



Série – La chaîne PPBSE
Boussole – Méthodologie de la
chaîne PPBSE
Outil 5 – La matrice du cadre
logique



Table des matières

1. Définition	3
2. Objectif de l'étape	3
2.1 La première colonne : logique d'intervention du programme/projet.....	3
2.1.1 Causalité SI - ALORS.....	3
2.2 La seconde colonne – les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	6
2.3 La troisième colonne – les sources de vérifications.....	8
2.4 La quatrième colonne – les hypothèses et/ou risques	8
3. Questions clés	9
4. Comment s'y prendre ?	10
5. Exemple de cadre logique	12
6. Résumé	15
7. Pour en savoir plus	16

Liste des exemples

Exemple 1 : Formulation d'un objectif spécifique d'un programme s'inscrivant dans la politique de développement agricole et rural	7
Exemple 2 : Exemple de numérotation.....	12
Exemple 3 : Matrice du cadre logique du Programme santé maternelle et infantile	13

Liste des figures

Figure 1 : Hiérarchie des objectifs (bas vers le haut)	4
Figure 2 : Relation de causalité SI-ALORS du bas vers le haut	4
Figure 3 : Hiérarchie des objectifs (du haut vers le bas).....	5
Figure 4 : Relation de causalité du haut vers le bas.....	5
Figure 5 : Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)	7
Figure 6 : Les sources de vérifications	8
Figure 7 : Les hypothèses et/ou risques	9
Figure 8 : Structure type d'une matrice du cadre logique et sa séquence de réalisation	11
Figure 9 : Les deux phases principales du cadre logique	15



OUTIL 5

La matrice du cadre logique

Le cadre logique est un outil de conception et de conduite d'un programme ou d'un projet. Le **cadre logique** est une **méthode dite de Gestion axée sur les résultats (GAR)**. Ce cadre logique permet de confronter, déjà sur le papier, la cohérence entre différents niveaux de résultats, en prenant comme point de référence son objectif le plus élevé.

Le cadre logique **synthétise sous forme de tableau** (une matrice de 4 lignes sur 4 colonnes) toutes les informations clés d'un programme/projet : objectifs, résultats, activités, risques, programmation, ressources. La méthode du cadre logique est la succession d'étapes et d'analyses qui va permettre l'élaboration progressive de la matrice.

Le cadre logique va permettre de répondre aux questions suivantes :

- Quel est le but du programme/projet et quels sont les résultats attendus ?
- Quelles activités devraient être menées pour atteindre ces résultats ?
- Est-ce que ces résultats concourent réellement aux objectifs de rangs supérieurs ?
- Quels risques pourraient affecter l'atteinte des objectifs et le déroulé du projet comme anticipé ?
- Comment seront mesurées l'évolution des activités et l'atteinte des objectifs ?
- Comment et sous quelle forme seront obtenues ces données ?

Les caractéristiques et les avantages de la méthode du cadre logique :

- Engage un processus qui permet de laisser une trace écrite, explicite et mesurable de ce qui est attendu en cas de succès;
- Explicite ce qui est sous la responsabilité du gestionnaire de projet (la mise en œuvre) et ce qui est du domaine de la stratégie d'intervention (la meilleure option pour atteindre les résultats, lors des phases d'analyse préliminaires à la conception du cadre logique);
- Aide à définir, puis préciser les objectifs, cadre le suivi et informe l'évaluation;
- Permet de résumer un projet et une uniformisation des documents;
- Un support de communication et surtout de contractualisation entre les parties prenantes : bénéficiaires, bailleurs de fonds, gestionnaires du programme/projet;
- Un document dynamique qui s'enrichit à chaque étape de la vie du projet et reflète son évolution.



1. Définition



La matrice du cadre logique fournit une représentation synthétique du projet/programme. Elle décrit la logique d'intervention à travers la présentation de l'objectif global du projet/programme, de son objectif spécifique, des résultats qui en sont attendus et des activités qui seront mises en œuvre.

Elle précise, au niveau de l'objectif général, de l'objectif spécifique et des résultats, quels indicateurs objectivement vérifiables seront utilisés pour appréhender les effets du projet/programme et quelles sources de vérification seront utilisées à cet effet.

Enfin, elle explicite au niveau de l'objectif spécifique, des résultats et des activités quelles hypothèses ont été prises en compte dans des domaines qui sont hors du champ du projet/programme.

2. Objectif de l'étape

La [matrice du cadre logique](#) rassemble dans un document synthétique les éléments essentiels du programme/projet.

La [préparation](#) d'une matrice de cadre logique est un [processus itératif](#) et elle suit une séquence générale de réalisation, qui commence par une description du projet (de haut en bas), suivie des hypothèses (de bas en haut), puis des indicateurs et, enfin, des sources de vérification (transversalement).

La matrice du cadre logique est composée de quatre (4) colonnes et elle est présentée dans les points suivants.

2.1 La première colonne : logique d'intervention du programme/projet

2.1.1 Causalité SI - ALORS

La [première colonne de la matrice du cadre logique](#) résume la [logique « moyens-fins »](#) du programme/projet proposé (également appelée « logique d'intervention »).

Lorsque la [hiérarchie des objectifs](#) se lit [de bas en haut](#), elle peut s'exprimer comme suit :



Figure 1 : Hiérarchie des objectifs (bas vers le haut)

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses/ou risques
Objectifs globaux	←			
Objectifs spécifiques	ALORS ←			→
Résultats	SI ←			→
Activités	←			
Moyens/ressources	SI ←			→

- « SI les moyens/ressources sont suffisants, ALORS les activités peuvent être mises en œuvre. »

Figure 2 : Relation de causalité SI-ALORS du bas vers le haut

Causalité : SI - ALORS
<ul style="list-style-type: none"> - SI les moyens/ressources sont suffisants, ALORS les activités peuvent être mises en œuvre; - SI les activités sont mises en œuvre, et SI les hypothèses sont valables, ALORS les résultats peuvent être obtenus; - SI les résultats sont obtenus, et SI les hypothèses sont valables, ALORS l'objectif spécifique sera atteint; - SI l'objectif spécifique est atteint, ALORS il contribuera à l'objectif global.



Dans le cas contraire, lorsque la **hiérarchie des objectifs** se lit **du haut vers le bas**, elle peut s'exprimer de la façon suivante :

Figure 3 : Hiérarchie des objectifs (du haut vers le bas)

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses/ou risques
Objectifs globaux	SI			
Objectifs spécifiques	ALORS			
Résultats				
Activités				
Ressources/moyens				

« **SI** nous voulons contribuer à **l'objectif global**, **ALORS** nous devons atteindre **les objectifs spécifiques** ».

Figure 4 : Relation de causalité du haut vers le bas

Causalité : Si - ALORS

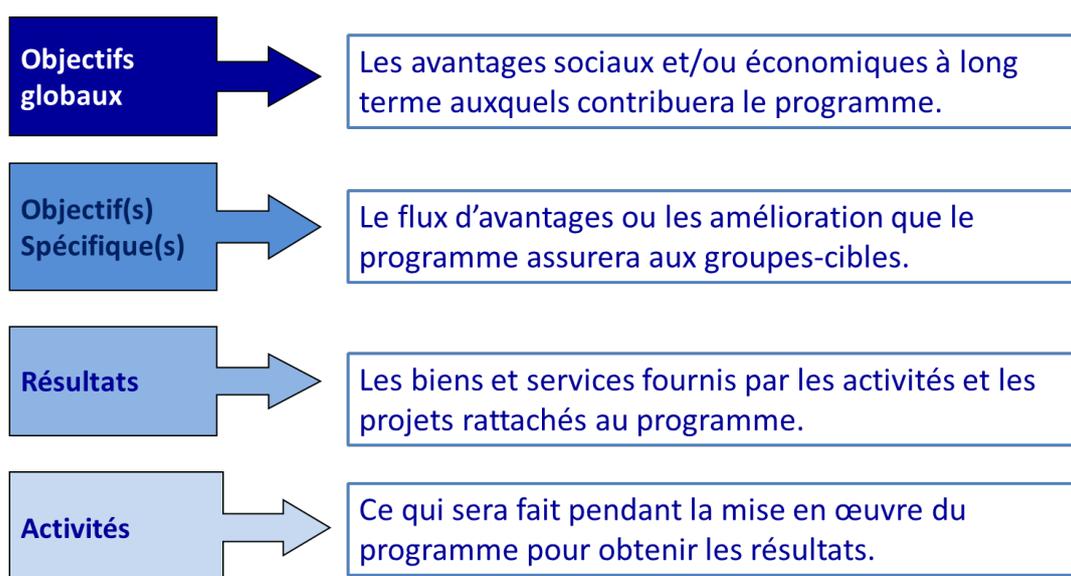
- **SI** nous voulons contribuer aux objectifs globaux, **ALORS** nous devons atteindre l'objectif spécifique;
- **SI** nous voulons contribuer à l'objectif spécifique, **ALORS** nous devons obtenir certains résultats;
- **SI** nous voulons obtenir des résultats, **ALORS** certaines activités doivent être mises en œuvre;
- et **SI** nous voulons mettre en œuvre certaines activités, **ALORS** nous devons employer les moyens/ressources identifiés.



La première colonne explicite ce que sont :

- L'objectif général ou global du programme/projet, c'est-à-dire l'objectif de stratégie globale ou ministérielle que celui-ci contribue à réaliser. Au niveau d'un département ministériel, dans le cadre d'un budget-programme, l'objectif global de chaque programme fait le lien entre ce programme et la stratégie du département ministériel.
- L'objectif spécifique, c'est-à-dire les avantages durables que le programme/projet vise à apporter au(x) groupe(s) cibles.
- Les résultats, c'est-à-dire les « produits » (biens et services) fournis par les activités mises en œuvre dans le cadre du programme/projet.
- Les activités, c'est-à-dire les opérations qui seront entreprises dans le cadre du programme/projet. Relativement simples dans le cas d'un projet, ces activités sont complexes dans le cas de programmes, et sont, de fait, elles-mêmes des projets.

La première colonne de la matrice du cadre logique vient décrire les différents niveaux du programme/projet comme l'illustre le schéma ci-après :



2.2 La seconde colonne – les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

La seconde colonne décrit les **Indicateurs Objectivement Vérifiables (IOV)** qui permettent de vérifier au niveau de l'objectif général, de l'objectif spécifique et des résultats si le programme/projet fournit bien à chacun de ces niveaux les contributions qui en sont attendues et ceci dans les délais prévus. Les IOV sont autant que possible exprimés sous une **forme mesurable** et précisent à **quelle date le résultat ou l'objectif doit être atteint**.

Dans la matrice du cadre logique, c'est à travers les IOV que sont quantifiés les résultats et les objectifs globaux et spécifiques.



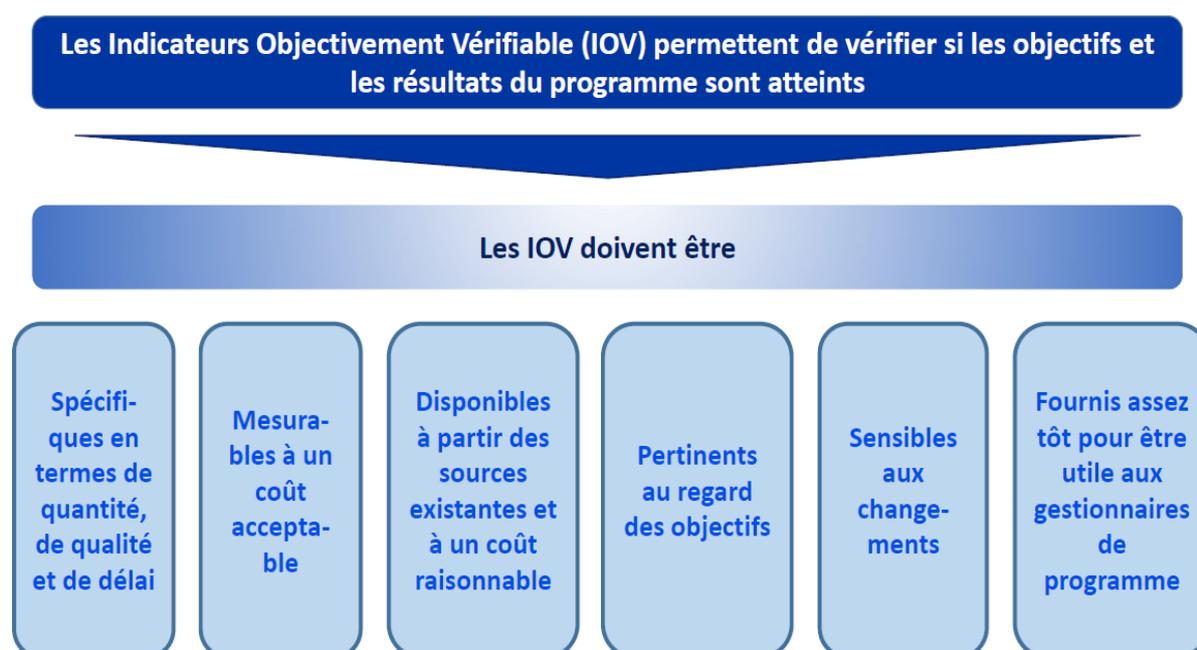
Exemple 1 : Formulation d'un objectif spécifique d'un programme s'inscrivant dans la politique de développement agricole et rural

L'objectif spécifique peut s'exprimer de la façon ci-après :

« Le revenu de la population rurale est accru. »

L'Indicateur objectivement vérifiable (IOV), correspondant, précisera quel est le **pourcentage d'augmentation visé** et à quelle **échéance** par rapport à la date de démarrage du programme/projet.

Figure 5 : Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

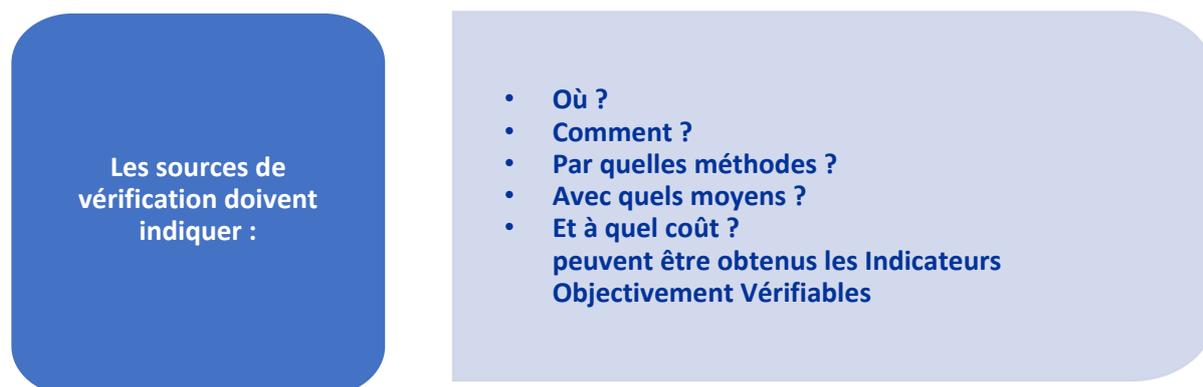




2.3 La troisième colonne – les sources de vérifications

Les **sources de vérification** sont spécifiées dans la troisième colonne. Elles précisent d'où proviendront les informations et données utilisées pour mesurer périodiquement les IOV.

Figure 6 : Les sources de vérifications



2.4 La quatrième colonne – les hypothèses et/ou risques

Enfin, la quatrième colonne est consacrée aux **hypothèses**. Celles-ci correspondent à des situations sur lesquelles le programme/projet n'a pas de prise directe mais qui, si elles n'étaient pas vérifiées, elles auraient des conséquences néfastes pour le programme/projet.

Que des situations échappent à l'emprise du programme/projet n'interdit pas, au contraire, que les **gestionnaires de programme préparent à l'avance une stratégie de gestion des risques** qui leur permettra, si l'hypothèse n'est pas vérifiée, de **prendre les mesures appropriées** pour minimiser les effets négatifs de cette situation sur le projet.



Figure 7 : Les hypothèses et/ou risques



3. Questions clés

La matrice du cadre logique permet de répondre à sept (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 ?

D'autres questions se posent également :

- Quels sont l'objectif global du programme/projet, son objectif spécifique, les résultats qui en sont attendus, les activités qu'il va mettre en œuvre ?
- Quels sont les **indicateurs** grâce auxquels il sera possible d'apprécier dans quelle mesure le programme/projet fournit les résultats qui en sont attendus et, grâce à ces résultats, atteint son objectif spécifique et contribue à la réalisation de son objectif général ?
- À quelles **sources d'information** fera-t-on appel pour renseigner les indicateurs objectivement vérifiables ?
- Quelles sont les **situations qui échappent au contrôle des gestionnaires du programme/projet**, mais qui, si elles n'étaient pas vérifiées, elles auraient des conséquences négatives sur les activités du programme/projet, l'obtention des résultats ou la réalisation de son objectif spécifique ?



4. Comment s’y prendre ?

Le **cadre logique n’apporte aucun élément nouveau à l’analyse**; le cadre logique présente sous forme récapitulative les caractéristiques essentielles du programme/projet, issues des étapes antérieures (Cf. Outil 1, Outil 2, Outil 3, Outil 4), soit :

- Analyse des parties prenantes
- Analyse des problèmes
- Analyse des objectifs
- Analyse des stratégies.

La **matrice du cadre logique** présente :

- ce que sont ses visées;
- à travers quelles activités, elle se propose de les atteindre;
- comment seront appréhendés les résultats du programme/projet et ses contributions à l’objectif spécifique et à l’objectif global;
- quelles situations extérieures à son champ sont susceptibles d’influer sur ses résultats et ses contributions.

Le cadre logique se construit en commençant par la logique d’intervention du programme/projet. On indiquera :

- d’abord quel est l’objectif global du programme/projet;
- puis son objectif spécifique;
- ensuite les résultats et enfin les activités.
- Les hypothèses aux différents niveaux seront alors portées dans la dernière colonne.

Ce séquençage de réalisation de la matrice du cadre logique se présente dans la figure suivante.



Figure 8 : Structure type d'une matrice du cadre logique et sa séquence de réalisation

Description du Programme/ou Projet	Indicateurs	Sources de vérification	Hypothèse
Objectifs globaux ① – contribution du projet aux objectifs (impact) d'une politique ou d'un programme	Comment les ⑧ objectifs globaux vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai	Comment l'information va-t-elle être collectée, quand et par qui ? ⑨	
Objectif spécifique ② – avantages directs destinés au(x) groupe(s) cible(s).	Comment l'Objectif ⑩ spécifique va-t-il être mesuré en matière de quantité, qualité et délai ?	Idem ⑪	Si l'objectif spécifique est atteint, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'Objectif global ? ⑦
Résultats ③ – avantages directs destinés au(x) groupe(s) cible(s)	Comment les résultats ⑫ vont-ils être mesurés en matière de quantité, qualité et délai ?	Idem ⑬	Si les résultats sont obtenus, quelles hypothèses doivent être confirmées pour atteindre l'objectif spécifique ? ⑥
Activités ④ – ensemble des tâches à réaliser pour obtenir les résultats souhaités			Si les activités ont été effectuées, quelles hypothèses doivent être confirmées pour obtenir les résultats ? ⑤

Source : Lignes directrices de la gestion du cycle du projet, UE, mars 2004.

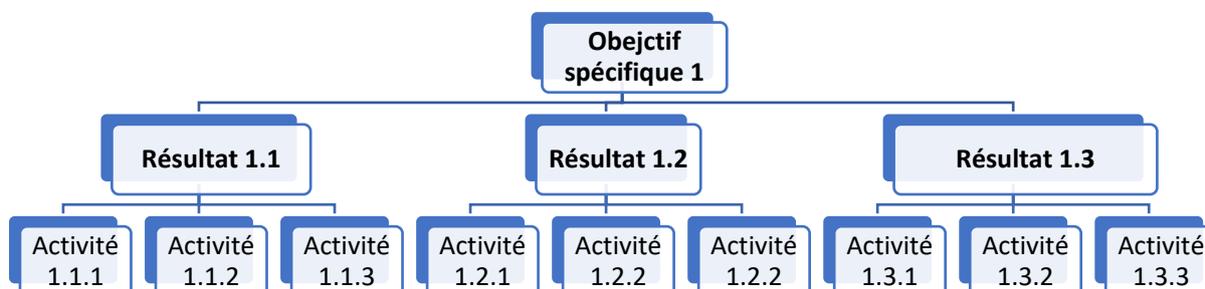
On terminera la construction du cadre logique en précisant quels sont les indicateurs objectivement vérifiables et les sources de vérification de ces indicateurs aux différents niveaux.

Activités, résultats et objectif spécifique sont numérotés de telle sorte que soient mises en évidence les relations moyens-fins entre activités et résultats et entre résultats et objectif spécifique.

Ainsi, les résultats dont on attend qu'ils contribuent à la réalisation de l'objectif spécifique 1 seront numérotés 1.1; 1.2; 1.3; etc. De même, les activités destinées à produire le résultat 1.1 seront numérotées 1.1.1; 1.1.2; 1.1.3, etc.



Exemple 2 : Exemple de numérotation



5. Exemple de cadre logique

La matrice du cadre logique est construite sur la base du programme d'amélioration de la situation sanitaire dans la région de Tambacounda, présenté précédemment.



Exemple 3 : Matrice du cadre logique du Programme santé maternelle et infantile

	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
Objectif global	<ul style="list-style-type: none"> Contribuer à la réduction du taux de mortalité infantile et maternelle dans la région de Tambacounda. 	<ul style="list-style-type: none"> Taux de mortalité réduit des nourrissons, des enfants de moins de 5 ans, des femmes enceintes et des jeunes mères de X à Y d'ici 20xx. 	<ul style="list-style-type: none"> Statistiques du ministère de la Santé, analysées <i>ex ante</i>, à moyen terme et <i>ex post</i>. 	
Objectif spécifique	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration durable de l'état de santé des mères enceintes, des jeunes mères, des enfants en bas âge et des nourrissons de la région de Tambacounda. 	<ul style="list-style-type: none"> Incidence des infections post- et néo-natales dans les centres hospitaliers réduite de X à Y d'ici 20xx. Taux de maladies infectieuses (polio, rougeole et tétanos) chez les enfants en dessous de 5 ans réduits de X à Y d'ici 20xx. Incidence des complications graves liées à l'accouchement réduite de X à Y d'ici 20xx. 	<ul style="list-style-type: none"> Registres de l'hôpital et des Centres de santé, analysés <i>ex ante</i>, à moyen terme et <i>ex post</i>. Enquête par échantillonnage des groupes cibles réalisée et analysée durant la 1^{re}, 3^e et 5^e année. 	<ul style="list-style-type: none"> Les conditions de vie des femmes ne se dégradent pas (sécheresse, émigration croissante des hommes).
Résultats	<p>1. La qualité et l'efficacité des soins de santé secondaires sont améliorées et répondent aux besoins des femmes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation du nombre de patients traités, de X à Y d'ici 20xx. Augmentation du nombre de complications à la naissance diagnostiquées et assistées avec succès, de X à Y, d'ici 20xx. Satisfaction et acceptabilité des mères concernant les soins prodigués dans les Centres de santé. 	<ul style="list-style-type: none"> Registres de fréquentation des Centres de santé, analysés chaque trimestre. Enquête de satisfaction auprès des femmes, réalisée chaque année. 	<ul style="list-style-type: none"> Les mères connaissent l'importance et ont confiance dans les soins prodigués par les Centres de Santé et les infirmiers itinérants.
	<p>2. Un système de soins de santé primaires est opérationnel au niveau des villages.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de villages disposant de services réguliers de soins primaires portés de X à Y d'ici 20xx. Proportion des moins de 5 ans vaccinés contre la polio, la rougeole et le tétanos portée de X à Y d'ici 20xx. 	<ul style="list-style-type: none"> Registres de vaccination des centres de santé analysés chaque trimestre. Enquête de satisfaction auprès des femmes, réalisée chaque année. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité des femmes enceintes et des jeunes mères à se procurer de l'argent pour payer les traitements.



	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Sources de vérification	Hypothèses
		<ul style="list-style-type: none"> Satisfaction et acceptabilité des mères concernant les soins prodigués par les agents communautaires et les infirmiers itinérants. 		
Activités	1.1 Concevoir et mettre en œuvre un programme de formation du personnel des CS. 1.2 Améliorer les procédures d'approvisionnement, de stockage et de contrôle des médicaments. 1.3 Concevoir/mettre en œuvre de nouvelles procédures pour : <ul style="list-style-type: none"> gestion du personnel (système de motivation) maintenance véhicules et équipements. 	<ul style="list-style-type: none"> Élaboration d'un programme de formation. Introduction de nouvelles procédures d'approvisionnement. Mise en place de nouvelles procédures de gestion du personnel et de maintenance des véhicules. 	<ul style="list-style-type: none"> Programme de formation. Guide des procédures. 	La Pharmacie Nationale fournit à temps les médicaments nécessaires. Le système de motivation du personnel soignant est opérationnel au niveau national.
	2.1 Concevoir et mettre en place l'organisation du système itinérant de soins de santé au niveau des villages. 2.2 Mettre en place le système de location des véhicules aux infirmiers itinérants. 2.3 Former les agents communautaires aux soins minima de santé.	<ul style="list-style-type: none"> Nombre de systèmes de santé itinérant mis en place. Nombre de contrats de location de véhicules pour les infirmiers. Nombre d'agents formés aux soins minima de santé. 	<ul style="list-style-type: none"> Décompte des systèmes de santé itinérants. Contrats de location. Attestation de formation des agents communautaires. 	Les actions des ONG de sensibilisation, suivi, enquêtes de satisfaction des soins de santé auprès des femmes sont régulières.



6. Résumé

L'approche du cadre logique s'effectue en deux (2) phases principales :

- **L'analyse :**
 - L'analyse des parties prenantes
 - L'analyse des problèmes
 - L'analyse des objectifs
 - L'analyse des stratégies.
- **La planification :**
 - La matrice du cadre logique
 - Définition et la programmation des besoins en ressources et les activités
 - Préparation du budget indispensable à la mise en œuvre du programme/projet.

Figure 9 : Les deux phases principales du cadre logique



- **Analyse des parties prenantes** - Identifier et caractériser les principaux intéressés.
- **Analyse des problèmes** - Identifier les problèmes clés, les contraintes et opportunités, déterminer les relations de Causes à Effets.
- **Analyse des objectifs** - Convertir en solutions les problèmes identifiés et identifier les relations entre les moyens et les fins.
- **Analyse de la stratégie** - Identifier les différentes stratégies pour trouver les solutions et choisir la stratégie la mieux adaptée au contexte.

- **Mise au point de la matrice du cadre logique** - Définir la structure du programme/projet, tester sa logique et ses risques internes de réussite mesurables.
- **Calendrier de mise en oeuvre** - Déterminer la succession et l'interdépendance des actions à mener, estimer la durée et identifier les responsabilités.
- **Calendrier des ressources** - Sur la base du calendrier des activités, développer un calendrier des ressources et des moyens.

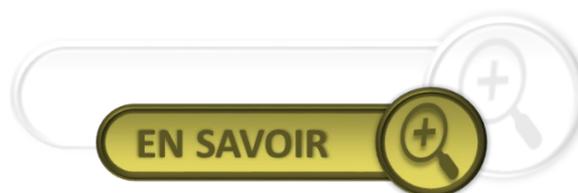
Rappelons qu'il s'agit là encore d'un **processus itératif**, puisqu'il peut s'avérer nécessaire **de revoir et de réviser les activités** du programme/projet et les résultats escomptés une fois que les besoins en ressources et le budget apparaissent plus clairement.

L'approche du cadre logique n'apporte pas de solutions miracles, mais si bien comprise et appliquée, c'est un **outil très efficace**. Elle ne se substitue pas à l'expérience et au jugement professionnel et elle doit être complétée par d'autres outils d'analyse tels que l'appréciation de la capacité institutionnelle, l'analyse économique et financière, l'analyse de genre et l'évaluation de l'impact environnemental.



L'utilisation participative de l'approche du cadre logique est très importante, notamment pour l'appropriation du programme/projet par les structures impliquées dans la mise en œuvre. Un travail d'équipe efficace est essentiel.

une logique d'intervention ou un cadre logique pour un programme s'inscrit dans la démarche de la théorie du changement et de la chaîne de résultats.



7. Pour en savoir plus

- *Gestion Axée sur les Résultats*. Guide à l'attention des collectivités territoriales, et l'Association Internationale des Maires Francophone, financé par l'Union européenne, 2009.
- *La gestion axée sur les résultats à l'ACSI*. Guide d'introduction aux concepts et aux principes, Direction générale de la gestion du rendement et des connaissances, Agence canadienne de développement international, janvier 1999.
- *Méthodes de l'Aide, Ligne directrices de la gestion du cycle du projet*, Commission européenne, mars 2004.
- *Manuel – Gestion du cycle du projet*, Commission européenne, EuropeAid Office de Coopération Affaires Générales, Unité Évaluation, Bruxelles, mars 2001.
- *Gestion du cycle de projet et le cadre logique*. Manuel préparé pour le ministère des Affaires Étrangères du Grand-Duché de Luxembourg, Direction de la Coopération au Développement, mis à jour par le Cercle de Coopération en 2014.



©KK
30 décembre 2021

**Projet d'assistance technique en appui à la mise en œuvre
du Plan Sénégal Émergent (AT-PSE)**

Route de la Corniche Ouest
Immeuble Chrismur, 4^{ième} étage
Fann Hock-Dakar
Tél. réception : 33 88 95 762