ACADÉMIE HUMANITAIRE · HUMANITAIRES JOBS

Préparation à l'examen PMD Pro (Project DPro Foundation)

Support de cours · Jour 3 : Le cadre logique, la théorie du changement et les indicateurs

Préparation indépendante et gratuite à l'examen Project DPro Foundation (PMD Pro) : 8 jours de 6 heures pour maîtriser les cinq phases du projet (identification et définition, montage, planification, mise en œuvre, clôture), le cadre logique, la gouvernance, le chemin critique, les risques, le contrôle des changements et les cinq principes du guide. Lectures guidées dans le guide gratuit de PM4NGOs, livrables notés, quiz commentés et trois examens blancs originaux, dont un complet au format officiel (75 questions, 2 heures, 65 %). L'examen officiel se passe et se paie auprès de PM4NGOs ; cette préparation n'est ni approuvée ni accréditée par PM4NGOs.

https://humanitairejobs.org/fr/academie/preparation-examen-pmd-pro/jour-3/

Document gratuit de l'Académie Humanitaire. Il peut être imprimé et partagé librement à des fins de formation, sans modification.

Jour 3 : Le cadre logique, la théorie du changement et les indicateurs

Objectifs

- Construire un cadre logique cohérent : logique verticale, logique horizontale, hypothèses.
- Rédiger des indicateurs SMART, avec sources de vérification, référence et cible.
- Relier le cadre logique à la théorie du changement et au plan de suivi et d'évaluation.

La théorie du changement

La **théorie du changement** explique comment et pourquoi les actions du projet doivent conduire au changement visé. Elle rend visibles les étapes intermédiaires et les conditions nécessaires. Exemple : « Si les ménages ont accès à de l'eau potable à moins de 500 m *et* adoptent le lavage des mains, *alors* la diarrhée chez les enfants diminuera, *parce que* les principales voies de transmission seront coupées, *à condition que* les points d'eau soient entretenus. »

La théorie du changement est plus large et plus explicative ; le cadre logique en est la version synthétique et mesurable, attendue par la plupart des bailleurs.

La logique verticale

Le cadre logique se lit de bas en haut :

- **Activités** : ce que fait l'équipe (forer, former, distribuer).
- **Extrants** (ou produits) : ce que le projet livre directement et contrôle (15 points d'eau fonctionnels, 300 personnes formées).
- **Effets** (ou résultats intermédiaires, objectif spécifique) : les changements de comportement ou de situation chez les bénéficiaires (les ménages utilisent l'eau potable).
- **Impact** (ou objectif global) : le changement de long terme auquel le projet contribue avec d'autres (réduction de la mortalité infantile).

Le chef de projet est responsable des extrants. Il influence les effets mais ne les contrôle pas entièrement. L'impact dépend de nombreux acteurs.

Les hypothèses et la logique « si… et… alors »

Les **hypothèses** sont des conditions extérieures, hors du contrôle du projet, nécessaires pour passer d'un niveau au suivant. La lecture est : *si* les activités sont réalisées *et* les hypothèses de ce niveau se vérifient, *alors* les extrants seront obtenus ; et ainsi de suite.

Une hypothèse ne doit pas être une condition que le projet peut lui-même garantir (sinon c'est une activité à ajouter). Une hypothèse très probable n'a pas besoin d'être écrite ; une hypothèse très improbable et décisive est un « tueur » : il faut revoir la conception.

La logique horizontale : indicateurs et sources de vérification

Chaque niveau a ses **indicateurs**, ses **sources de vérification** (où et comment la donnée sera collectée) et ses hypothèses. Un indicateur précise la **valeur de référence** (au départ), la **cible** et l'échéance.

Un bon indicateur est **SMART** : spécifique, mesurable, atteignable, pertinent et limité dans le temps. Exemple faible : « amélioration de l'hygiène ». Exemple correct : « % de ménages ciblés déclarant se laver les mains au savon aux moments clés, de 15 % (référence, mars) à 60 % (fin du projet), enquête CAP ».

Du cadre logique au plan de suivi et d'évaluation

Le cadre logique n'est pas un document à ranger après la signature. Il alimente le **plan de suivi et d'évaluation** : pour chaque indicateur, la définition, la méthode de collecte, la fréquence, le responsable, l'outil et l'usage prévu de la donnée. Il fixe aussi les moments d'évaluation (à mi-parcours, finale) et les questions qu'elles poseront.

PM4NGOs publie aussi un guide gratuit spécialisé sur le suivi, l'évaluation, la redevabilité et l'apprentissage, MEAL DPro, qui détaille ces outils.

Exercice d'application : réparer un cadre logique

Situation. Un collègue propose : impact « former 300 agents de santé » ; effet « 15 points d'eau construits » ; extrant « réduction de la diarrhée de 30 % » ; hypothèse « l'équipe réalisera les activités à temps ».

Travail demandé. Repérez les quatre erreurs et réécrivez correctement.

Corrigé. 1) « Former 300 agents » est une activité ou un extrant, pas un impact. 2) « 15 points d'eau construits » est un extrant, pas un effet. 3) « Réduction de la diarrhée » est un effet ou une contribution à l'impact, pas un extrant. 4) Réaliser les activités à temps est sous le contrôle du projet : ce n'est pas une hypothèse. Version correcte : impact « contribuer à réduire la mortalité infantile » ; effet « réduction de 30 % de la prévalence de la diarrhée chez les moins de 5 ans » ; extrants « 15 points d'eau fonctionnels, 300 agents formés » ; hypothèse « les comités de gestion assurent l'entretien des points d'eau ».

À retenir

- Logique verticale : activités → extrants → effets → impact, lue avec « si… et… alors ».
- Le projet contrôle les extrants, influence les effets et contribue à l'impact.
- Une hypothèse est externe ; si le projet peut la garantir, c'est une activité.
- Indicateur SMART avec référence, cible, échéance et source de vérification.
- Le cadre logique alimente le plan de suivi et d'évaluation (voir aussi MEAL DPro).

Quiz

1. « 15 points d'eau construits et fonctionnels » est, dans un cadre logique :
   A. Une hypothèse
   B. Un impact
   C. Un extrant
   D. Un effet

2. Laquelle de ces formulations est une hypothèse correcte ?
   A. Les prix du ciment restent stables
   B. Le budget sera dépensé à 100 %
   C. Le projet construira 15 points d'eau
   D. L'équipe recrutera un ingénieur

3. Quel indicateur est le plus SMART ?
   A. Amélioration nette de l'accès à l'eau potable dans tout le district
   B. % de ménages ciblés utilisant une source améliorée : 30 % → 80 % en décembre
   C. Nombre de personnes sensibilisées à l'hygiène pendant le projet
   D. Satisfaction des communautés à l'égard des points d'eau construits

4. La lecture correcte de la logique verticale est :
   A. Si l'impact est atteint, alors les activités peuvent commencer sur le terrain
   B. Si les indicateurs sont choisis avec soin, alors les extrants seront livrés
   C. Si les extrants sont livrés et les hypothèses vérifiées, alors les effets suivent
   D. Si le budget est validé par le bailleur, alors l'impact est garanti à terme

5. Une hypothèse est jugée à la fois décisive et très improbable. Que faut-il faire ?
   A. Revoir la conception
   B. La garder telle quelle
   C. En faire un indicateur
   D. La retirer du cadre logique

6. De quoi le chef de projet est-il directement responsable ?
   A. Des politiques nationales
   B. Des hypothèses
   C. Des extrants
   D. De l'impact

7. Quelle colonne du cadre logique indique où et comment la donnée sera collectée ?
   A. La logique d'intervention
   B. Les hypothèses du projet
   C. Les sources de vérification
   D. Les indicateurs objectifs

8. En quoi la théorie du changement complète-t-elle le cadre logique ?
   A. Elle détaille le calendrier et le budget de chaque activité
   B. Elle explique pourquoi et à quelles conditions le changement arrive
   C. Elle remplace le cadre logique quand le bailleur l'accepte
   D. Elle fixe les cibles chiffrées de chaque indicateur du projet

Corrigé du quiz : 1. C · 2. B · 3. C · 4. A · 5. C · 6. B · 7. A · 8. B