

La formulation préliminaire des projets et la méthode du cadre logique

5.1 INTRODUCTION

Au chapitre 3, nous avons successivement abordé la conception, la pré-sélection et la priorisation des projets. La démarche proposée à la figure 2.3 nous propose maintenant de formuler plus précisément les enjeux du projet et de procéder à son étude de pré-faisabilité.

Ce chapitre se propose donc de présenter aux lecteurs une technique de formulation de projet (méthode du cadre logique) et le chapitre 6 traitera de l'évaluation préliminaire ou de la pré-faisabilité du projet.

5.2 L'INSUCCÈS DES PROJETS ET LEUR FORMULATION

Pour la majorité des dirigeants d'entreprise que nous avons rencontrés, la principale cause d'insuccès dans les projets réside en une mauvaise définition des projets. L'erreur souvent commise est de ne pas entreprendre une réflexion suffisamment profonde sur les liens causaux existant entre les ressources affectées au projet, les résultats attendus, les buts visés et l'adéquation entre le projet et les éléments de la planification stratégique de l'entreprise. Ce manque de réflexion dégenère souvent, pour les divers intervenants, en une mauvaise compréhension du projet, à la création d'attentes différentes et à certaines imprécisions portant sur le partage des responsabilités. Les deux autres principales causes d'échec sont reliées à la non prise en considération du risque et à la modification du projet en cours de réalisation, sans préalablement reviser les objectifs initiaux et/ou les différentes variables gravitant autour de ce dernier.

La plupart de ces causes d'échec ou d'insuccès proviennent en majeure partie d'une formulation inadéquate du projet. Dans notre vocabulaire, la formulation d'un projet vise à le définir du mieux possible, à valider son adéquation avec la finalité de l'entreprise et les buts recherchés et à identifier les principaux risques ou variables critiques pouvant y être associés. Ainsi, pour bien définir et comprendre la portée d'un projet, les divers intervenants doivent en avoir une vision dont l'étendue est la plus globalisante possible. Pour y arriver, le modèle proposé à la figure 2.3 suggère le recours à la méthode du cadre logique (MCL).

5.3 LA MÉTHODE DU CADRE LOGIQUE

5.3.1 L'origine et l'évolution de la méthode du cadre logique

A la suite d'un mandat confié par l'Agence américaine d'aide internationale (US AID), l'entreprise *Practical Concepts Inc.* (PCI) élaborera, au début des années soixante-dix, la méthode du cadre logique (MCL) pour améliorer la définition des projets réalisés par cet organisme gouvernemental. Cette méthode fut ensuite utilisée

par différents pays ou organismes gouvernementaux, tel que l'Agence canadienne de développement international (ACDI) pour, à la fois définir, justifier et évaluer certains programmes touchant particulièrement le domaine de la coopération internationale.

La connaissance de cette technique n'est toutefois pas encore très connue ni répandue dans le secteur privé et son utilisation se limite surtout aux types d'organisations pour lesquelles elle a été originalement conçue.

Cependant, depuis quelques années et particulièrement depuis la mise sur pied au Québec d'un programme de formation en gestion de projets, deux professeurs de l'UQTR (Yves Grandmont et l'auteur de cet ouvrage) reprirent la méthode de cadre logique et constatèrent à l'exercice que cette dernière pouvait aussi bien s'adapter aux projets privés qu'à ceux du domaine public. Des essais concluants furent alors effectués sur plusieurs projets de type industriel et commercial, public et parapublic. Par la suite, la méthode du cadre logique fut introduite dans plusieurs entreprises et les résultats démontrèrent sans équivoque l'intérêt des gestionnaires pour l'utilisation de cette méthode.

Pour ces raisons et compte tenu de son adaptabilité, la méthode du cadre logique fut retenue dans cet ouvrage pour définir et formuler les projets.

Les sections suivantes porteront donc sur une présentation sommaire de cette méthode. Cette présentation s'inspirera partiellement d'un document publié par l'ACDI (1981), de l'expertise acquise dans l'application de la MCL et de la vision qu'a l'auteur de cette technique de travail.

5.3.2 Une définition du cadre logique

Les concepteurs du cadre logique, PCI (1971) définirent initialement ce dernier comme suit:

«... Un ensemble de concepts reliés les uns aux autres et qui doivent être utilisés concurremment de façon dynamique pour permettre l'élaboration d'un projet bien conçu en termes d'objectifs et dont on pourra subséquemment évaluer les résultats.»

Cependant, pour les fins de cet ouvrage et compte tenu de l'utilisation que nous entendons faire du cadre logique, une définition plus actualisée de cette technique semble s'imposer. Dans ce contexte nous définirons le cadre logique de la façon suivante:

«Le cadre logique est une vision systémique de l'environnement d'un projet, visant d'une part à identifier le motif pour lequel le projet est réalisé ainsi que la finalité à laquelle il contribue et d'autre part à définir d'une façon concise et précise ce à quoi le projet devrait ressembler une fois terminé ainsi que l'ensemble des conditions critiques devant être réalisées pour que le projet atteigne les différents niveaux d'objectifs pour lesquels il a été conçu.»

Selon cette définition, le cadre logique représente le contenant ou l'outil structurant de l'approche systémique dans le sens où sur un même document, nous retrouvons à

planification stratégique ou la finalité de l'entreprise ainsi que les principales conditions critiques pouvant affecter le bon déroulement du projet ou nuire à l'atteinte des objectifs poursuivis par ce dernier.

Tableau 5.1 Cadre logique

Début du projet: _____
 Fin du projet: _____
 Date de ce cadre logique: _____

TITRE DU PROJET: _____

Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques
Finalité à laquelle le projet contribue:			But → Finalité
But du projet:			Extrants → Buts
Extrants:			Intrants → Extrants
Intrants:			Conditions préalables

Le cadre logique fixe en quelque sorte, et cela dès le début, les règles du jeu, ce qui permet à la fois d'identifier les responsabilités de chacun et de déterminer à l'avance les conditions à remplir pour que le projet soit jugé efficient et efficace. C'est pourquoi le cadre logique nous sera utile, non seulement dans la formulation ou la définition du projet, mais également lors de sa planification, de sa réalisation et de son évaluation.

5.4 LES COMPOSANTES DU CADRE LOGIQUE

De forme matricielle (voir tableau 5.1), le cadre logique comprend quatre colonnes et quatre rangées que l'on désigne respectivement sous le vocable de logique verticale et de logique horizontale. La logique verticale présente les niveaux descriptifs ou d'objectifs du projet (Intrants, Extrants, But et Finalité) et l'ensemble des conditions critiques à satisfaire pour atteindre les divers niveaux d'objectifs du projet. Quant à la logique horizontale, elle comporte, pour chacun des niveaux descriptifs du projet, des indicateurs objectivement vérifiables ainsi que des moyens précis de vérification de ces indicateurs.

Le fonctionnement de la logique verticale s'opère à partir de relations causales entre les divers niveaux descriptifs du projet et en fonction d'hypothèses relatives à la réalisation des conditions critiques fixées aux différents niveaux descriptifs du projet.

En ce qui concerne le fonctionnement de la logique horizontale, celui-ci est beaucoup plus simple dans le sens où les éléments de cette logique ont pour but d'explicitier chacun des niveaux descriptifs du projet et de fournir aux gestionnaires des moyens précis afin de vérifier si les objectifs de ce dernier ont été atteints ou non.

5.4.1 La logique verticale

Pour faciliter la compréhension du cadre logique, nous présenterons dans cette section la définition de certains termes utilisés ainsi que les liens existant entre ces différents termes.

En ce qui concerne les niveaux descriptifs du projet, chacun d'eux est défini de la façon suivante:

FINALITÉ à laquelle le projet contribue (Niveau 4)	. Mission de l'organisation . Raison d'être de l'organisation . Grande orientation stratégique à laquelle le projet étudié et d'autres projets contribuent
BUT DU PROJET (Niveau 3)	. Le motif ou la raison fondamentale qui a donné naissance au projet . Le but du projet doit être considéré comme un des moyens d'atteindre la finalité de l'organisation
LES EXTRANTS (Niveau 2)	. Ensemble de résultats concrets à produire pour atteindre le but du projet . Les produits que l'on doit livrer
LES INTRANTS (Niveau 1)	. Ensemble de moyens, de ressources et d'activités à mettre en oeuvre pour produire les extrants désirés

En ce qui a trait aux intrants et aux extrants, leur énumération à l'intérieur du cadre logique doit se restreindre aux éléments d'importance permettant d'identifier rapidement le type de ressources requises par le projet et les principaux résultats attendus. Cet exercice ne consiste pas à présenter une planification détaillée du projet mais plutôt un survol de ses principales composantes.

Nous remarquons également que les trois premiers niveaux (Intrants, Extrants et But) sont spécifiques au projet lui-même alors que le quatrième niveau (Finalité) est en relation avec l'organisation dans laquelle le projet est effectué. Ce dernier niveau exprime en fait la relation qu'il doit y avoir entre le projet et l'organisation. Ainsi, comme nous l'avons précédemment mentionné, le projet à réaliser doit être compatible avec l'orientation ou les grandes visées stratégiques de l'organisation. Dans cette perspective, le cadre logique nous permettra de vérifier cette adéquation nécessaire entre le projet et la finalité à laquelle ce dernier contribue.

Les relations causales

En contexte de certitude, nous pourrions recourir aux relations causales suivantes entre les différents niveaux descriptifs du projet:

CONTEXTE DE CERTITUDE

S'il y a des INTRANTS alors les EXTRANTS seront atteints.

S'il y a des EXTRANTS alors le BUT sera atteint.

S'il y a BUT alors la FINALITÉ sera atteinte.

Cela signifie que le niveau descriptif supérieur est nécessairement atteint si le niveau descriptif inférieur est obtenu.

Pendant en contexte de risque, le projet est sujet à divers événements qui sont susceptibles de mettre en cause l'atteinte des divers niveaux d'objectifs du projet. C'est pourquoi la logique verticale du cadre logique introduit la notion de conditions critiques.

Les conditions critiques du projet _____

Dans notre modèle portant sur la gestion du risque (figure 4.2) nous avons fait ressortir l'importance pour le gestionnaire de projets d'identifier le plus tôt possible les sources de risque pouvant affecter le projet. Dans ce contexte le cadre logique nous donne l'occasion de prendre en compte le risque inhérent au projet en énumérant les conditions importantes qui doivent être réalisées pour que celui-ci soit à la fois efficient et efficace.

Ces conditions critiques doivent être **extérieures** au projet et **non contrôlables** par les gestionnaires. Elles peuvent alors soit provenir de l'environnement interne ou externe du projet. Une fois ces dernières identifiées, le gestionnaire doit évaluer leur probabilité de réalisation et leur impact sur le projet. Selon leur importance relative elles devront faire l'objet d'une énumération pour chacun des niveaux descriptifs (Extrants, But et Finalité). Dans le cas des intrants nous utiliserons plutôt le terme conditions préalables que conditions critiques puisqu'à ce niveau, il s'agit en définitive de conditions essentielles à rencontrer pour que l'étude du projet puisse démarrer.

Ainsi, dans un contexte de risque où le projet est sujet à diverses conditions critiques, les relations causales présentées antérieurement doivent maintenant être reformulées de la façon suivante: (voir figure 5.1).

CONTEXTE DE RISQUE

S'il y a des INTRANTS et si les conditions critiques au niveau des extrants se réalisent	alors les EXTRANTS seront atteints
S'il y a des EXTRANTS et si les conditions critiques au niveau du but se réalisent	alors le BUT sera atteint
S'il y a BUT et si les conditions critiques au niveau de la finalité se réalisent	alors la FINALITÉ sera atteinte

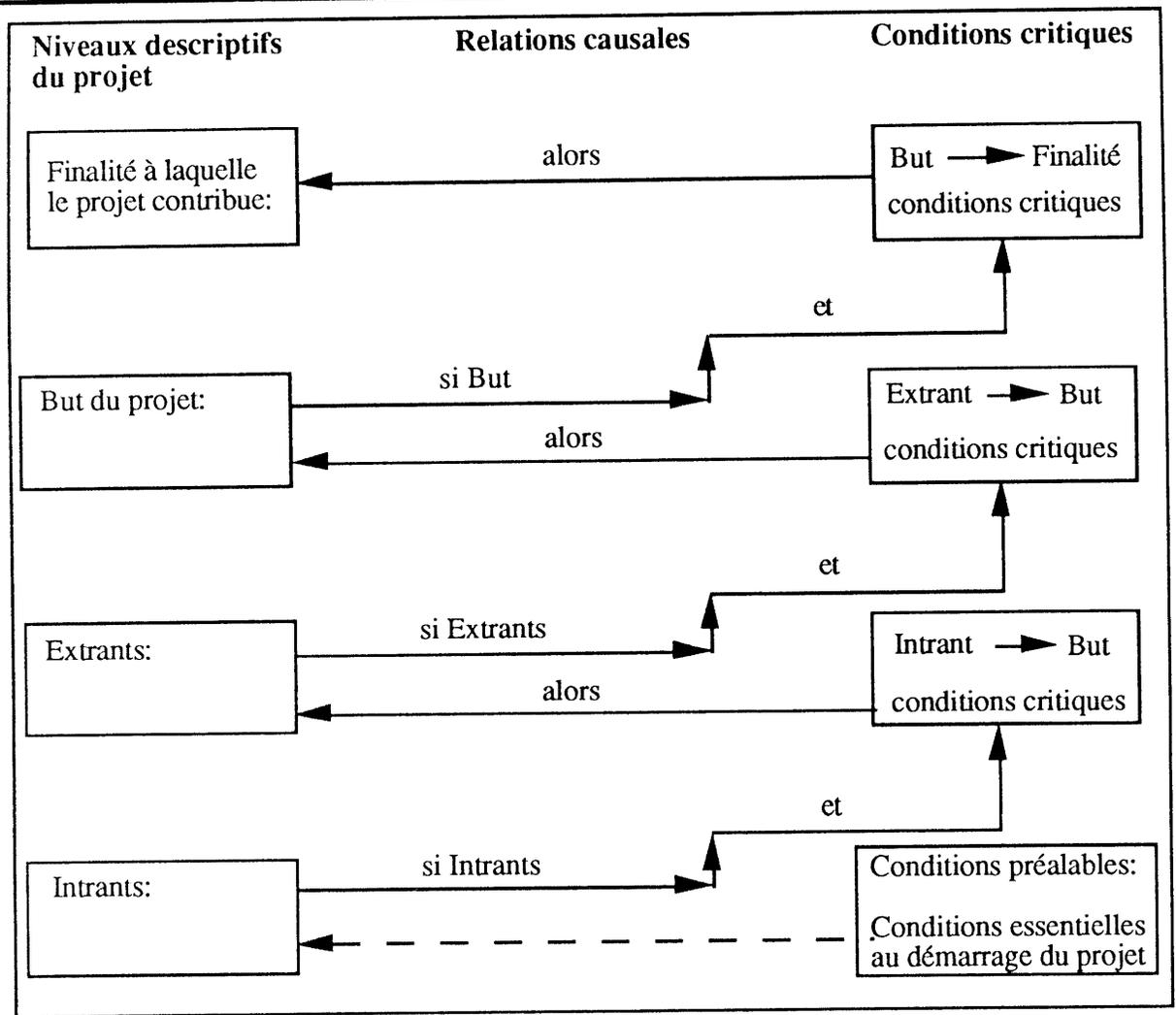
5.4.2 La logique horizontale

Des principales causes d'insuccès déjà énumérées, celle qui refait constamment surface est relative à une définition plus ou moins précise du projet. Cette dernière se traduit

généralement par une mauvaise compréhension du projet de la part des principaux intervenants. C'est pourquoi, dans le but de préciser davantage chacun des niveaux descriptifs du projet, le cadre logique fait appel à la logique horizontale pour identifier des indicateurs objectivement vérifiables ainsi que des moyens de vérification pour ces indicateurs.

Les éléments de la logique horizontale visent en quelque sorte à donner aux responsables de projets des moyens de gestion précis pour définir et évaluer adéquatement la portée des projets.

Figure 5.1 Les relations causales en contexte de risque



Adapté ACDI (1981)

Les indicateurs objectivement vérifiables (IOV)

Afin de préciser et définir clairement chacun des niveaux descriptifs du projet, les indicateurs doivent exprimer concrètement les résultats attendus et porter sur des critères mesurables et tangibles en termes de quantité, de qualité, de temps ou de coût. Les indicateurs doivent également être indépendants les uns des autres, se limiter à ce qui est important et être en nombre suffisant pour s'assurer que tous les intervenants percevront et comprendront le projet de la même façon.

Les caractéristiques des indicateurs objectivement vérifiables trouvent cependant leur application uniquement au niveau de la Finalité, du But et de Extrants, puisque pour les Intrants, les IOV correspondent plutôt à une description des ressources injectées dans le projet.

Les moyens de vérification (MDV) _____

L'identification d'indicateurs objectivement vérifiables sera utile en autant qu'on puisse trouver une façon de les mesurer ou de les vérifier. Cela signifie qu'il faut nécessairement coupler chaque IOV avec au moins un MDV. Dans la mesure du possible les moyens de vérification doivent être facilement accessibles en termes de coût, de temps et de lieu. *Vérifier les données*

Les MDV peuvent être de nature différente et classifiés selon les types de données (à caractère général ou spécifique, qualitatif ou quantitatif), selon les sources d'information (lieux physiques, personnes ou documents) ou selon les techniques de collecte des données (entrevues, questionnaire, etc.).

5.5 L'UTILISATION DU CADRE LOGIQUE

Le tableau 5.2 nous présente, d'une façon synthétique, certaines des informations importantes que le gestionnaire de projets peut retirer du cadre logique. A la lumière de ces informations, il est facile de constater que le cadre logique constitue une technique fort intéressante pour définir les grandes lignes directrices d'un projet, pour déterminer ce que vise le projet, pour juger de sa cohérence avec la finalité de l'entreprise, pour délimiter la responsabilité du gestionnaire de projet, pour identifier les risques importants qui pourraient survenir et pour donner une image assez précise de ce à quoi le projet devrait ressembler une fois réalisé.

Les informations ainsi recueillies nous permettent de plus d'utiliser le cadre logique pour faciliter la planification et le suivi du projet en plus de contribuer à la fixation de critères objectifs devant servir à son évaluation.

En plus de ces avantages, le cadre logique oblige l'équipe de projet et certains membres de la direction à faire une sorte de «*brain storming*» du projet afin d'une part, de décrire ce dernier d'une façon claire et concise et d'autre part, d'en arriver à un consensus général sur les grandes lignes du projet.

5.6 LA RÉDACTION DU CADRE LOGIQUE

La méthodologie proposée dans le cadre de cet ouvrage (figure 2.3) suggère le recours à la méthode du cadre logique dans deux des étapes de la phase de développement du projet. La première utilisation de la MCL survient lors de la formulation préliminaire du projet et la seconde (cadre logique révisé) lors de la formulation finale du projet.

Tableau 5.2 L'utilisation du cadre logique

Niveaux descriptifs du projet A	Indicateurs objectivement vérifiables B	Moyens de vérification C	Conditions critiques D
Finalité	NIVEAU 4		
But	NIVEAU 3		
Extrants	NIVEAU 2		
Intrants	NIVEAU 1		Conditions préalables

Certaines informations en provenance du cadre logique

- | | |
|---|---------------------------------|
| 1. Le pourquoi du projet | Niveau 3 et Niveau 4 |
| 2. Le comment du projet | Niveau 1 et Niveau 2 |
| 3. La responsabilité du gestionnaire de projets | Niveau 1 et Niveau 2 |
| 4. Adéquation entre le projet et la planification stratégique | Niveau 2 avec Niveaux 3 et 4 |
| 5. Identification des risques du projet hors du contrôle du gestionnaire de projets | Colonne D, Niveaux 1, 2, 3 et 4 |
| 6. Ce à quoi devrait ressembler le projet lorsque terminé | Colonne B, Niveau 2 |
| 7. Ce sur quoi porte l'efficacité du projet | Niveau 1 et Niveau 2 |
| 8. Ce sur quoi porte l'efficacité du projet | Niveau 3 et Niveau 4 |
| 9. Ce sur quoi devrait porter l'évaluation du projet | Colonne B, Niveaux 1, 2, 3 et 4 |

Le cadre logique préliminaire _____

Le cadre logique préliminaire comporte habituellement deux versions. La première version sert surtout à définir les enjeux du projet et à positionner ce dernier à l'intérieur de la planification stratégique de l'entreprise. On fixe alors les divers niveaux descriptifs d'objectifs du projet en **commençant** par la finalité pour **terminer** avec les intrants du projet. A ce stade, et cela compte tenu que la pré-faisabilité du projet n'a pas encore été amorcée, il est souvent difficile de compléter tous les éléments du cadre logique. Les informations dont nous disposons sont souvent beaucoup plus qualitatives que quantitatives.

Tableau 5.3 Cadre logique préliminaire - Version 1*

	Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques
Fixation des niveaux descriptifs ↓	Finalité			
	But			
	Extrants			
	Intrants			Conditions préalables

On remarque que la version 1 du cadre logique préliminaire comprend habituellement très peu d'informations et se limite souvent à l'identification des niveaux descriptifs du projet sauf évidemment si les gestionnaires disposent de données supplémentaires pour compléter les autres composantes du cadre.

Pour rédiger la deuxième version du cadre logique préliminaire, nous devons nécessairement recueillir plus d'informations. Cette ceuillette s'effectue souvent en recourant à une étude de pré-faisabilité. On procédera alors à un ajustement des niveaux descriptifs du projet, on définira les indicateurs objectivement vérifiables, les

* Les parties ombragées représentent le cadre logique préliminaire-Version 1 (version partielle des informations requises).

moyens de vérification et les conditions critiques. Pour fixer les IOV, les MDV et les conditions critiques, il est suggéré de **commencer** par le niveau des intrants et de **terminer** par celui de la finalité (voir tableau 5.4).

Cette deuxième version préliminaire du cadre logique sera par la suite utilisée pour rédiger le mémoire d'identification de projet (MIP). Cette dynamique sera reprise et explicitée davantage au chapitre 6. Des exemples d'application pratique du cadre logique préliminaire sont présentés en annexe de ce chapitre.

Tableau 5.4 Cadre logique préliminaire - Version 2*

	Niveaux descriptifs du projet	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyens de vérification	Conditions critiques
Fixation des niveaux descriptifs	Finalité			
	But			
	Extrants			
	Intrants			Conditions préalables
				Fixation des IOV, MDV et des conditions critiques

Le cadre logique révisé

Le cadre logique révisé est une version améliorée du cadre logique préliminaire. Celui-ci découle des informations supplémentaires obtenues de l'étude de **faisabilité** et constitue la version finale devant servir à élaborer le mémoire d'avant-projet (MAP). La dynamique utilisée est présentée au chapitre 13.

5.7 LES LIMITES DU CADRE LOGIQUE

La méthode du cadre logique ne doit évidemment pas être considérée comme une panacée ou une fin en soi. Elle ne peut, en effet, se substituer aux différentes autres techniques d'analyse de projet telles que les études de marché, technique, financière, économique, organisationnelle ou environnementale. Le cadre logique ne nous donne pas non plus tous les détails qui sont habituellement requis lors de la planification, de la réalisation et de l'évaluation du projet.

C'est pourquoi, le cadre logique doit plutôt être perçu comme étant davantage un point de départ ou la toile de fond devant servir à entreprendre les autres activités reliées au cycle de vie normal du projet. Il représente dans ce contexte une excellente démarche de réflexion sur les grands enjeux du projet tout en devenant ni plus ni moins une sorte de contrat ou d'engagement collectif entre les divers palliers hiérarchiques de l'organisation. De plus, sa confection oblige les gestionnaires à prendre en compte le risque au tout début du processus d'analyse du projet et à déterminer en quelque sorte les balises importantes à respecter.

Pour les dirigeants d'entreprise, cette vision systémique d'un projet peut, en plus de s'avérer un excellent outil d'aide à la décision, permettre à ceux-ci de s'assurer que les principaux intervenants se sont concertés lors de l'élaboration du projet.

Le cadre logique constitue alors une approche pragmatique permettant de définir succinctement un projet et d'établir à l'avance les règles qui feront, qu'une fois réalisé, le projet puisse être considéré comme étant un succès ou un échec.