

Construire un diagramme logique d'impact



Fiches méthodes & outils dans l'accompagnement des porteurs de projet du Fonds de dotation Paris 2024 à l'évaluation d'impact

Dans le cadre du dispositif d'accompagnement des porteurs de projet du Fonds de dotation Paris 2024, un accompagnement dédié sur la mesure d'impact est proposé.

Pour votre organisation, les objectifs sont les suivants :

- Apporter des éléments de connaissance sur les impacts de vos projets
- Communiquer en interne et en externe
- Améliorer vos projets
- Essaimer

Pour Paris 2024, les évaluations d'impact permettront de :

- Contribuer à l'évaluation de la stratégie Impact & Héritage
- Apporter de la lisibilité sur la valeur ajoutée de vos projets
- Léguer un héritage méthodologique

Différents niveaux d'accompagnement sont proposés concernant la mesure d'impact :



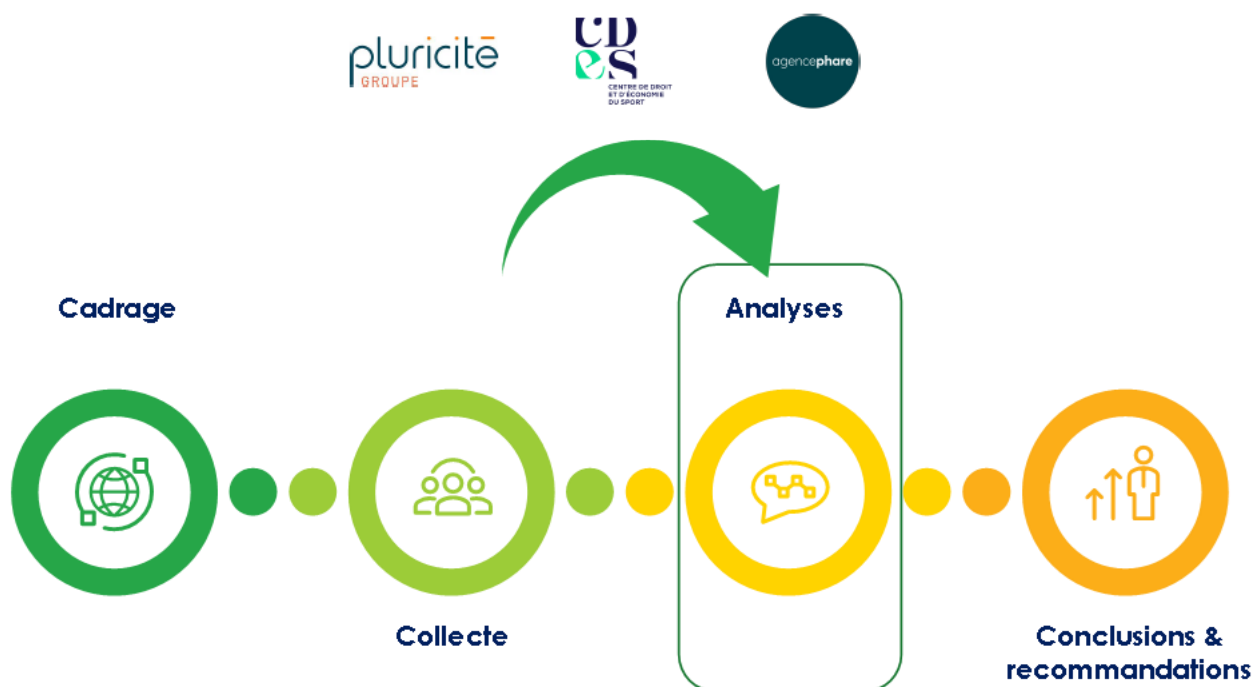
Les documents d'application s'inscrivent dans une logique d'outillage, visant à sécuriser les démarches d'évaluation d'impact des porteurs de projet à travers des vade-mecum portant sur les méthodes d'évaluation et les étapes et les outils à mettre en place. Avec ces documents, il s'agit de favoriser l'acquisition des notions clefs, la compréhension des tenants et aboutissants de la mesure d'impact et l'appropriation de solutions concrètes pour engager le travail, l'organiser – le baliser.

Retrouvez les documents d'application sur les sujets suivants :

Fiches outils	Fiches processus
<ul style="list-style-type: none"> ⊕ Organiser un benchmark ⊗ Conduire des entretiens ⊗ Conduire une étude de cas ⊗ Utiliser la facilitation graphique ⊗ Utiliser l'infographie ⊗ Utiliser la datavisualisation ⊗ Utiliser les personae ⊗ Animer un focus groups évaluatif ⊗ Utiliser l'observation participante ⊗ Mobiliser la méthode des scénarios ⊗ Elaborer un référentiel d'évaluation ⊗ Construire un diagramme logique d'impact ⊗ Mener des enquêtes bénéficiaires ⊗ Utiliser l'économétrie 	<ul style="list-style-type: none"> ⊗ Bâtir un protocole d'évaluation ⊗ Formuler ses questions évaluatives ⊗ Opter pour l'évaluation participative ⊗ Vérifier l'évaluabilité du projet ⊗ Formuler des recommandations ⊗ Communiquer et rendre utile la démarche ⊗ Faire un contrôle qualité de son rapport

Retrouvez les documents d'application et d'autres outils sur la plateforme :

<https://accompagnementimpact2024.org/>



1 L'essentiel, en un coup d'œil



Le diagramme logique d'impact (DLI), c'est quoi ?

Outil de représentation schématique des hypothèses faites sur la façon dont le projet va produire les effets attendus, à partir des réalisations jusqu'au impacts globaux. Cet outil est aussi appelé « logigramme » ou « logique d'intervention » du projet.

Niveau de complexité de l'outil !

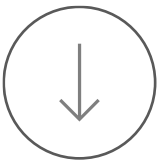
		COMPLEXE	L'outil / la méthode nécessite un niveau d'expertise et d'expérience relativement important et suppose un fort engagement de ressources (en temps, etc.).
		ELABORÉ	L'outil / la méthode requiert un niveau d'expertise et d'expérience élevé qui pourra être compensé par un fort niveau d'engagement.
		INTERMÉDIAIRE	L'outil / la méthode implique une relative exigence technique et implique un engagement de ressources (temps passé...) assez raisonnables.
		ACCESSIBLE	L'outil / la méthode peut se mettre en place relativement facilement, sans appeler un niveau d'expertise et / ou d'expérience dédié.





Atouts

- Fournit une description complète de la manière dont un changement est attendu et des impacts souhaités
- Aide à la construction des outils d'évaluation d'impact et à l'identification des indicateurs d'impact
- Peut aider à établir un dialogue entre les parties prenantes et partenaires du projet. Une fois formulée (diagramme et / ou texte), elle peut être utilisée pour communiquer clairement votre travail à d'autres collègues, partenaires, financeurs, etc.



Limites

- L'outil du temps à être réalisé, et constitue un processus qui peut paraître confus et complexe
- Ce n'est pas une méthode miracle pour votre évaluation d'impacts
- C'est une vision du projet qui ne prend pas en compte la subjectivité et l'irrationalité des événements ;
- C'est une simplification à outrance d'un projet



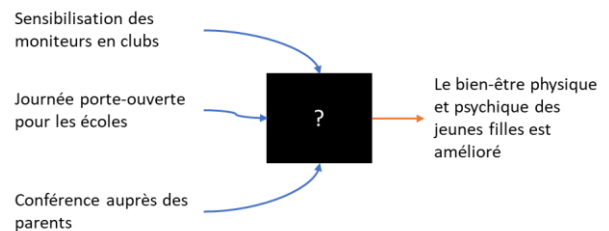
2 Définition => c'est quoi un diagramme logique d'impact ?



2.1 Définition et approche

Le Diagramme Logique d'Impacts (DLI), est une représentation schématique qui met en évidence la théorie d'action d'un projet. Il présente et clarifie les hypothèses, que font les porteurs de projet, élus, financeurs, commanditaires et les opérateurs pour expliquer la façon dont le projet va produire les effets attendus (ces impacts), à partir des réalisations jusqu'aux impacts globaux. Il s'agit, en d'autres termes, d'ouvrir la « boîte noire » de votre projet.

Un logigramme peut être construit à partir d'une analyse documentaire des principaux documents du projet (logigramme fidèle au texte) ou à partir des éléments recueillis auprès des acteurs.



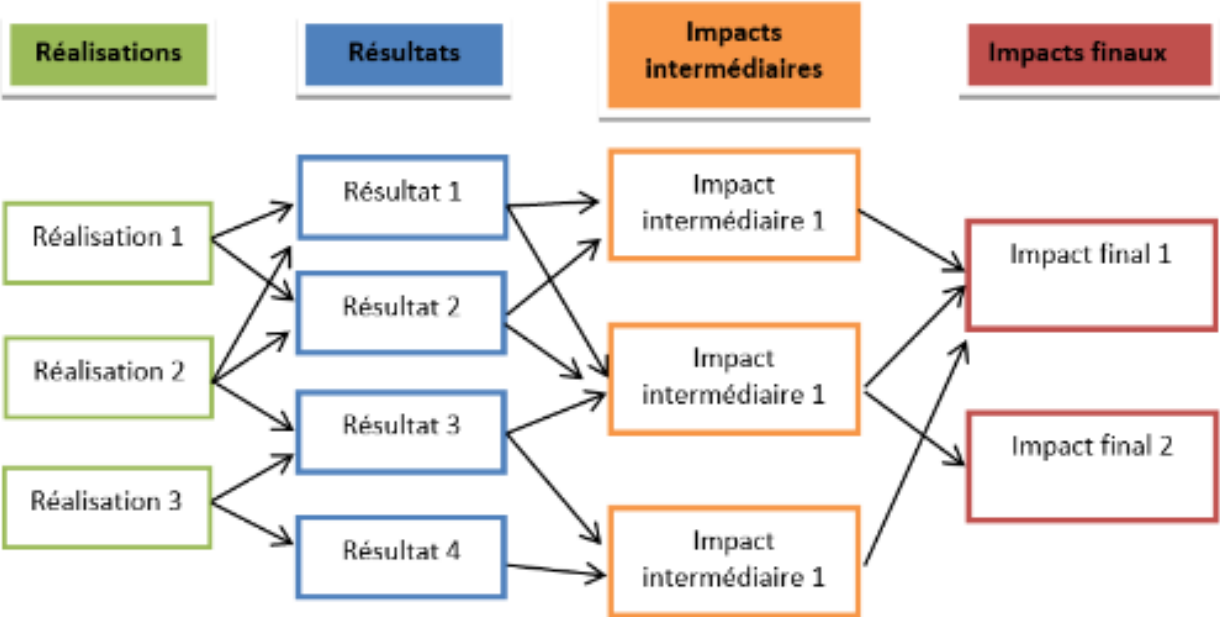
2.2 Le diagramme logique d'impact dans l'évaluation d'impact

Le diagramme d'impact présente la hiérarchie des réalisations, des résultats et des impacts qui peuvent être attendus du déploiement du dit projet. Il se présente comme une arborescence conduisant des activités concrètes envisagées et des réalisations auxquelles elles doivent donner lieu aux résultats directs, aux impacts intermédiaires à moyen-long terme et à l'impact global attendu à long terme. Plusieurs schématisations existent et peuvent être utilisées.

MODELE 1. Descriptif de la logique d'intervention d'une action évaluée



MODELE 2. Descriptif de la logique d'intervention d'un plan d'actions



3 Dans quel cas réaliser un diagramme logique d'impact ?



3.1 Pourquoi ?!

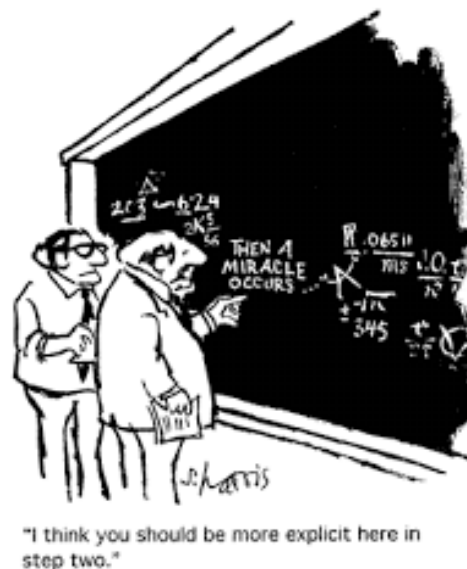
- **Pour maîtriser les choix relatifs à la démarche**

La stabilisation des impacts escomptés (la/les raisons d'être de votre projet) sert à cerner toutes les dimensions de votre projet et de décider ce qui est prioritaire pour l'action et pour la démarche d'évaluation. Le référentiel repose les idées préconçues des parties prenantes (et de l'évaluateur) au profit d'une approche plus « rationnelle ».

- **Pour appuyer la conception d'un projet en réponse à un besoin sociétal identifié, et vérifier la cohérence interne de votre projet**

La construction d'un diagramme logique d'impact peut appuyer les porteurs de projet dans la phase de conception. L'outil permet en effet d'ériger un plan d'action selon un besoin initial (l'impact final escompté). Les réalisations, mises en lien avec des résultats et des impacts escomptés, sont légitimées et constituent un référentiel de travail pour les opérateurs et agents qui auront la charge du déploiement du projet.

Le DLI pose ici la question « comment le projet va-t-il concrètement atteindre son ambition finale ? », et permet au porteur de projet de vérifier que les activités et réalisations prévues 1/détiennent les moyens nécessaires pour être effectivement mis en œuvre, et 2/mènent logiquement aux résultats et impacts escomptés. Est-ce que l'ensemble des réalisations contribuent bien à l'impact final ? Existe-t-il des objectifs mal alimentés ou isolés dans le diagramme logique d'impact ? À l'aide du DLI, il vous est plus facile d'identifier ces « chaînons manquants » et d'ajuster votre projet en conséquence pour parvenir à votre objectif final.



- **Pour augmenter la visibilité des bénéfiques du projet, à court et moyen termes pour les publics cibles**

La schématisation de la logique d'intervention du projet permet de mettre à plat les bénéfices escomptés de ce dernier à court, moyen et long terme, et de dépasser les seules réalisations concrètes. En d'autres termes, cela permet de se « sortir la tête du guidon » et de « voir plus loin que le bout de son nez ».



- **Pour construire le système de suivi- évaluation de votre projet**

Au stade de conception de votre projet toujours, l'élaboration d'un DLI vous permettra d'identifier les indicateurs de suivi et d'impact à collecter et à intégrer dans votre système de suivi et d'évaluation. La prise en compte de cette dimension dès les premières phases du projet facilitera grandement l'exercice d'évaluation d'impact a posteriori.

- **Pour structurer votre évaluation d'impact et identifier vos questions évaluatives : « qu'est-ce que je souhaite savoir via cette évaluation d'impact ? »**

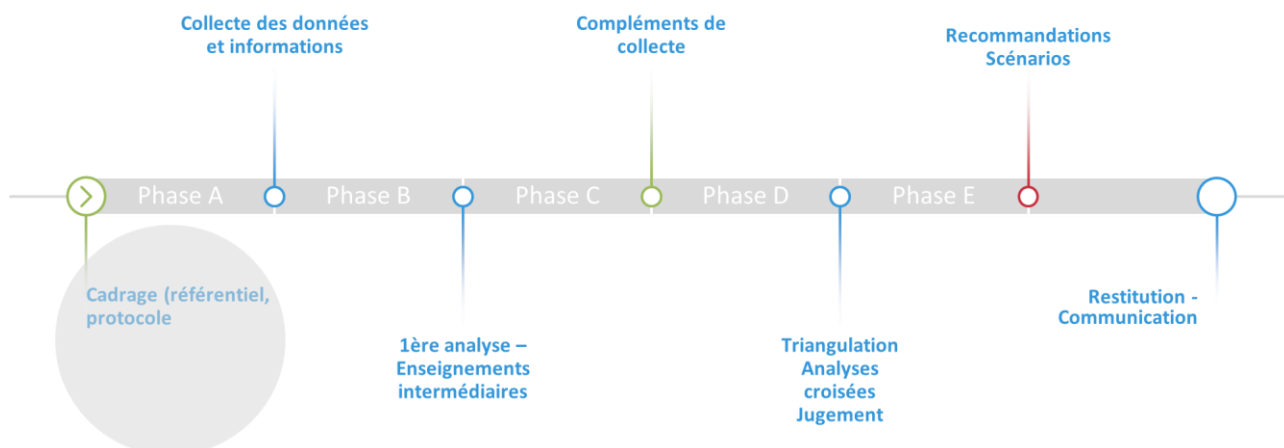
En phase de structuration du protocole méthodologique, la construction du diagramme logique d'impact facilite la mise au point du référentiel de l'évaluation. L'analyse de la logique du programme constitue un cadre intéressant pour orienter l'étude des résultats et des impacts. À ce stade, le diagramme d'impact facilite également l'identification des questions évaluatives qui peuvent porter sur une chaîne de causalité et/ou un impact jugé prioritaire. Le DLI pose ici la question « quel impact souhaite-t-on évaluer ? », et permet au porteur de projet de préciser ces attentes et ambitions envers une démarche d'évaluation d'impact.

- **Pour rendre possible et concrétiser l'analyse d'impact de son projet**

En tant que porteur, vous pouvez détenir une vision claire et précise de l'impact à atteindre et à analyser et évaluer lors de votre évaluation d'impact. Or, la production d'un impact s'inscrit dans le temps long par nature et auprès de publics cibles directs et indirects sur lesquels vous avez moins de visibilité. En tant que porteur de projet, il vous sera donc difficile 1/d'identifier les impacts de long terme de votre projet et 2/de prouver que ce sont les actions déployées dans le cadre de votre projet qui ont mené et contribué à cet impact. Pas de panique, le DLI peut ici vous aider à reconstruire cette logique d'impact, et à prouver la relation de causalité entre vos actions et l'impact (que ce dernier soit observé ou pas encore). Comment ? En faisant apparaître 1/ le détail des relations de cause à effet que l'évaluation va devoir tester (notamment sur les résultats et impacts intermédiaires) et 2/ les indicateurs illustrant cet impact, que vous aurez à collecter.



3.2 A quel moment ?!



Une phase de conception du projet

En phase de conception de projet, la construction d'un DLI permet au porteur de projet de stabiliser le contenu de son projet au regard des ambitions initialement allouées à ce dernier (impact final recherché ou problème à solutionner). Il est utilisé alors comme un outil de conception et de consolidation du projet, avant sa mise en œuvre.

Une phase de cadrage de l'évaluation d'impact

L'élaboration d'un premier DLI en collaboration entre porteurs de projet, principaux décideurs et responsables du projet évalué permet la reconstitution de la logique d'action comme initialement prévue, et ainsi de consolider les bases du questionnement évaluatif. Cela permet, en outre, de s'assurer d'une vision partagée des ambitions et objectifs finaux recherchés (impact final) entre différents partenaires et co-porteurs, le cas échéant.

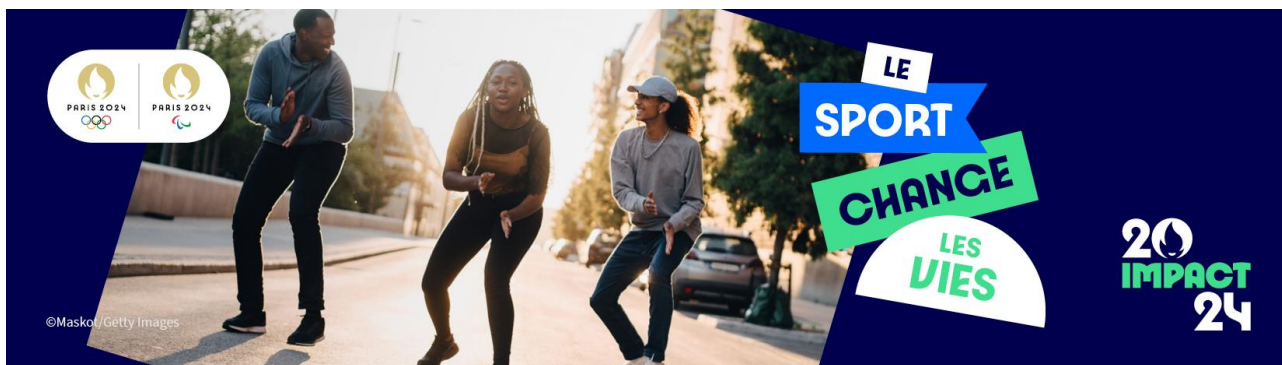
Une phase de cadrage de l'évaluation d'impact

Le DLI peut également être retravaillé en incluant les informations recueillies lors d'entretiens complémentaires ou de travaux de groupe, et servir de base à la réalisation d'une analyse de contribution. Le DLI devient un puissant outil analytique, permettant d'isoler et de tester les chaînes logiques qui constituent la logique d'intervention du dispositif, à condition que cette analyse repose sur un recoupement des informations recueillies entre différentes sources.

Dans cette optique, l'analyse de la logique d'action sous forme d'analyse de contribution permet de tester la solidité des hypothèses et la validité des postulats formulés lors de la conception du dispositif, d'identifier les freins ou les moteurs, le plus souvent tacites, qui se manifestent dans la mise en œuvre, et ainsi de poser les bases d'une réflexion autour de la généralisation des projets, ou bien des causes du succès/de l'échec d'un projet.

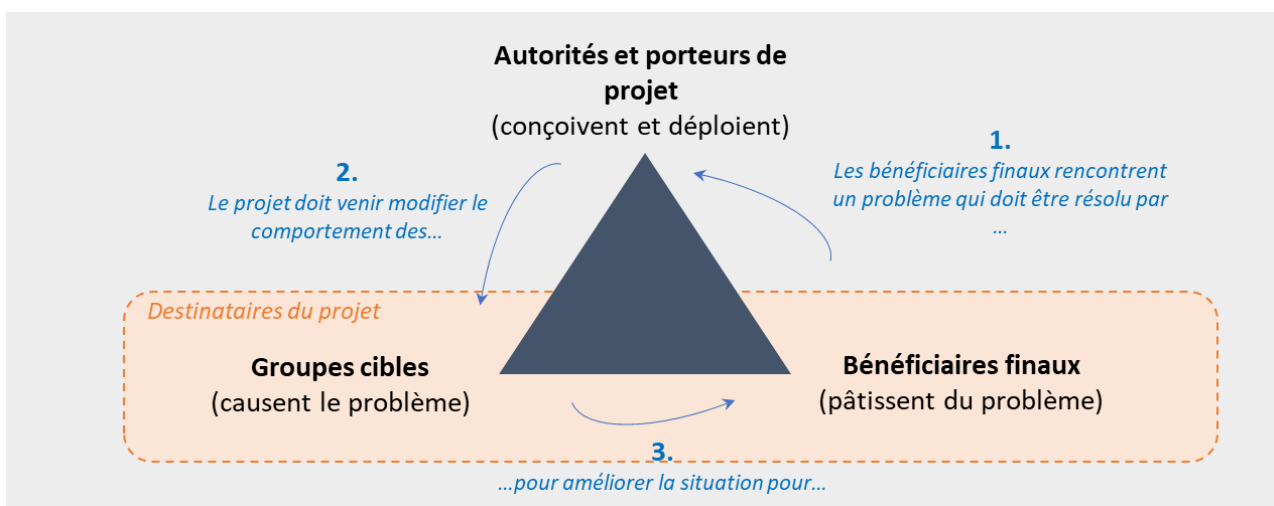


4 Mode d'emploi concret du diagramme logique d'impact



- **Précisez les activités déployées dans le cadre du projet (les « réalisations ») et les bénéficiaires du projet**

Il s'agit ici de préciser le contenu de votre projet dans son ensemble et d'identifier les différentes parties prenantes visées par ces actions. Vous pouvez pour cela construire un sociogramme précisant les autorités et opérateurs qui conçoivent et mettent en œuvre le projet, les groupes cibles qui causent un problème (par leur action ou inaction) et les bénéficiaires finaux (qui sont touchés par le problème que vous souhaitez adresser à travers le projet).



Source. Document Pluricité interne

- **Identifier les grandes intentions du projet en termes de « changements attendus » et « effets recherchés » en fonction des publics cibles de votre projet.**

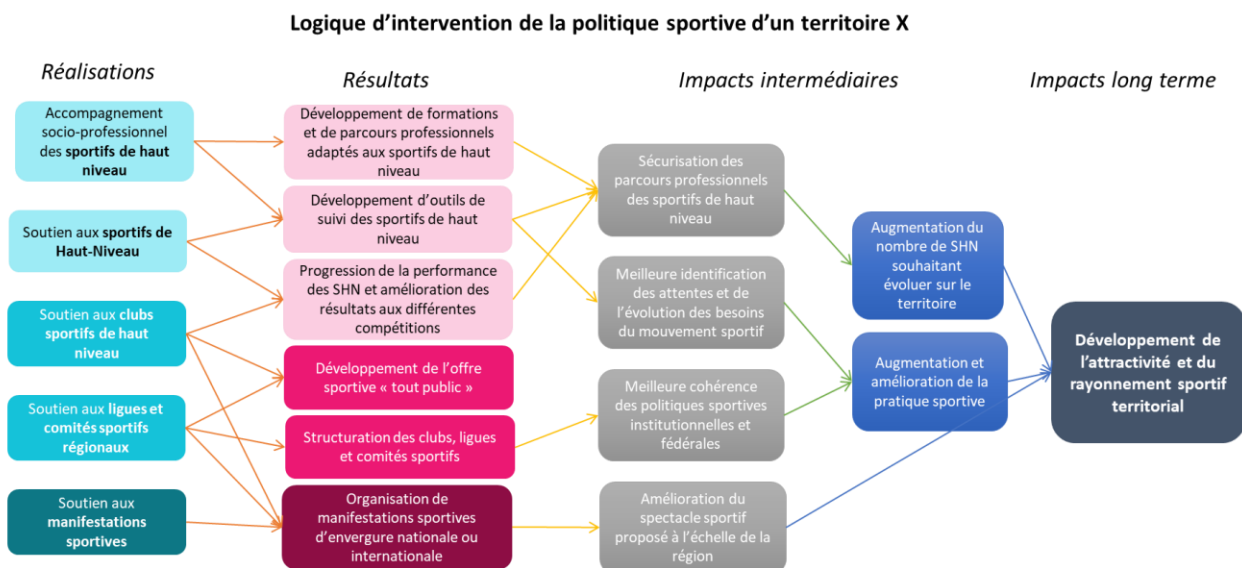
Il s'agit ici de définir et préciser la genèse du projet quant au « problème » central qui le quel le projet entend agir via ses actions. Pour cela, il peut être facilitant de repartir des destinataires du projet que vous venez d'identifier et d'identifier les effets escomptés pour chaque catégorie de destinataires. Il s'agira de les formuler sous la forme de changements attendus pour les acteurs donnés. Par exemple, une vocation de sensibilisation et de conviction de parents sur l'importance de la pratique sportive pour les filles et les garçons deviendra : « les parents sont convaincus de l'importance de la pratique sportive pour leurs enfants »

Il s'agira ici de vous poser les questions suivantes :



- Quel est le changement final attendu, en écho au principal problème identifié ? [identification des impacts finaux]
- Quelles contributions peuvent favoriser le changement final attendu ? [identification des résultats et impacts intermédiaires]
- Quelles interventions/actions peuvent être envisagées pour contribuer aux changements souhaités ? [identification des activités/réalisations]
- **Dessiner votre diagramme logique d'impact, sans craindre le « plat de nouille »**

En reprenant les changements attendus pour chacune des parties prenantes, il s'agit à présent de les ordonner en partant des actions déployées (souvent à l'extrême gauche de votre feuille) et en allant vers les bénéficiaires finaux et le changement final attendu (souvent placé à l'extrême droite de votre feuille). Ici, l'enchaînement des actions menées et des changements qui en découlent doit mener logiquement au changement final. Il se peut que des « trous » apparaissent ici. Ce sont des chaînons manquants. À l'aide de votre équipe et de vos partenaires, tenter d'identifier quels actions, changements et étapes permettent de combler ces trous pour parvenir à l'objectif final.



Source. Document Pluricité interne

Le format du diagramme est libre (de gauche à droite, de bas en haut...), et ressemblera probablement, dans les premières étapes, à un « plat de nouille ». L'important est de ne pas omettre les connexions entre réalisations, résultats, et impacts escomptés.

- **Partager, avec les principales parties prenantes, cette première base afin de l'affiner et de l'enrichir**

La première schématisation peut ensuite être confrontée au regard des principales parties prenantes (opérateurs et décideurs) afin d'aboutir à une vision partagée du projet, de ses impacts escomptés et de sa logique d'intervention (« comment l'on passe des activités réalisées aux impacts escomptés »). Cela peut se faire, par exemple, lors d'une séance de travail partenariale.

- **En dernier lieu, il peut être aidant de rédiger un court narratif complétant l'explication**

Une courte note peut être rédigée reprenant les éléments du DLI et explicitant les choix clés opérés et les voies du changement, et in fine, la justification du projet. La note peut, en outre, contenir des informations supplémentaires, comme la genèse du projet et les moteurs de l'implication des parties prenantes.



5 Les pièges et les limites de du diagramme logique d'impact



- **Faire un DLI prend du temps et constitue un processus qui peut paraître confus et complexe : se faire accompagner d'une personne sensibilisée à l'outil est un plus !**

L'outil paraît souvent impressionnant à première vue, et cette impression se confirme lorsqu'on le prend en main. L'exercice peut vite s'apparenter à un casse-tête - notamment pour distinguer les éléments qui relèvent des réalisations, des résultats et des impacts, et décourager plus d'un porteur de projet. Si sa conception demande un certain « tour de main » pour ne pas se transformer en usine à gaz, son utilisation et son appropriation sont elles-mêmes, loin d'être évidentes. Le jargon parfois utilisé autour de l'outil ne vient pas ici simplifier cette affaire. La prise en main est bien souvent facilitée par quelqu'un d'ores et déjà sensibilisé à l'outil...

- **Le diagramme logique d'impact est une simplification à outrance d'un projet**

Incorporer la substance d'une, trois ou cinq années de programme dans une matrice sur une page est en soi une performance. Même si le rédacteur du diagramme a une connaissance extrêmement poussée du contexte et du projet, le degré de finesse et de précision qui pourra être transmis à travers les cases de l'outil ne sera que limité. Le cadre logique est forcément réducteur de la complexité d'une situation et de la tentative de réponse apportée par le projet, et appelle aux précautions tant dans la conception que dans sa lecture par les différentes parties prenantes.

- **Construire un DLI n'est pas une méthode miracle, le « gros » du travail d'évaluation d'impact reste à faire**



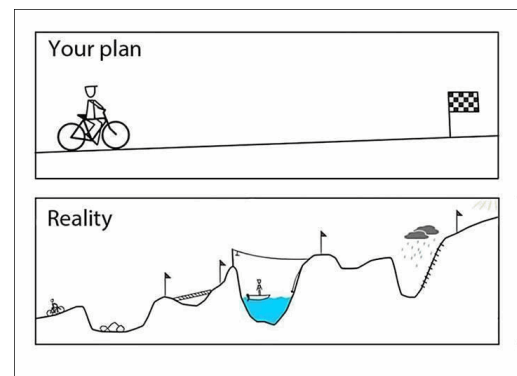
Le DLI est une « mise à plat » simplifiée de votre projet et constitue une étape importante pour les porteurs de projet, car elle permet de sortir la tête du guidon et de requestionner la genèse et la vocation du projet, éléments essentiels pour se préparer et se projeter dans un exercice d'évaluation d'impact social. Pour autant, la construction de votre DLI ne constitue que la première étape de ce parcours : par la suite, il vous faudra déterminer vos questions évaluatives, vos indicateurs, et bien sûr, la méthode d'investigation à déployer pour collecter et analyser ces informations. Qui veut aller loin ménage sa monture...

- **Le diagramme logique d'impact présente une vision « optimiste » de la rationalité d'un projet**

Le DLI découle d'une vision qui se fonde sur un principe de causalité, de linéarité « mécanique » (A produit B, qui produit C) et de rationalité. Paraphrasant médiocrement Einstein, on pourrait ici dire qu'il n'y a qu'une seule chose dont on est sûr : l'infini du monde et la non-rationalité de l'Homo sapiens.

La rationalité est limitée par la subjectivité, notre perception de la réalité influencée par nos principes, valeurs, dogmes ; par notre culture et éducation, nos orientations psychologiques et humeurs du moment... Cette rationalité est par ailleurs limitée par notre champ de vision, ce qui nous apparaît comme un manque de rationalité est souvent lié à un simple déficit d'information. Nous jugeons irrationnels des comportements dont nous ne comprenons pas les motivations.

Le principe de linéarité est lui-même tout aussi relatif que la rationalité invoquée dans la construction d'un DLI. En synthèse, le DLI se construit sur des « présupposés positivistes » parfois un peu loin de ce qui est (ou sera) constaté dans la réalité lors du déploiement du projet...



6 Pour en savoir plus



- https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft_logigramme.pdf - Fiche technique Eureval 2010
- <https://perso.univ-rennes1.fr/maurice.basle/Publications/2011/Fiches%20outils.pdf> – Fiches outils de l'université Rennes 1
- The use and abuse of the logical framework approach, SIDA, Oliver Bakewell, Anne Garbutt, 2005
- Cycle des projets, cadre logique et efficacité des interventions de développement, Christian Castellonet, GRET, 2003
- Gestion du cycle de projet : carences et aléas du cadre logique, Des Gasper, Le Courrier, n°173, 1999
- Design methods and tools: considerations on the revised Logframe presented in the EC PRAG, Massimo Rossi, décembre 2015

