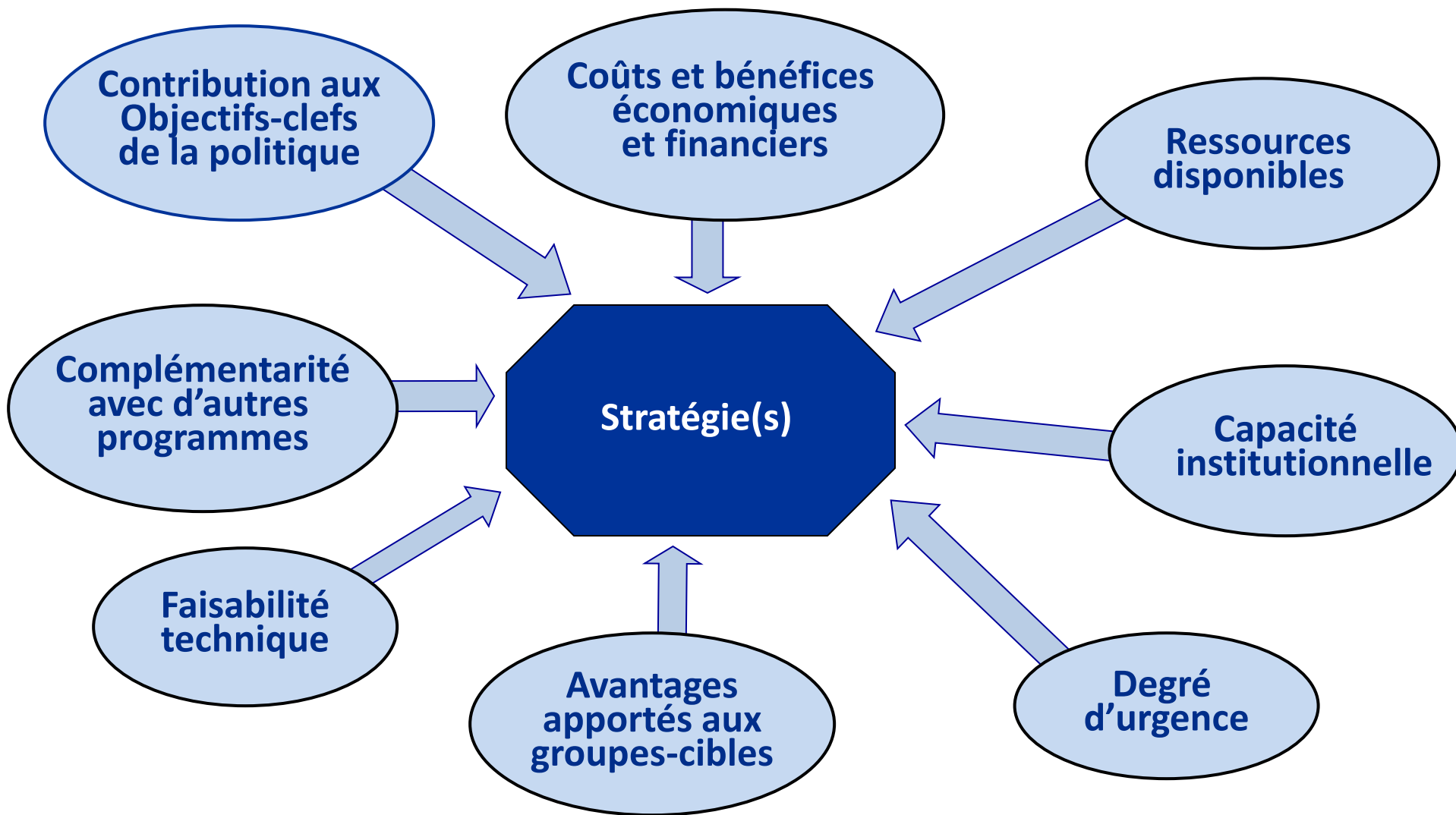
L'analyse des stratégies consiste à sélectionner la (ou les) stratégie(s) qui seront appliquées pour atteindre les objectifs souhaités : « Les revenus des mineurs artisanaux augmentent ».

Une stratégie regroupe des objectifs de même nature. Ainsi, dans le cas du revenu des mineurs artisanaux, on pourra distinguer deux stratégies :

Stratégie d'amélioration
de la gouvernance et de
protection de
l'environnement


Stratégie de
développement et de
promotion des mines
artisanales

Analyse des stratégies – critères de sélection



La construction du cadre logique ou logique d'intervention

Au terme de la phase d'analyse, on passe à l'élaboration du cadre logique qui comprend quatre colonnes:



Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification des indicateurs	Hypothèses

Cadre logique ou logique d'intervention ou matrice du cadre logique d'un programme/projet

	Logique d'intervention	Indicateurs vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses ou risques
Objectifs global (aux)				
Objectif (s) spécifique(s)				Facteurs exogènes le permettent
Résultats				Facteurs exogènes le permettent
Activités				Facteurs exogènes le permettent
Moyens /ressources		SI		Conditions préalables

Si les moyens et ressources sont suffisants et *si* les conditions préalables sont réunies, *alors* ...

Cadre logique ou logique d'intervention ou matrice du cadre logique d'un programme/projet

Logique d'intervention	Libellés	Indicateurs vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses ou risques
Objectif(s) global (aux) ou stratégique (s) = Impact	SI			
Objectif (s) spécifique(s) = effet (outcome)		ALORS		
Résultats : extrants (output)				
Activités= intrants (input) - Tâches - Tâches				

SI nous voulons contribuer à l'objectif global, ALORS nous devons atteindre les objectifs spécifiques :

Le cadre logique permet de répondre à 7 questions clés :

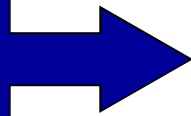
- **POURQUOI** changer la situation actuelle ?
- **QUELLE** intervention est souhaitée ?
- **POUR QUI** les actions seront entreprises ?
- **COMMENT** le programme/projet sera-t-il réalisé ?
- **QUI** réalisera le programme/projet ?
- **QUAND** le programme/projet sera-t-il réalisé ?
- **COMBIEN** le programme/projet coûtera-t-il ?

Informations contenues dans la matrice du Cadre Logique

Désignation du programme	Indicateurs	Source de vérification	Hypothèses
<p>Objectif global : l'impact sur le développement auquel le programme contribue – au niveau national ou sectoriel/ministériel (fournit un lien avec le contexte de la politique et/ou du programme ministériel)</p>	<p>Mesure l'importance de la contribution à l'objectif global</p>	<p>Sources d'information et méthodes employées pour la recueillir et en faire le rapport (y compris qui et quand/à quelle fréquence)</p>	
<p>Objectif spécifique : l'effet du développement à la fin du programme – plus précisément les bénéfices escomptés pour le(s) groupe(s) cible(s)</p>	<p>Aide à répondre à la question : comment saurons-nous si l'objectif spécifique a été atteint ? Doit inclure des détails sur la quantité, la qualité et le temps</p>	<p>idem</p>	<p>Hypothèses (hors du contrôle de la gestion du projet) susceptibles d'exercer un effet sur le lien objectif global/objectif spécifique</p>
<p>Résultats : les résultats directs/tangibles (biens et services) du projet, sous le contrôle de la gestion du projet</p>	<p>Aide à répondre à la question : comment saurons-nous si le résultat a été obtenu ?</p>	<p>idem</p>	<p>Hypothèses susceptibles d'exercer un effet sur le lien résultats/objectif spécifique</p>

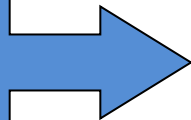
Les différents niveaux de description du programme

Objectifs globaux



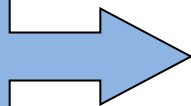
Les avantages sociaux et/ou économiques à long terme auxquels contribuera le programme.

Objectif(s) Spécifique(s)



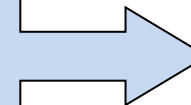
Le flux d'avantages ou les améliorations que le programme assurera aux groupes-cibles.

Résultats



Les biens et services fournis par les activités et les projets rattachés au programme.

Activités



Ce qui sera fait pendant la mise en œuvre du programme pour obtenir les résultats.

Objectif(s) global(aux)

C'est (ce sont) le(s) objectif(s) général (généraux) auquel contribue l'objectif spécifique du programme

Exemple :

Les revenus des mineurs artisanaux augmentent.

Le programme dont l'objectif spécifique est d'améliorer la gouvernance et l'environnement du secteur minier , contribue à l'amélioration des revenus des mineurs-artisanaux.

Objectif(s) spécifique(s)

L'objectif spécifique :

- décrit la disponibilité des biens et services pour le(s) groupe(s) cibles - et non pas la production de ces services (*)
- est une conséquence directe de l'obtention des résultats
- doit être réaliste, spécifique et mesurable

(*) exemple: Non pas la construction de la maison, mais le fait que la famille soit logée

Exemple : La gouvernance et l'environnement du secteur minier s'améliore.

Résultats

Les résultats sont les résultats tangibles ou physiques que le programme aura fournis et qui produisent les biens et services décrits dans l'objectif spécifique.

Comme l'objectif spécifique, les résultats doivent être réalistes, spécifiques et mesurables.

- **Les compétences des mineurs artisanaux sont améliorées (ex: sessions de formation aux bonnes pratiques)**
- **L'accès aux mines artisanales par les mineurs locaux est amélioré et réglementé (priorité aux mineurs de la région)**

Activités

Ce sont les actions qui vont être mises en œuvre dans le cadre du programme, qui vont permettre d'obtenir les résultats.

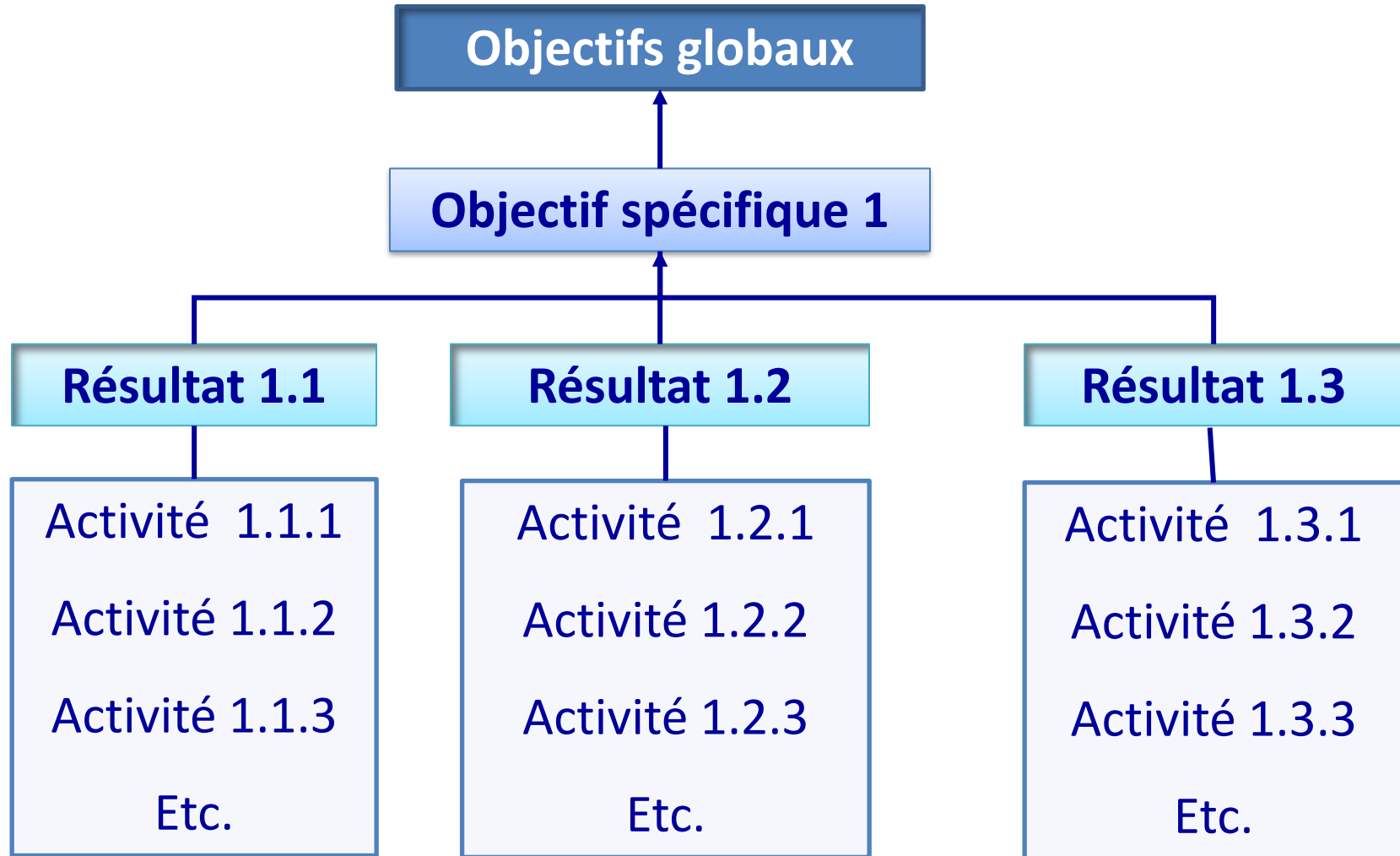
Elles demandent :

- à être organisées
- à disposer des moyens humains et matériels nécessaires
- qu'il faut quantifier et valoriser
- pour obtenir, année par année, les coûts totaux du programme

• **Projet traitement du poisson (activités: investissement dans des unités de traitement; création d'une chaîne de conservation par le froid ; formation à la qualité des pêcheurs et du personnel des unités de traitement)**

• **Projet coopératives de pêche (Activités: renforcement de la capacité de négociation des coopératives de pêche ; création d'un Comité National de la Pêche dans lequel les coopératives sont représentées; campagne de promotion des produits de la pêche).**

Numérotation des rubriques



Indicateurs

Les Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV) permettent de vérifier si les objectifs et résultats du programme sont atteints.

Les IOV doivent être

Spécifiques
en termes
de
quantité,
qualité et
délai

Mesurables
à un coût
acceptable

Disponibles
à partir des
sources
existantes
ou au prix
d'un
effort/coût
raison-
nable

Pertinents
en regard
des
objectifs

Sensibles
aux
changemen-
ts

Fournis
assez tôt
pour être
utiles aux
gestion-
naires du
program-
me

Sources de Vérification

**Les Sources de
Vérification doivent
indiquer:**

- **Où ?**
- **Comment ?**
- **Par quelles méthodes ?**
- **Avec quels moyens ?**
- **Et à quel coût ?**
- **peuvent être obtenus les Indicateurs Objectivement Vérifiables**

Hypothèses

Une hypothèse est une condition

- **Nécessaire à la réalisation et au succès du programme ;**
- **Qui n'est pas sous le contrôle des gestionnaires du programme.**

Les hypothèses sont formulées à tous les niveaux de la logique d'intervention.

Les hypothèses donnent lieu à une analyse du risque: est-il possible de lever les hypothèses, moyennant quelles mesures ?

Chronogramme des activités et mécanisme de suivi

Nécessité d'élaborer un chronogramme des activités basé sur le cadre logique

Répartit les activités de manière détaillée en ensembles opérationnels

Met en évidence la séquence logique entre les activités ainsi que leur interdépendance

Identifie les étapes-clés de la mise en œuvre du projet / programme

Sert de base à la répartition des responsabilités de gestion

Chronogramme des activités

Résultats / Activités	Responsables	Année 1				Année 2				...
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	
Résultat 1.1	Responsable									
Activité 1.1.1	X	■	■	■						
Activité 1.1.2	Y/Z		■	■						
Activité 1.1.3	X/Z				■	■	■			
Résultat 1.2	Responsable				■	■				
Activité 1.2.1					■	■				
Activité 1.2.2						■	■	■		
Etc.										
Résultat 2.1	Responsable				■	■	■			
Activité 2.1.1					■	■	■			
Activité 2.1.2								■	■	

Echéancier des ressources

L'échéancier des ressources indique, dans un cadre chronologique dérivé du chronogramme d'activités, et pour chaque activité :

Quels sont les moyens en nature (personnel de diverses qualifications, équipements, consommables) et les quantités nécessaires à la réalisation de l'activité considérée

Quels sont les coûts correspondants à la fourniture de ces moyens et à leur utilisation

Il précise, le cas échéant, la source de financement de ces coûts et, dans le cas de financement par le budget, le code correspondant dans la nomenclature budgétaire

Importance de mettre en place un système de suivi de mise en œuvre du programme

Le suivi :

Est une activité de gestion systématique

Exercée tout au long de la mise en œuvre du projet/programme

Qui vérifie si la mise en œuvre du projet/programme est conforme à la planification

Conduit, le cas échéant, à une révision des plans et à des mesures correctives

Intervient à tous les niveaux de la gestion

Utilise des rapports formels et la communication informelle

Qu'est ce que l'évaluation?

L'évaluation

Est une vérification du succès d'un programme ;

Traite de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la viabilité du programme ;

Est centrée sur les relations entre résultats – objectif spécifique – objectif global ;

Analyse les effets des activités menées par le programme ;

Vérifie la planification du programme ;

Vérifie l'influence des hypothèses importantes.

Critères d'évaluation: la pertinence

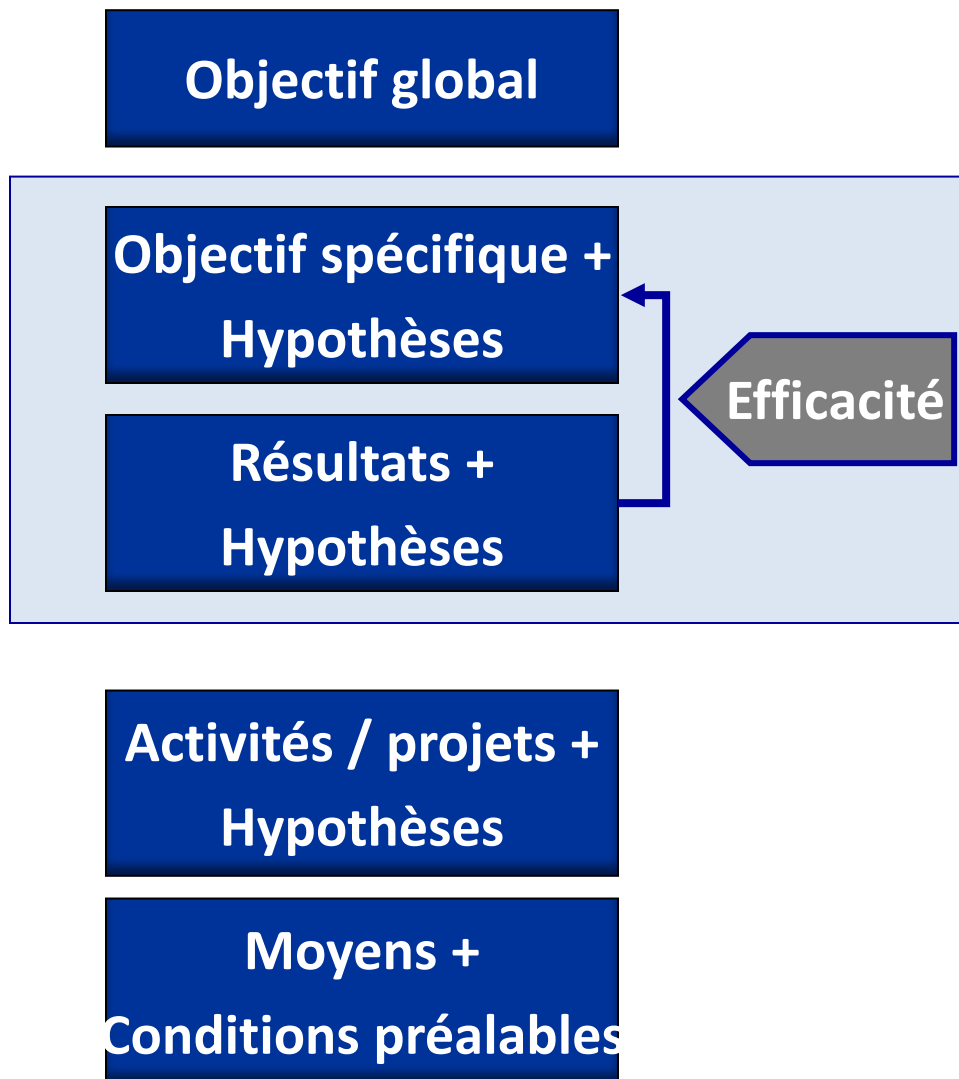
**La pertinence
répond
à la question :**

**Dans quelle mesure le
programme apporte une
réponse adéquate au
problème central qui a motivé
sa mise en œuvre**

**Elle vérifie
a posteriori**

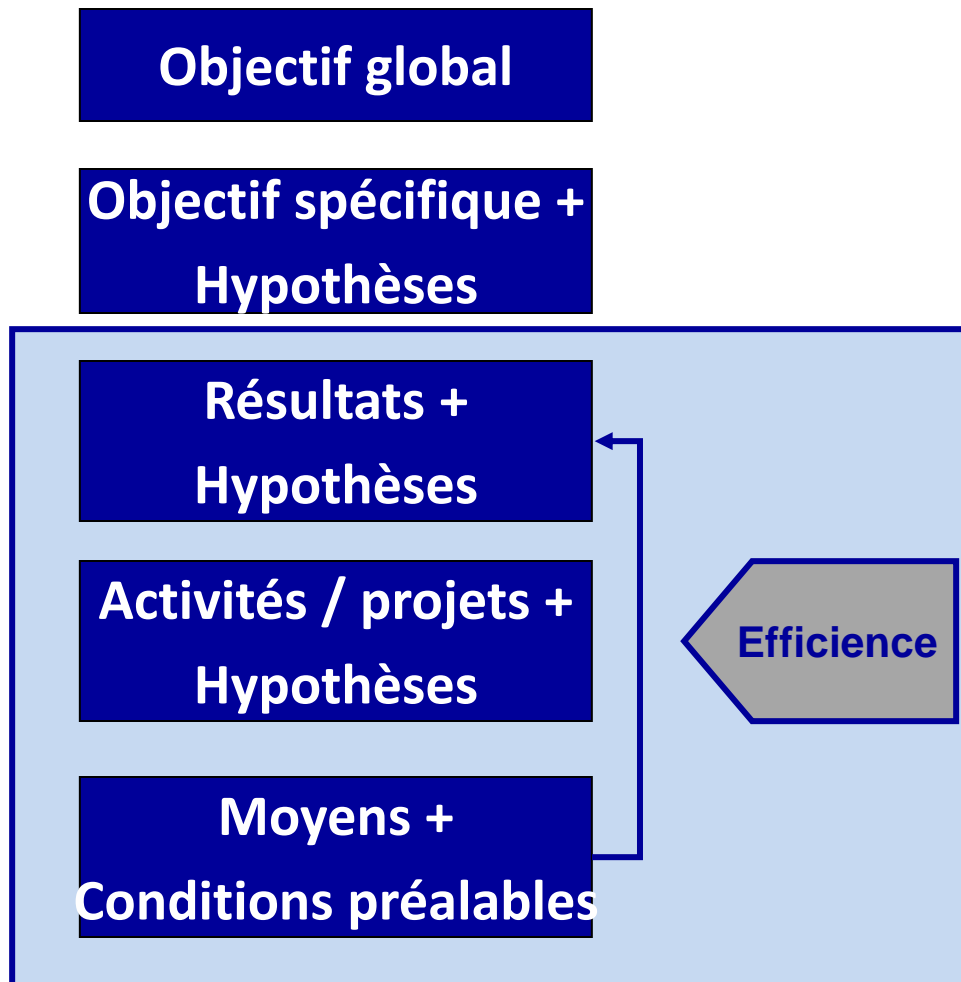
- que le programme est en cohérence avec la politique du gouvernement, et
- que les analyses préalables à l'élaboration du cadre logique (analyse des parties prenantes, analyse des problèmes, analyse des objectifs et de la stratégie) puis la construction du cadre logique ont été bien faites

Critères d'évaluation: l'efficacité



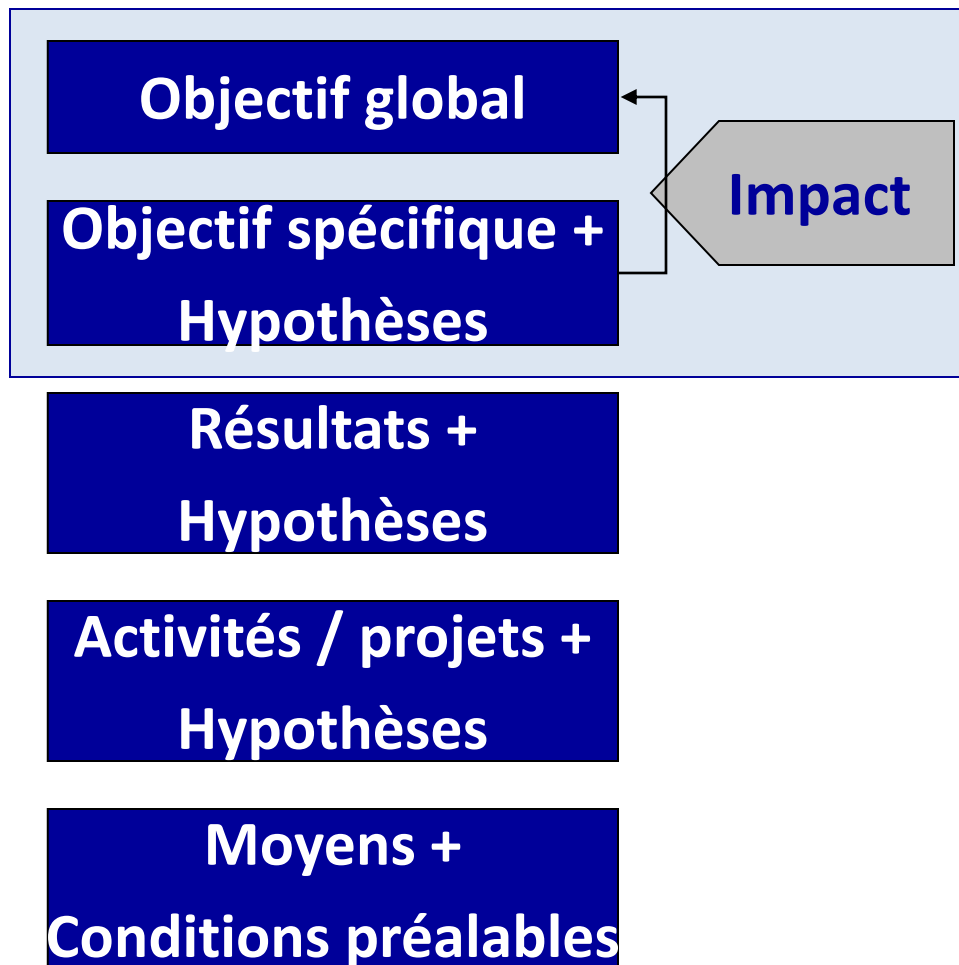
- Analyse concernant la question: « dans quelle mesure la réalisation des résultats du programme a-t-elle contribué à la réalisation de l'objectif spécifique » ?
- Y a-t-il des indications claires concernant des changements et des améliorations au bénéfice des groupes-cibles ?
- Ces améliorations sont-elles en ligne avec ce qui était prévu dans les OVI ?

Critères d'évaluation: l'efficacité



- Analyse concernant le succès du projet (programme) dans la transformation des moyens en résultats concrets et ce à travers les activités (projets) du programme ;
- Les activités ont-elles été pleinement réalisées avec les ressources disponibles ?
- Ont-elles produit les résultats attendus?
- Fournit aux parties prenantes l'information concernant les intrants / coûts par unité produites

Critères d'évaluation: l'impact



- Analyse les effets globaux du programme ;
- Analyse la contribution de l'objectif spécifique à la réalisation de l'objectif global ;
- Se concentre sur les changements à long terme dans l'environnement du programme ;
- Porte une attention particulière aux changements affectant les bénéficiaires finaux du programme ;
- Il peut y avoir des impacts imprévus ou non désirés.

Critères d'évaluation: la viabilité

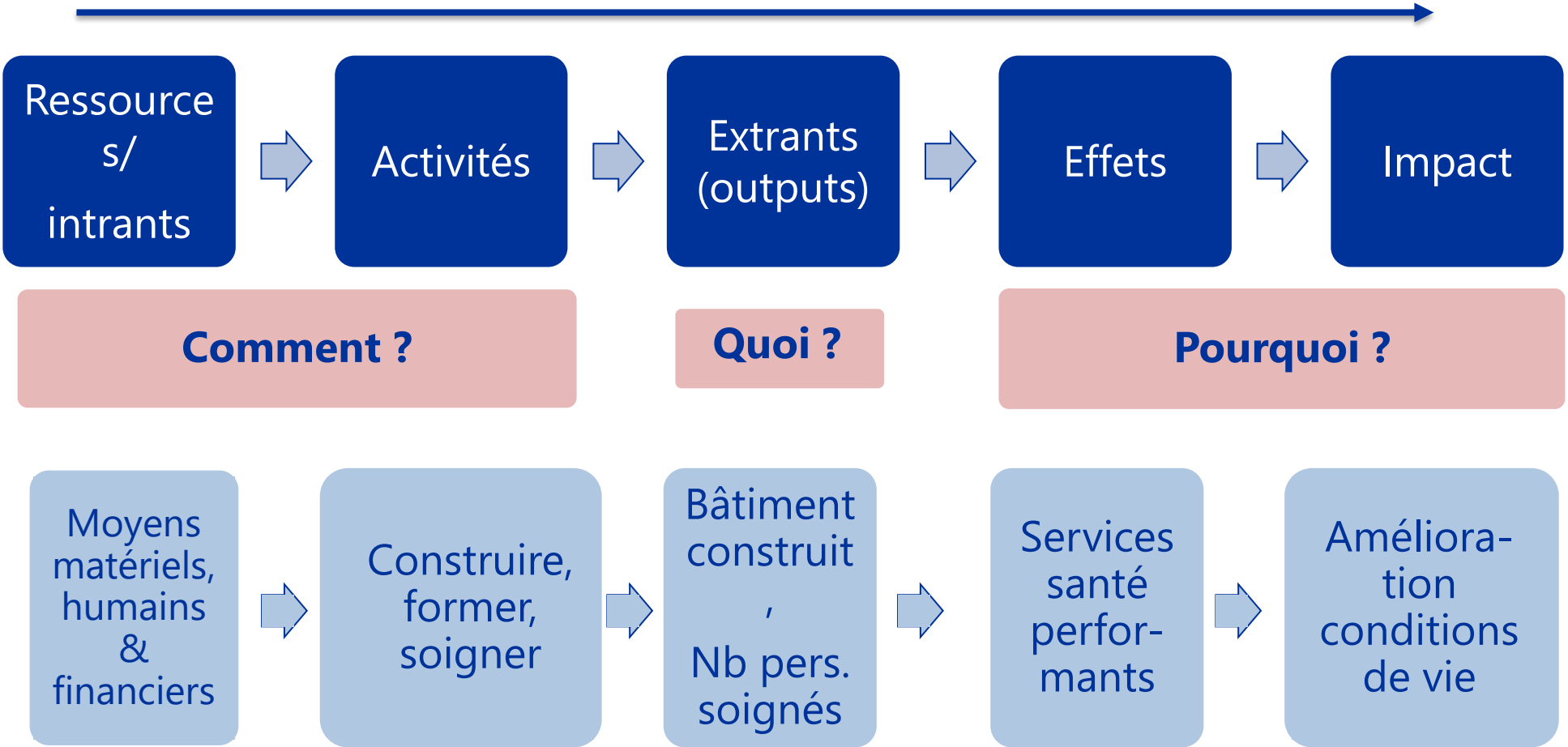
- **Analyse dans quelle mesure la production des avantages produits par le programme pourra se poursuivre d'elle-même lorsque le programme sera parvenu à son terme.**
- **Ce critère s'applique principalement à des programmes ayant le caractère d'un investissement matériel ou immatériel. Le financement des dépenses récurrentes et de la maintenance est-il assuré ?**
- **Pour les programmes visant à améliorer le fonctionnement d'un service public, la question est de savoir si les améliorations enregistrées sont susceptibles de se maintenir**

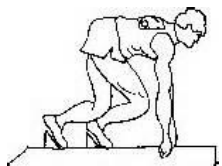
Les indicateurs de suivi et évaluation

Les indicateurs de suivi et d'évaluation doivent être «**SMAPO** » ou «**SMART**»:

- **S**pecifics- **S**pecificies - : Précise l'objet du changement avec des cibles claires (groupes cibles, régions, etc...)
- **M**esurables - **M**earable: Possible de mesurer en termes de qualité et/ou quantité et Réalistes pour être atteint en un temps donné
- **A**tteignable - **A**available: disponibles à un coût acceptable
- **P**ertinent - **R**elevant: pertinents par rapport à ce qu'ils sont supposé mesurer et réponses aux besoins identifiés
- **O**pportun - **T**ime bound: préciser à quelle date il est prévu d'atteindre les résultats et objectifs (limités dans le temps ce qui permet de savoir quand l'objectif sera atteint)

chaîne de résultats





A vous maintenant !

Ces affirmations sont-elles exactes ?

Le cadre logique d'un programme est un processus de diagnostic ;	<input checked="" type="checkbox"/> Vrai <input type="checkbox"/> Faux
Le cadre logique d'un programme est une image des résultats attendus à moyen terme ;	<input checked="" type="checkbox"/> Vrai <input type="checkbox"/> Faux
Le cadre logique d'un programme est un outil de gestion de programmes et/ou de projets ;	<input checked="" type="checkbox"/> Vrai <input type="checkbox"/> Faux
Le cadre logique est un simple tableau matriciel ;	<input checked="" type="checkbox"/> Vrai <input type="checkbox"/> Faux
Le cadre logique réunit dans un document quelques éléments du programme.	<input checked="" type="checkbox"/> Vrai <input type="checkbox"/> Faux

*Merci pour votre aimable
participation !*

Révision des cadres logiques des programmes du MMG

- **10h30 à 12h30 - Séance de travail sur les cadres logiques des programmes du MMG = 2h00**
- Documents utiles : les programmes et/ou le document DPPD

- **12h30 à 13h00 - Présentation chartes de gestion du MMG = 13h00**

Chartes de gestion des programmes du MMG

- **12h30 à 13h00 - Présentation chartes de gestion du MMG = 13h00**

*Merci à tous pour votre
aimable participation !*