

# Conception des projets de coopération technique de l'AIEA à l'aide de la méthodologie du cadre logique

Guide pratique





## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PROGRAMME DE COOPÉRATION TECHNIQUE DE L'AIEA : CONTEXTE .....</b>	<b>1</b>
Le mandat statutaire de l'AIEA pour la coopération technique.....	1
Le cadre de coopération technique : Documents d'orientation principaux.....	1
Identification des priorités nationales : Le programme-cadre national.....	2
Identification des priorités régionales : Accords, stratégies et cadres.....	2
Partenariats et Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement.....	2
<b>3. COOPÉRATION TECHNIQUE À L'AIEA : RÔLES, PROCESSUS ET QUALITÉ .....</b>	<b>3</b>
Rôles et responsabilités.....	3
Planification et conception du programme de coopération technique.....	4
Projets de coopération technique : Définition et types de projets .....	5
Le cycle d'un projet.....	5
Qualité de la coopération technique : Critères fondamentaux.....	6
<b>4. LA MÉTHODOLOGIE DU CADRE LOGIQUE.....</b>	<b>6</b>
La méthodologie du cadre logique : Introduction.....	6
Appliquer la méthodologie du cadre logique : Les étapes de la conception d'un projet....	8
Étape 1 : Analyse de la situation .....	8
Étape 2 : Analyse des parties prenantes .....	9
Étape 3 : Analyse des problèmes .....	9
Étape 4 : Analyse des objectifs.....	10
Étape 5: Détermination de la portée et des limites du projet.....	11
Étape 6 : Conception de la matrice du cadre logique .....	12
Établissement du document de projet .....	16
Liste des ressources .....	18



## 1. INTRODUCTION

Le présent guide pratique a pour objet d'appuyer la phase de descriptif des projets du cycle du programme de coopération technique (CT). Il est axé sur le passage des concepts de projets aux documents de projets. Le programme de CT de l'AIEA utilise la méthodologie du cadre logique, qui est appliquée par la plupart des organismes multilatéraux et bilatéraux ayant des programmes et projets de coopération technique.

Ce guide est destiné à être utilisé par les contreparties et établissements des États Membres ainsi que par les fonctionnaires de l'AIEA chargés de l'élaboration des documents de projets de CT ainsi que de la mise en œuvre et du suivi des projets. Il complète la documentation sur le descriptif et la mise en œuvre des projets déjà disponible sur la plate-forme de TI du cadre de gestion du cycle de programme (CGCP) et dans le manuel de la coopération technique (« Technical Cooperation Operations Manual »).

Des ateliers de formation sont organisés à l'appui de ce guide. Ils permettent de mieux comprendre comment la méthodologie est appliquée dans le cadre du programme de CT de l'AIEA.

## 2. PROGRAMME DE COOPÉRATION TECHNIQUE DE L'AIEA : CONTEXTE

### Le mandat statutaire de l'AIEA pour la coopération technique

Le mandat statutaire de l'AIEA qui est « de hâter et d'accroître la contribution de l'énergie atomique à la paix, la santé et la prospérité dans le monde entier » est principalement exécuté au moyen du mécanisme du programme de CT. En tant qu'organisation scientifique et technique, l'AIEA contribue à la réalisation des objectifs de développement durable dans les États Membres par l'application pacifique de la science et de la technologie nucléaires dans un contexte de développement plus large. Une évaluation complète de ce contexte est essentielle pour faciliter les liens et les partenariats qui donneront au programme un impact maximal.

### Le cadre de coopération technique : Documents d'orientation principaux

La conception et la gestion du programme de coopération technique s'inspirent de divers documents d'orientation de l'AIEA. Les principaux documents sont les suivants :

- a) Statut de l'AIEA ;
- b) Texte révisé des principes directeurs et règles générales d'application concernant l'octroi d'assistance technique par l'AIEA (INFCIRC/267) ;
- c) Stratégie à moyen terme de l'AIEA ;
- d) Stratégie de coopération technique : examen 2002 (GOV/INF/2002/8/Mod.1) ;
- e) Accord complémentaire révisé concernant la fourniture d'une assistance technique par l'AIEA (ACR) ;
- f) Résolutions de la Conférence générale et décisions du Conseil relatives à la CT, qui donnent des orientations aux États Membres de manière constante.

Plusieurs principes fondamentaux sont issus de ces documents, qui orientent la façon dont les activités de CT sont conçues et gérées.

## Identification des priorités nationales : Le programme-cadre national

Le programme-cadre national (PCN) sert de cadre de référence pour la CT entre un État Membre et l'AIEA à moyen terme (4 à 6 ans). Le PCN permet de s'assurer que le programme de CT d'un pays et ses différents projets visent effectivement à répondre aux priorités et besoins nationaux convenus dans le cadre général du plan national de l'État Membre concerné pour l'utilisation de la technologie liée au nucléaire. Il repose sur les priorités nationales recensées, conformément aux plans nationaux de développement, aux priorités régionales et aux objectifs de développement du pays dans des secteurs spécifiques.

## Identification des priorités régionales : Accords, stratégies et cadres

De même, là où les priorités régionales sont déterminées dans le cadre d'accords régionaux ou d'accords de coopération, les stratégies ou programmes-cadres régionaux servent généralement de cadre de référence pour définir les projets de CT régionaux. Cependant, certains projets régionaux peuvent également être formulés indépendamment d'accords régionaux ou d'accords de coopération.

## Partenariats et Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement

L'AIEA table sur la collaboration avec de nombreux partenaires pour promouvoir la paix et le développement par l'application pacifique de la science et de la technologie nucléaires. Au niveau mondial, ces partenaires sont notamment des instituts de recherche, de développement et de formation qui participent au transfert de connaissances et de technologies dans le cadre du programme de CT, ainsi que des organismes du système des Nations Unies et d'autres organisations internationales. Au niveau national, parmi les partenaires du développement on peut citer généralement : d'autres organismes des Nations Unies, des organismes et établissements publics, ainsi que des organisations non gouvernementales qui contribuent au programme ou au projet ou diffusent ses résultats auprès des utilisateurs finals.

L'AIEA participe également au Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) dans un certain nombre d'États Membres. Le PNUAD est un cadre stratégique de planification de programme au niveau national. Il jette les bases d'une coopération entre les organismes du système des Nations Unies, les gouvernements et d'autres partenaires du développement grâce à l'élaboration d'un ensemble complémentaire de programmes et de projets.

### 3. COOPÉRATION TECHNIQUE À L'AIEA : RÔLES, PROCESSUS ET QUALITÉ

#### Rôles et responsabilités

Le programme de CT est une activité coordonnée à l'échelle de l'AIEA qui mobilise la plus grande partie des fonctionnaires de son Secrétariat pour exécuter des projets de qualité en faveur des États Membres. Il est mis au point suivant le principe de la responsabilité partagée entre le Secrétariat et le pays, celui-ci jouant un rôle de premier plan (Fig. 1). Il est élaboré en fonction des besoins dans le cadre d'un processus consultatif impliquant toutes ses parties prenantes afin d'identifier les besoins, les lacunes et les priorités en matière de développement dans des domaines où la technologie nucléaire joue un rôle important et compétitif. Les projets nationaux sont conçus par les contreparties et les projets régionaux par un pays chef de file choisi parmi les États Membres de la région.

Les autorités et établissements des États Membres devraient encadrer intégralement et efficacement leurs propres processus de développement. Cela consiste notamment à fixer des objectifs, des politiques et des stratégies nationales, et à mettre à exécution et à coordonner toutes les actions en faveur du développement. En outre, les établissements des États Membres ont besoin de moyens financiers, de ressources humaines qualifiées et d'autres types d'appui fournis par d'autres établissements locaux, ainsi que de politiques gouvernementales propices à un environnement de travail favorable. Le respect de ces conditions satisfait à un critère central : tous les projets de CT doivent répondre à un besoin réel dans un domaine où existe un programme national bénéficiant d'un engagement et d'un soutien fermes du gouvernement. Cela s'applique également aux projets régionaux : un engagement ferme au niveau régional ou sous-régional est impératif. L'AIEA est chargée d'aider les États Membres en élaborant et en mettant en œuvre des projets destinés à favoriser leurs propres programmes ou projets de développement.

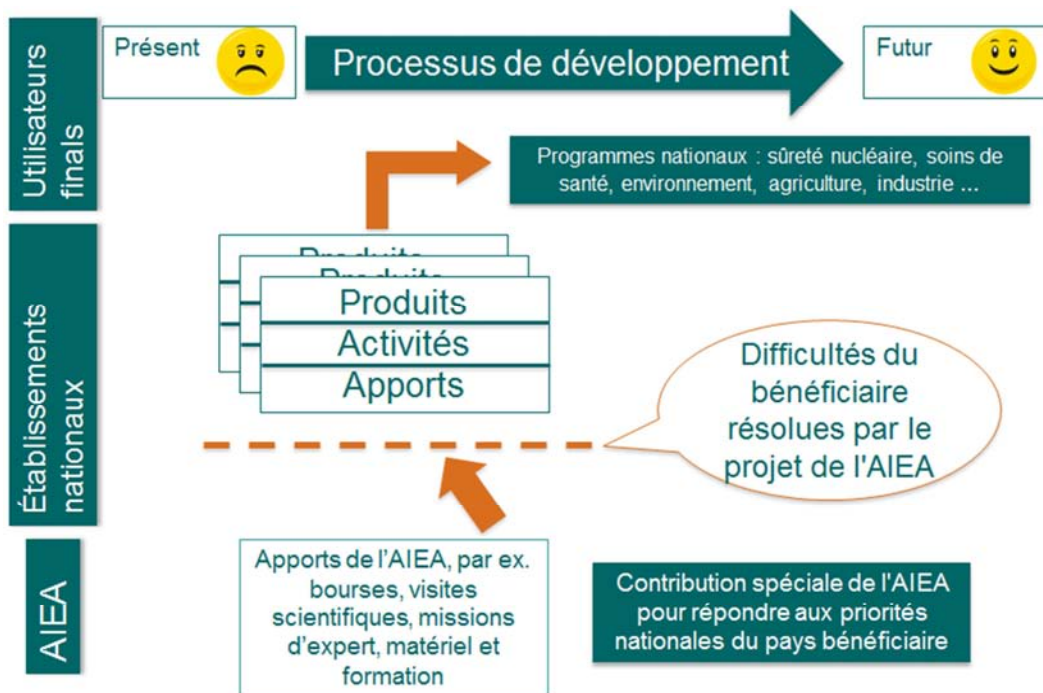


Fig. 1. Le programme de CT : Une responsabilité partagée

## Planification et conception du programme de coopération technique

L'élaboration du programme de CT se déroule sur une période de deux ans dans le cadre d'un dialogue continu entre le Secrétariat de l'AIEA et les États Membres. Les programmes nationaux sont établis sur la base d'un travail en amont pouvant inclure des missions d'information dans le pays, un appui à l'élaboration d'un PCN, l'implication à un stade précoce des partenaires potentiels et une assistance préparatoire.

Les États Membres soumettent des notes de présentation du programme national (NPN) qui donnent une vue d'ensemble du programme, les détails du processus de consultation suivi pour identifier des projets potentiels, les liens avec les priorités nationales et un aperçu de l'infrastructure nationale de réglementation (Fig. 2). La NPN dresse aussi la liste des concepts de projets par ordre de priorité. Ces concepts sont élaborés par les États Membres suivant les principes directeurs publiés par le Secrétariat et sont conformes au PCN et à tous les accords ou stratégies régionaux pertinents. Le Secrétariat donne son avis sur les différentes NPN aux États Membres.

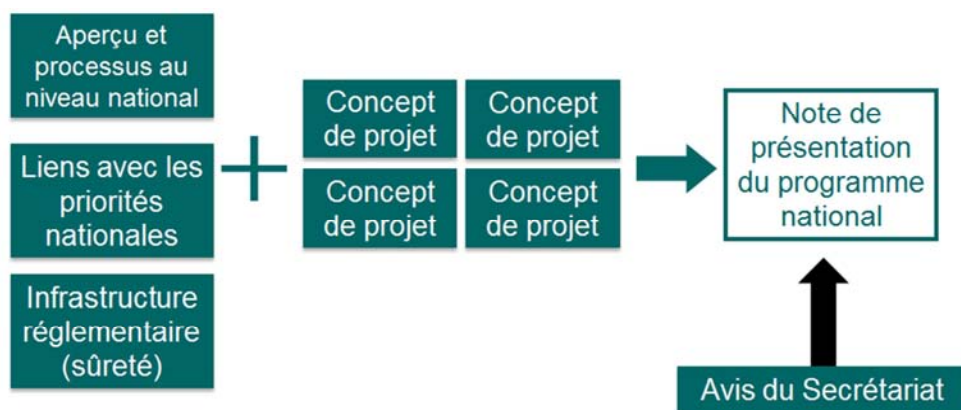


Fig. 2. Contenu de la note de présentation du programme national

Des projets régionaux et interrégionaux sont également préparés sur la base des notes de présentation du programme régional et interrégional et des concepts de projets (Fig. 3). Les concepts de projets sont généralement développés en documents de projets complets. Les documents de projets nationaux, régionaux et interrégionaux sont combinés pour constituer le programme biennal de CT de l'AIEA.

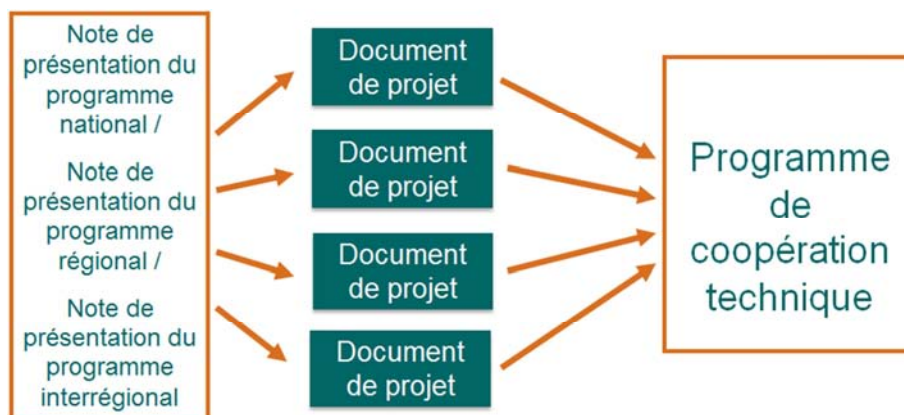


Fig. 3. De la note de présentation de programme au programme de CT.



## Projets de coopération technique : Définition et types de projets

Un projet est une initiative qui tend à remédier à un problème constaté ou à une lacune du développement dans un domaine précis. Il implique un ensemble d'activités correspondantes qui aboutissent aux produits escomptés et à l'effet voulu, contribuant ainsi à la réalisation de l'objectif général. Un projet a une durée déterminée, avec une date de début et de fin ; des ressources lui sont allouées, et les rôles et responsabilités de l'équipe de projet sont définis. Tous les projets de CT de l'AIEA sont planifiés et conçus suivant la méthodologie du cadre logique (présentée à la section 4). Un projet de CT peut être national, régional ou interrégional, suivant sa portée géographique :

- Les projets nationaux sont axés sur les besoins et priorités de développement de chaque État Membre.
- Les projets régionaux visent à accroître l'efficacité d'exécution ou à améliorer l'efficacité en répondant de façon globale aux objectifs communs de plusieurs États Membres de la même région. Ils utilisent les capacités nationales pour atteindre des objectifs communs en renforçant les ressources humaines dans le cadre d'activités en groupe, de réseaux techniques et de la coopération Sud-Sud et grâce à des contributions en nature d'établissements hôtes. Les projets régionaux sont proposés :
  - soit par un groupe d'États Membres pour répondre aux besoins de leur région qu'ils ont exprimés ;
  - soit par les États Membres d'une région collaborant dans le cadre d'un accord régional/accord de coopération, par le biais d'un tel accord.
- Les projets interrégionaux répondent aux besoins communs de plusieurs États Membres de différentes régions géographiques, où la coopération interrégionale est nécessaire pour obtenir les effets escomptés. Ils peuvent avoir une portée transrégionale ou mondiale et être axés sur la création de capacités ou sur des activités menées conjointement avec d'autres organisations.

## Le cycle d'un projet

La planification et le descriptif de projet font partie du *cycle du programme de CT* (Fig. 4), qui est un processus comportant les étapes suivantes :

- Planification et approbation ;
- Mise en œuvre ;
- Examen.

L'analyse est effectuée à l'aide de la méthodologie du cadre logique à chaque stade, de façon plus ou moins détaillée.

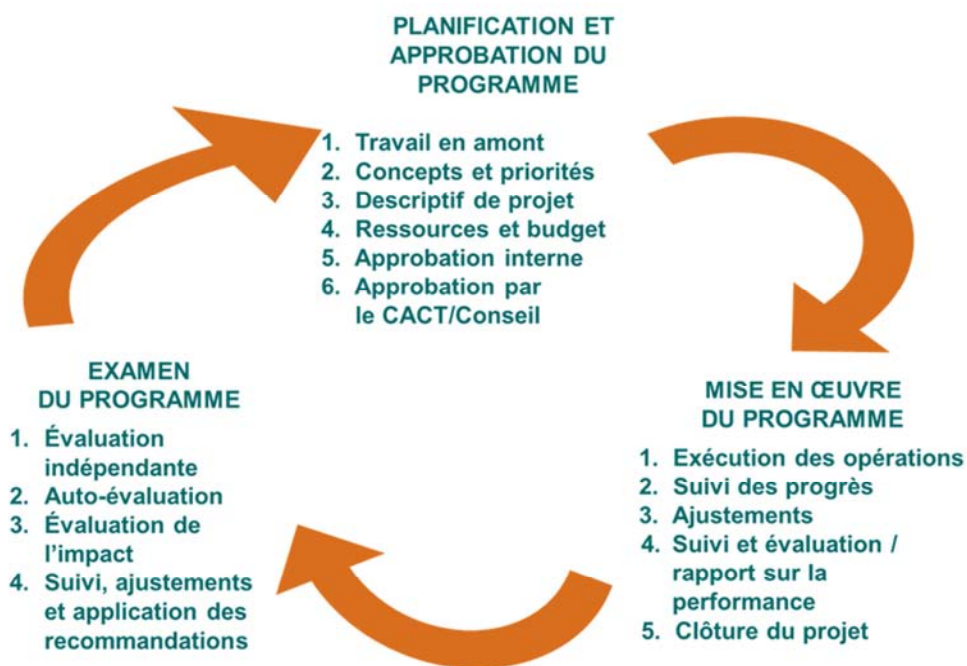


Fig. 4. Cycle du programme de CT.

## Qualité de la coopération technique : Critères fondamentaux

Le programme de CT de l'AIEA et les projets qui le composent doivent respecter des critères de qualité définis. Ces critères sont notamment les suivants : la pertinence, l'efficacité et l'efficience, la prise en charge et la durabilité.

La *pertinence* est la mesure dans laquelle les objectifs du projet correspondent aux besoins des utilisateurs finals, aux besoins des pays, là où l'AIEA peut appuyer des programmes nationaux, et aux politiques des partenaires et des donateurs. Généralement, il faut pour cela que les besoins soient définis dans le PCN, le PNUAD ou dans d'autres déclarations de stratégies des gouvernements.

La *durabilité* correspond au maintien des avantages une fois un programme ou projet achevé, à la probabilité du maintien des avantages à long terme ou à la résistance au risque de l'avantage net obtenu au fil du temps.

L'*efficacité* est la mesure dans laquelle l'effet du projet a été obtenu ou devrait être obtenu.

L'*efficience* mesure la productivité du processus de mise en œuvre et détermine si les ressources (fonds, compétences, temps, etc.) sont utilisées de manière économique pour obtenir des résultats. L'efficience répond à la question de savoir si l'on aurait pu obtenir les mêmes résultats à moindre coût.

## 4. LA MÉTHODOLOGIE DU CADRE LOGIQUE

### La méthodologie du cadre logique : Introduction

La méthodologie du cadre logique est une méthodologie largement adoptée par la plupart des organisations multilatérales et bilatérales travaillant dans les domaines du développement ou de la coopération technique.

Cette méthodologie aide les parties prenantes à bien étudier et à analyser la « logique » d'un projet de manière systématique et structurée, en effectuant tout d'abord une analyse détaillée d'un certain nombre d'éléments puis en reliant les résultats de ces analyses entre eux et en les confrontant à l'objectif général du projet. Elle garantit une proposition de projet valable et un projet de qualité. Elle permet en outre de mettre en place une structure de projet dans laquelle les principales composantes sont explicitement et clairement reliées entre elles et dans laquelle les interconnexions sont clarifiées. Elle joue un rôle particulièrement important dans la planification et la conception des projets mais peut aussi être employée tout au long du cycle des projets, y compris pendant leur mise en œuvre, leur suivi et leur évaluation.

La méthodologie du cadre logique consiste essentiellement en suite d'étapes analytiques, qui sont :

- a) une analyse de la situation, permettant d'examiner le contexte et la pertinence d'un projet;
- b) une analyse des parties prenantes qui porte sur les contreparties (mandat et vision), les utilisateurs finals et tout autre organisme, groupe ou établissement intéressés ou concernés par le projet ;
- c) une analyse détaillée du problème du point de vue de diverses parties prenantes ; et
- d) une analyse des objectifs dans le cadre de laquelle l'équipe du projet établit la portée de ce dernier (voir figure 5).

Sur la base de ces analyses, l'équipe du projet élabore une matrice de cadre logique qui fait la synthèse du projet et montre les liens logiques entre les éléments du projet. Il s'agit d'un processus itératif d'essai, d'examen et de validation qui se poursuit avec l'établissement d'un plan de travail approprié. Les étapes de cette méthode et les éléments de la matrice de cadre logique sont exposés dans la présente section.

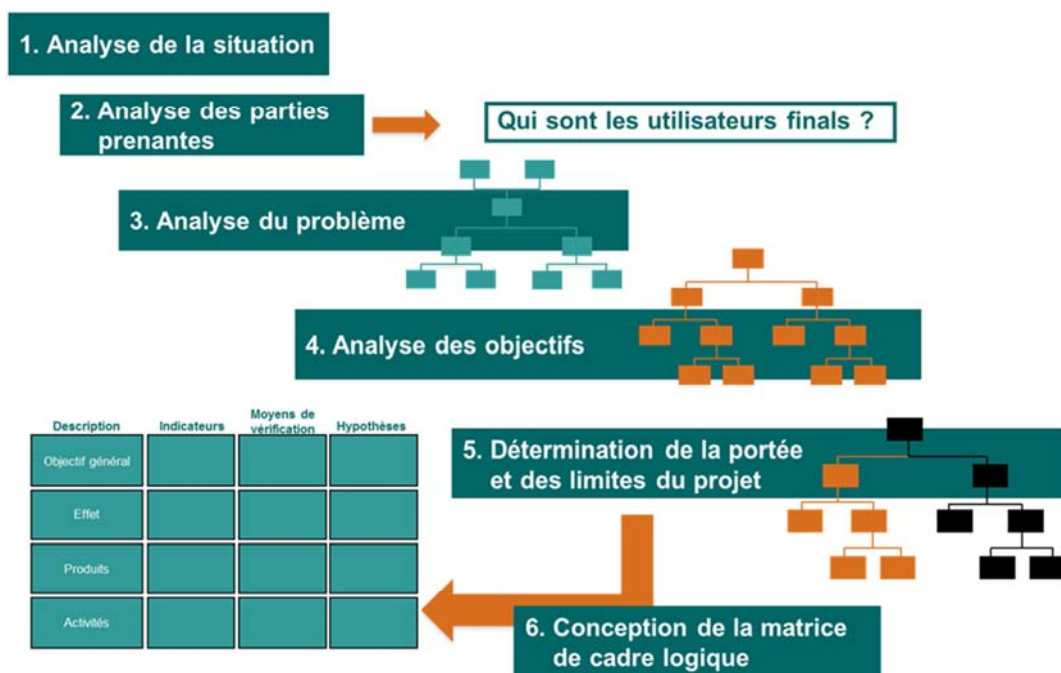


Fig. 5. La méthodologie du cadre logique : Aperçu étape par étape.

Appliquer la méthodologie du cadre logique présente plusieurs avantages, dont l'un des principaux est l'instauration d'un dialogue entre les membres de l'équipe du projet, ce qui contribue à préciser leur rôle pendant sa mise en œuvre, ainsi que la façon dont ils peuvent assurer sa durabilité et optimiser les résultats. Ce dialogue permet et renforce en outre la prise en charge du projet. Un autre avantage décisif est la clarification tant de la portée du projet que de ce qui peut être accompli de façon réaliste dans son cadre. Cette méthodologie permet de mieux comprendre comment le projet complétera d'autres projets ayant les mêmes objectifs ou des objectifs similaires. Un bon descriptif de projet anticipera les contraintes possibles pendant la phase de mise en œuvre et contribuera ainsi à une mise en œuvre en douceur.

La méthodologie du cadre logique peut être appliquée avec souplesse en fonction du contexte et de la portée du projet. Bien qu'elle soit couramment employée dans de grands projets complexes — il est par exemple possible d'organiser un atelier de trois ou quatre jours sur la conception de projet à l'intention de toutes les parties prenantes à un projet et d'employer à cette occasion la méthodologie du cadre logique pour parvenir à une compréhension commune de tous les aspects du projet et à un accord commun en la matière — elle peut aussi être employée par de petits groupes, voire par un membre donné d'une équipe réfléchissant à la logique d'un projet.

### Appliquer la méthodologie du cadre logique : Les étapes de la conception d'un projet

Pendant la phase de conception du cycle de programme de CT, le concept de projet devient un document de projet comprenant les sections suivantes :

- Contexte et justification du projet ;
- Description du projet ;
- Aspects de la mise en œuvre ;
- Plan de travail ;
- Matrice du cadre logique.

À l'aide de la méthodologie du cadre logique, le projet est conçu de façon systématique selon un processus de pensée logique.

Dans l'idéal, l'analyse de la situation, l'analyse des parties prenantes et l'analyse du problème doivent avoir été effectuées dans le cadre du PCN et/ou pendant la phase de conceptualisation. L'examen est plus détaillé pendant la phase de conception. Les étapes sont brièvement expliquées ci-après.

#### Étape 1 : Analyse de la situation

La planification et la conception d'un projet répondant aux besoins réels de groupes ou d'utilisateurs cibles ne peuvent être réalisées que sur la base d'une analyse réaliste de la situation existante. Une analyse approfondie de la situation et du secteur concerné aide à faire apparaître des facteurs internes et externes susceptibles d'influer sur la réussite du projet.

Dans un premier temps, il s'agit d'une analyse globale du contexte donné et des conditions ambiantes dans lesquelles se déroulera le projet, notamment des cadres juridique et réglementaire.

Une fois le problème mieux cerné, on procède à une analyse plus ciblée de ce dernier et à la détermination des facteurs contextuels, et plus particulièrement des faiblesses institutionnelles et des questions technologiques, thématiques et de sûreté.

Certaines de ces informations peuvent être déjà disponibles dans le cadre du PCN ou dans les rapports sur de précédents projets de l'AIEA. Des informations supplémentaires peuvent être nécessaires pour bien faire comprendre le contexte du projet. Il est important de se souvenir que dans un environnement dynamique les conditions peuvent changer et il importe donc de se tenir au courant de l'évolution de la situation.

## Étape 2 : Analyse des parties prenantes

L'analyse des parties prenantes permet d'identifier les parties concernées par le projet. Hormis l'équipe de projet, il peut s'agir des utilisateurs finals, des bénéficiaires, des donateurs ou des partenaires.

L'analyse des parties prenantes est la première étape pour mettre en place des partenariats efficaces et faire en sorte que les plans de développement soient précis, pertinents et utilisables. Il importe de savoir qui est intéressé par les différentes activités du projet. Sur la base de cette analyse, il est possible de réfléchir à une stratégie pour chaque partie prenante, de façon que la partie prenante soit intégrée dans le projet au bon moment et à bon escient.

Il importe d'associer les parties prenantes au début d'un projet, car cela leur permet de participer et de contribuer à la conception du projet et, de ce fait, élargit la prise en charge, ce qui se traduit par une mise en œuvre sans heurts et, à terme, un plus grand nombre d'avantages.

## Étape 3 : Analyse des problèmes

Lors de la conception d'un projet, l'équipe du projet doit analyser la situation attentivement afin d'identifier les *problèmes* principaux ainsi que leurs *causes* et leurs *effets*.

Pour le faire de façon systématique, il faut créer un « arbre à problèmes ». Plus les informations disponibles sur les causes et les effets d'un problème sont détaillées et précises, plus l'arbre à problèmes est utile. Lors de son élaboration, il convient de noter que l'énoncé doit refléter les causes négatives du problème qui peuvent être démontrées, et non une absence de solution. Cette exigence met en avant l'importance, quand les informations nécessaires n'existent pas, de mener des études techniques, économiques ou sociales dans le cadre de l'analyse des problèmes et des parties prenantes. Elle peut aussi être utile pour la mise au point de données de référence.

### *Exemple d'arbre à problèmes*

La figure 6 est un exemple simplifié d'arbre à problèmes. Cet exemple se rapporte à un projet visant à aider un État Membre à améliorer sa planification énergétique.

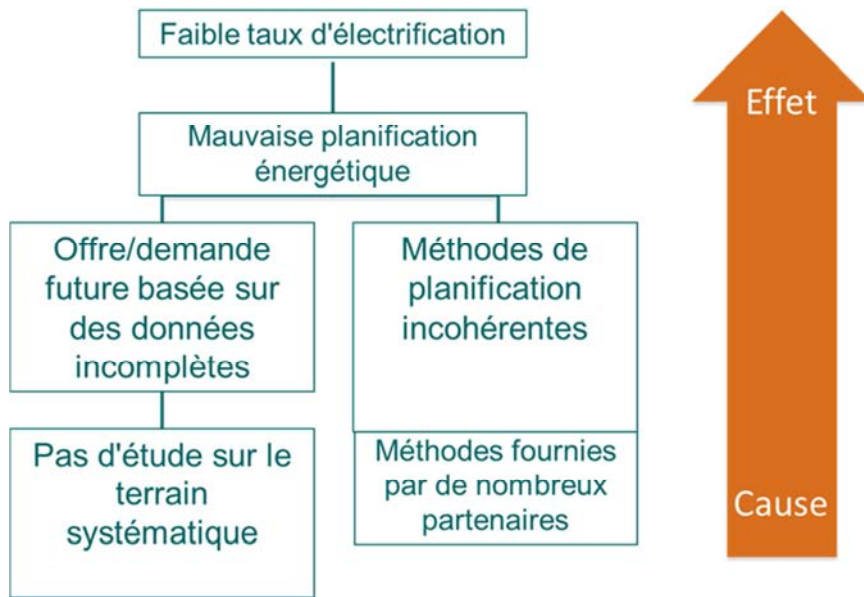


Fig. 6. Exemple d'arbre à problèmes.

#### Étape 4 : Analyse des objectifs

À cette fin, on utilise un « arbre d'objectifs » permettant de visualiser un état positif futur souhaité. La réalisation de cet arbre commence souvent par la reformulation de chacun des éléments de l'arbre à problèmes en un énoncé positif ; en d'autres termes, il s'agit de reformuler les éléments négatifs en éléments positifs souhaitables, comme le montre la figure 7.

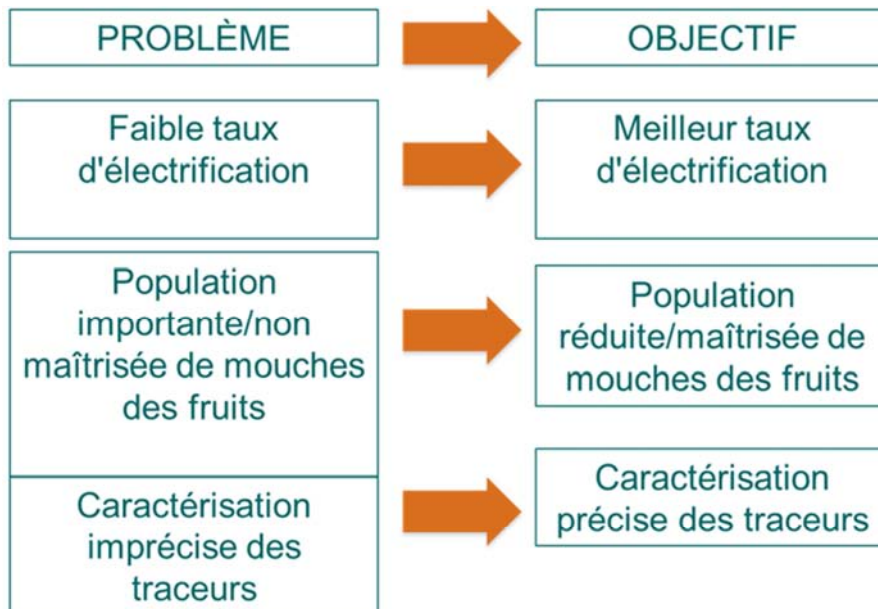


Fig. 7. D'un arbre à problèmes à un arbre d'objectifs.

Les liens de cause à effet identifiés dans l'arbre à problèmes sont convertis en liens moyens/finalités dans l'arbre d'objectifs ; en d'autres termes, les causes sont reformulées en moyens débouchant sur des finalités. La figure 8 est un exemple simplifié d'arbre d'objectifs.

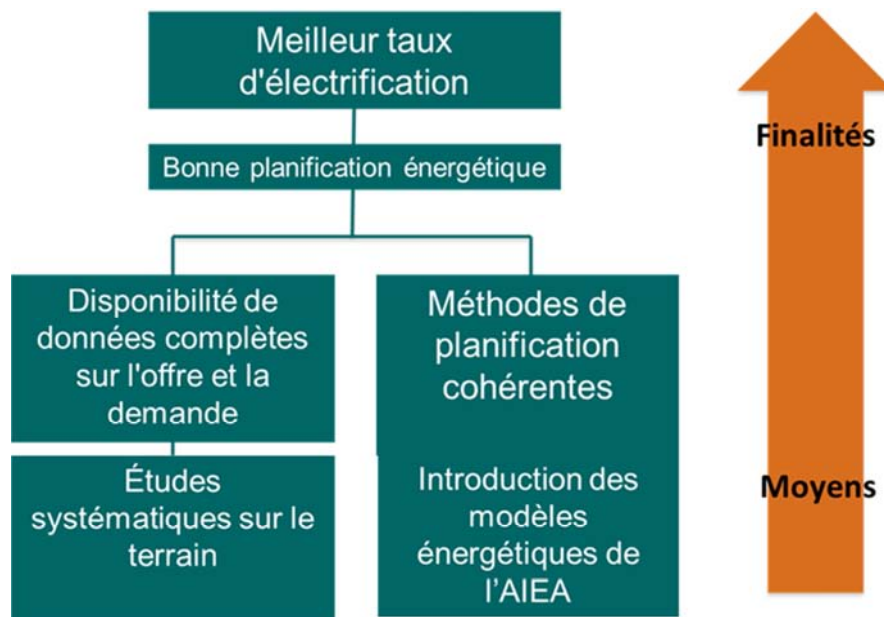


Fig. 8. Exemple d'arbre d'objectifs.

### Étape 5: Détermination de la portée et des limites du projet

Après avoir été réalisé, l'arbre d'objectifs est examiné en vue d'identifier des domaines d'intervention probables. La détermination d'un projet à partir de diverses options est appelée « analyse d'autres solutions possibles ». En fonction de la complexité du problème et de l'analyse des objectifs, l'équipe du projet analyse les autres solutions possibles afin de déterminer la portée et les limites du projet. Cette étape est particulièrement importante quand une partie du problème ou des objectifs seraient ou pourraient être pris en considération dans le cadre d'autres projets bénéficiant du soutien d'autres partenaires du développement (par exemple l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture ou l'Organisation mondiale de la Santé).

Si dans certains cas, l'ensemble de l'arbre d'objectifs peut illustrer une intervention importante dans le cadre d'un seul projet, dans d'autres, il peut mettre en lumière deux autres variantes de projets ou plus. Ces autres solutions doivent être analysées plus avant en vue de l'élaboration d'un descriptif de projet. Les équipes de projet peuvent tenir compte des facteurs suivants lorsqu'elles prennent une décision :

- Probabilité de réussite ;
- Rapport coûts-avantages ;
- Mandat de l'organisme ;
- Compétences et spécialisation de l'organisme ;
- Politique macroéconomique et faisabilité politique ;
- Analyse du risque et planification de la gestion ;
- Activités ou plans d'autres projets/organismes déjà actifs dans le domaine ;
- Risques sociaux et environnementaux ;
- Échéances et durabilité ;
- Ressources disponibles.

L'examen de ces facteurs conduit à l'identification des hypothèses et des risques qui auront une incidence sur le projet.

## Étape 6 : Conception de la matrice du cadre logique

L'arbre d'objectifs est ensuite utilisé pour définir les éléments de la matrice du cadre logique d'un projet particulier. Cette matrice est un outil qui permet de résumer tous les éléments essentiels d'un projet. En outre, elle aide à vérifier la logique du descriptif d'un projet, mettant en évidence les contradictions si, par exemple, un objectif est mal interprété ou mal choisi ou si les liens de causalité ne sont pas logiques. Si elle est utilisée de façon cohérente, elle aide à examiner et à améliorer la qualité du descriptif, améliorant ainsi les chances d'obtenir l'effet escompté, et donc contribuant à l'objectif général. La figure 9 montre comment passer d'un arbre à problèmes à un arbre d'objectifs, puis d'un arbre d'objectifs aux éléments fondamentaux du descriptif de la matrice du cadre logique.

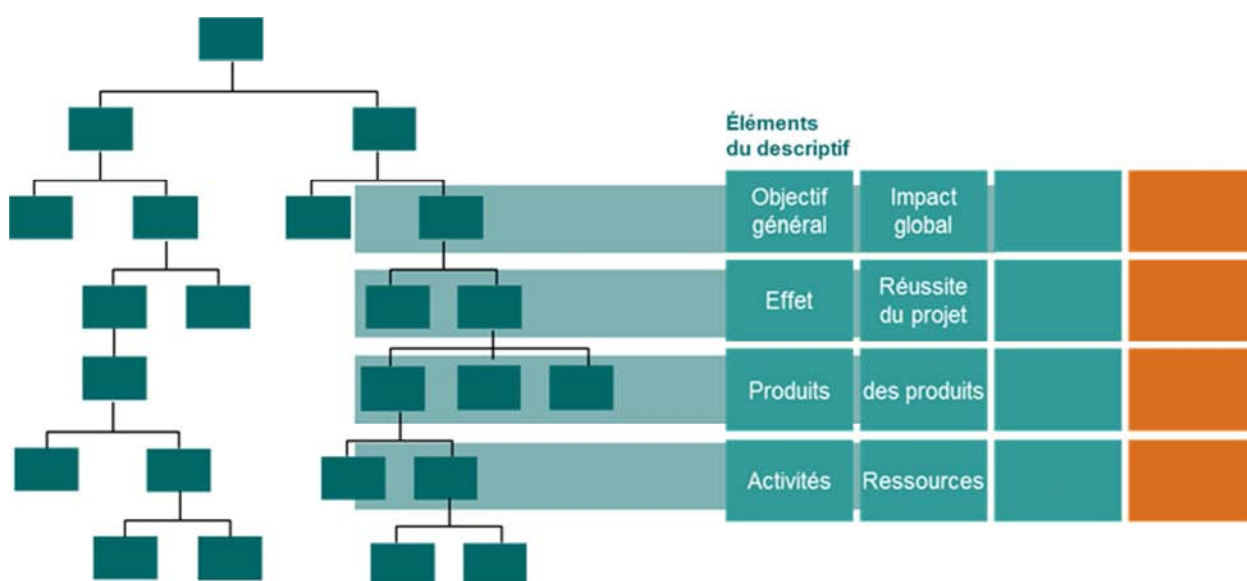


Fig. 9. D'un arbre à problèmes à un arbre d'objectifs et d'un arbre d'objectifs aux éléments du descriptif de la matrice du cadre logique.

### Éléments du descriptif de projet

Le descriptif d'un projet contient les éléments spécifiques suivants : un objectif général, un effet, des produits et diverses activités. Il établit des *liens de cause à effet logiques* entre ces éléments.

#### Objectif général

L'objectif général correspond au but à long terme auquel le projet contribue. Il ne peut pas être atteint uniquement grâce à ce dernier, il faut aussi que d'autres programmes ou projets y contribuent.

#### Effet (ou objectif propre au projet)

L'effet est le résultat escompté d'un projet, qui est obtenu grâce aux efforts concertés des parties prenantes et des partenaires. Il correspond au changement ou à l'amélioration qui intervient à l'issue du projet. Les effets sont généralement obtenus après l'achèvement d'un projet. Le délai



pour l'obtention des effets peut varier d'un projet à l'autre en fonction du type d'intervention et du contexte particulier du pays.

### Produits

Un produit est le bien ou le service qui résulte de l'achèvement des activités menées dans le cadre d'un projet. Les produits doivent conduire à l'obtention de l'effet du projet.

### Activités

Les activités sont les mesures prises ou les actions menées pour transformer les apports en produits spécifiques (les apports sont aussi bien ceux de l'État Membre que ceux de la CT). Les apports de l'État Membre comprennent entre autres les investissements dans l'infrastructure, le personnel ou les ressources supplémentaires nécessaires au projet, etc. Quant à ceux de la CT, ils couvrent habituellement les missions d'experts, les bourses, les visites scientifiques, les cours et les fournitures hors Siège.

### Élaboration de la matrice du cadre logique

Une fois que les éléments du descriptif de la matrice du cadre logique d'un projet ont été identifiés, leurs liens de cause à effet ainsi que les *indicateurs*, les moyens de vérification de ces indicateurs et les *hypothèses* doivent être clairement exposés les uns par rapport aux autres.

Une matrice du cadre logique complète comprend quatre colonnes (Fig. 10) : La colonne I décrit le projet ; la colonne II présente les indicateurs utilisés pour évaluer les progrès et la performance ; la colonne III énumère les moyens de vérification de ces indicateurs ; et la colonne IV contient les principales hypothèses qui doivent se vérifier pour que le projet aboutisse aux résultats souhaités.

I Éléments du descriptif	II Indicateurs	III Moyens de vérification	IV Hypothèses
Objectif général	de l'impact à long terme	Documents	Pour une durabilité à long terme
Effet	de la réussite du projet	Documents	Effet par rapport à l'objectif général
Produits	des produits livrables	Documents	Produit par rapport à l'effet
Activités	des apports et des ressources		Activités par rapport aux produits

Fig. 10. La matrice du cadre logique.

### Indicateurs

Les indicateurs d'un projet sont des variables quantitatives ou qualitatives qui permettent de mesurer de façon simple et fiable les résultats d'un projet ou d'en rendre compte, totalement ou partiellement. Ainsi, ils facilitent la comparaison entre la performance réelle d'un projet et la performance prévue. Un indicateur doit avoir des caractéristiques SMART (à savoir être spécifique, mesurable, atteignable, réaliste/pertinent et temporellement défini/traçable) de manière que le résultat prévu ou atteint puisse être décrit en termes de qualité, de quantité et de temps.

Pendant la mise en œuvre, les progrès réalisés dans l'exécution des activités du projet et l'obtention des produits permettant d'obtenir l'effet sont suivis en permanence par les contreparties et les responsables du projet.

### Moyens de vérification

Les moyens de vérification sont les sources d'information nécessaires pour vérifier si les indicateurs ont été atteints. Ils devraient inclure le type d'informations qui seront mises à disposition, sous quelle forme, par qui et quand.

Des données de référence, des rapports sur la mise en œuvre et des rapports d'étape sont nécessaires pour suivre l'état d'avancement du projet et évaluer l'obtention de son effet.

### Hypothèses

Les hypothèses sont des facteurs externes sur lesquels l'équipe de projet n'a pas de prise, mais qui doivent se matérialiser pour que le projet donne les résultats escomptés.

Il convient d'analyser leur probabilité au moment de leur élaboration et de la vérifier tout au long de la mise en œuvre car elles sont des facteurs déterminants pour l'adoption de mesures correctives ou pour la modification du plan de travail. Les hypothèses importantes mais improbables sont des hypothèses « gages d'échec ». En pareil cas, il convient de revoir le descriptif de projet, faute de quoi le projet doit être abandonné.

TABLEAU 1. EXEMPLE DE MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Éléments du modèle	Indicateurs	Moyens de vérification	Hypothèses
<b>Objectif général :</b> Stratégie et programme efficaces de réforme énergétique	<i>(si disponibles dans le programme connexe)</i>		
<b>Effet :</b> Amélioration de la planification énergétique	1. Systèmes et protocoles adaptés et employés en avril 20xx pour une mise à jour continue des modèles	Rapport du Ministère de l'énergie à la dernière réunion d'examen	Les modèles d'approvisionnement énergétique et de demande en énergie sont appliqués dans le cadre de la stratégie énergétique. La stratégie sera approuvée.
<b>Produits :</b> 1. Protocoles et systèmes pour les futurs besoins énergétiques et options élaborés 2. Base de données nationale sur les prévisions de la demande en énergie et de l'approvisionnement énergétique 3. Responsables de la planification énergétique très compétents en modélisation énergétique	1. Protocoles achevés en novembre 20xx au plus tard 2. Base de données couvrant toutes les régions du pays élaborée en juillet 20xx au plus tard 3. Quatre responsables de la planification énergétique capables d'utiliser les modèles énergétiques de l'AIEA à la fin du projet	Rapport au Ministère de l'énergie Registre du Ministère de l'énergie relatif à la collecte des données Rapport d'expert	Rapport utilisé comme point de départ pour la poursuite de la planification énergétique  Bases de données tenues à jour régulièrement
<b>Activités :</b> 1.1 Recueillir des données 1.2 Tester des modèles de simulation 1.3 Adapter le modèle à la situation du pays 1.4 Établir des protocoles pour la collecte et l'analyse des données  2.1 Concevoir la base de données 2.2 Entrer les résultats de la modélisation dans la base de données  3.1 Former le personnel	<b>Apports (synthèse)</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Missions d'expert (AIEA)</li><li>• Bourses pour des modèles de simulation (AIEA)</li><li>• Cours (AIEA)</li><li>• Logiciels et ordinateurs (contrepartie)</li><li>• Personnel supplémentaire recruté (contrepartie)</li><li>• Bâtiment adapté (contrepartie)</li><li>• .....</li></ul>		Les stagiaires restent dans l'établissement et exécutent les tâches escomptées

## Établissement du document de projet

Après toutes les étapes d'analyse et l'élaboration de la matrice du cadre logique, il est facile d'établir le document de projet. (Voir le CGCP pour les modèles de documents de projet, <http://pcmf.iaea.org>)

### Plan de travail du projet

Le plan de travail d'un projet montre *comment* et *quand* les activités du projet doivent être exécutées (Fig. 11). Le plan de travail, qui découle des activités figurant dans la matrice du cadre logique, est établi dans le cadre d'un processus itératif d'essai, d'examen et de validation.

Utilisation de la composante « **Activités** » de la matrice de cadre logique comme point de départ pour une mise en oeuvre, une planification et une gestion détaillées

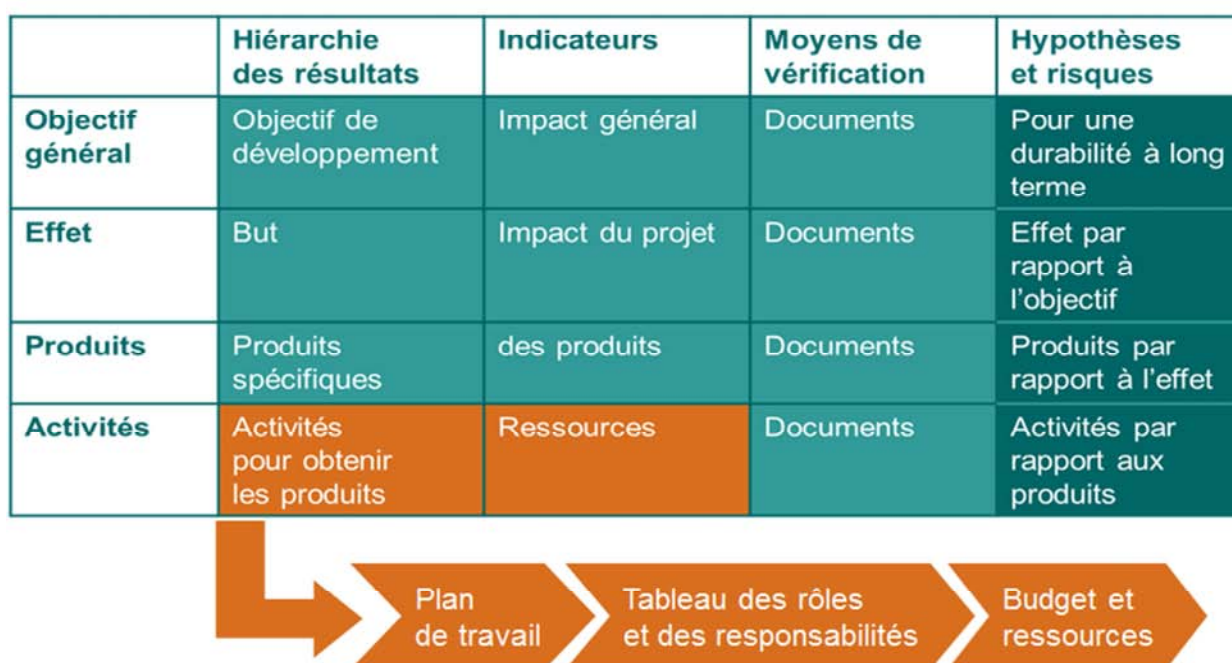


Fig. 11. De la matrice du cadre logique à la mise en œuvre du projet.

Un plan de travail indique les activités à entreprendre pour chaque produit, en montrant :

- ce qui doit être fait ;
- quand cela doit être fait ;
- qui le fera ;
- ce que cela coûtera.

Le plan de travail devrait servir de base à l'élaboration du mandat de sous-traitance de certaines activités et donner des orientations pour la mise en œuvre d'activités de projet et l'affectation des ressources nécessaires. Le plan de travail recense les apports de l'État Membre et de l'AIEA.

### Utiliser la matrice du cadre logique pour suivre et évaluer la mise en œuvre

Un bon descriptif de projet contribue à une mise en œuvre en douceur, à un suivi efficace, à l'obtention de l'effet escompté et à une meilleure durabilité. La matrice du cadre logique est un outil de référence fondamental pour le suivi et l'évaluation (Tableau 2).

TABLEAU 2 : ASSURER UN SUIVI EN UTILISANT COMME RÉFÉRENCE LA MATRICE DU CADRE LOGIQUE

Élément du descriptif		Outil de suivi	Mesures à prendre découlant du suivi
<b>OBJECTIF GÉNÉRAL</b> Hypothèses	→	Évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Améliorer la planification future de la CT (enseignements tirés)</li> <li>Établir un rapport sur la contribution du projet à la réalisation d'objectifs de haut niveau au niveau national ou thématique</li> </ul>
<b>EFFET</b> Hypothèses	→	Rapport sur les résultats Auto-évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le pays reconnaît que le projet est achevé</li> <li>Clore le projet</li> <li>Améliorer la planification future de la CT</li> <li>Contribuer aux « bonnes pratiques »</li> </ul>
<b>PRODUITS</b> Hypothèses	→	Rapport d'étape périodique Plan de travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informers les partenaires sur les produits obtenus</li> <li>Valider ou réviser le plan de travail, réviser le budget</li> <li>Redéfinir les éléments du projet, si nécessaire</li> <li>Examiner en détail le projet, si nécessaire</li> <li>Suspendre le projet, dans un cas extrême</li> </ul>
<b>ACTIVITÉS</b> Hypothèses	→	Plan de travail Ressources/apports	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valider ou réviser le plan de travail</li> <li>Réviser le budget</li> </ul>

### Facteurs essentiels de réussite du projet

À toutes les phases du cycle de projet, certains facteurs sont indispensables à la réussite du projet :

- Approche collégiale de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation du projet ;
- Communication et coordination constantes en vue d'assurer un suivi approprié des progrès et un retour d'informations régulier à toutes les parties prenantes importantes pendant toute la durée du processus ;
- Engagement constructif pour que même le problème le plus difficile à régler ait des chances raisonnables d'être résolu.

Ce n'est qu'avec le strict respect de ces principes fondamentaux qu'un projet a une meilleure chance de réussir.

## Liste des ressources

- PCMF Reference Desk. <http://pcmf.iaea.org>
- Statut de l'AIEA :  
[http://www.iaea.org/About/statute\\_text.html](http://www.iaea.org/About/statute_text.html)
- Texte révisé des principes directeurs et règles générales d'application concernant l'octroi d'assistance technique par l'Agence (INFCIRC/267) :  
<http://www.iaea.org/Publications/Documents/Infcircs/Others/infcirc267.pdf>
- Accord complémentaire révisé concernant la fourniture d'une assistance technique par l'AIEA (ACR)
- Stratégie de coopération technique : examen 2002 (GOV/INF/2002/8/Mod.1)



Révision : Mai 2012

Département de la coopération technique  
Agence internationale de l'énergie atomique  
B.P. 100  
Centre international de Vienne  
1400 Vienne  
Autriche

Téléphone : (+43-1) 2600-0  
Télécopie : +43 1 2600-7  
Mél. : Official.Mail@iaea.org

Site web sur le CGCP : <http://pcmf.iaea.org>  
Site web sur la CT : [www.iaea.org/technicalcooperation](http://www.iaea.org/technicalcooperation)