



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50<sup>th</sup> anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



**TOGETHER**  
*for a sustainable future*

## DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

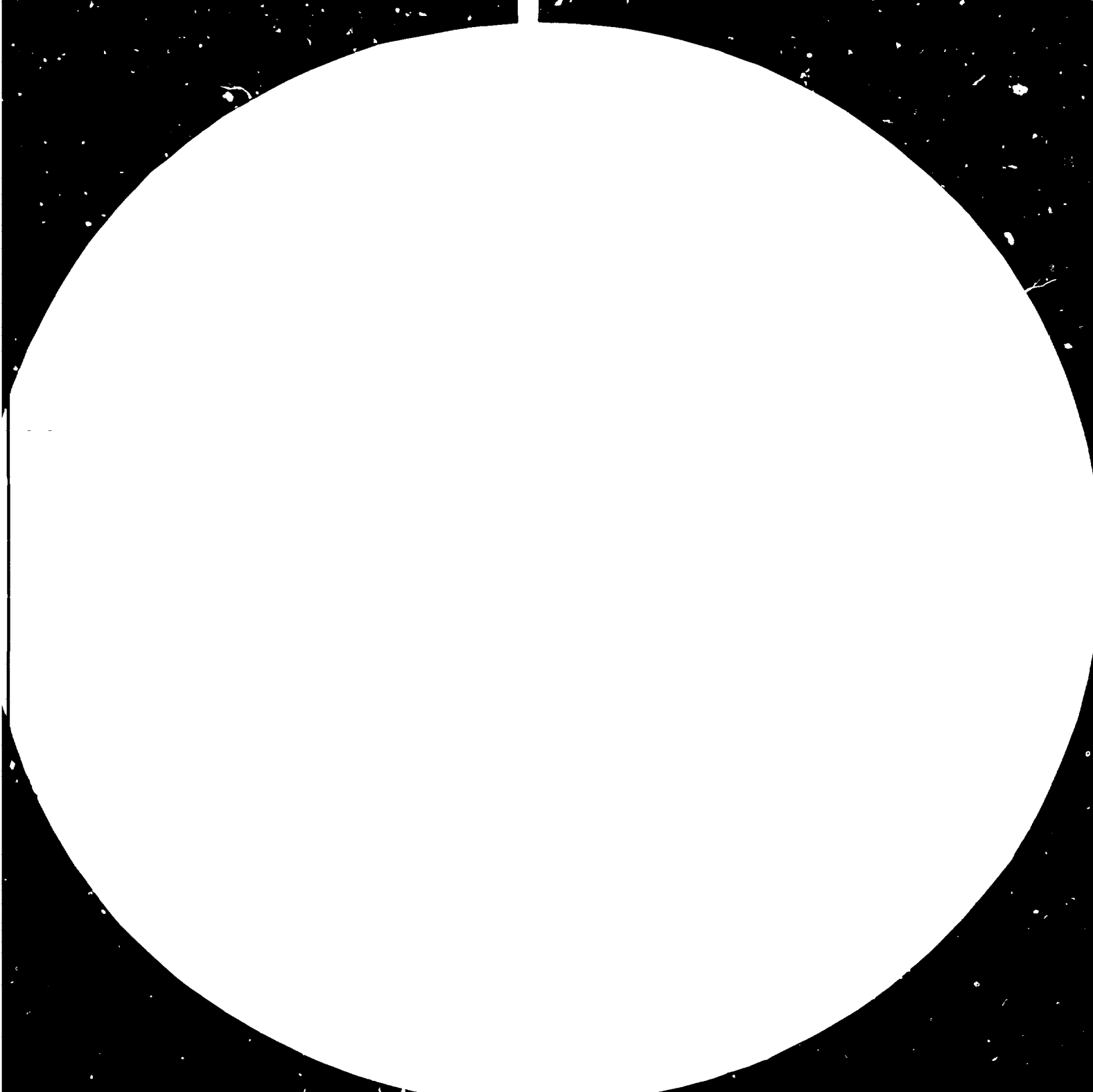
## FAIR USE POLICY

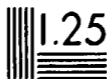
Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

## CONTACT

Please contact [publications@unido.org](mailto:publications@unido.org) for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at [www.unido.org](http://www.unido.org)





MICROCOPY RESOLUTION TEST CHART  
NATIONAL BUREAU OF STANDARDS-1963-A

11510-F

Distr. LIMITEE

UNIDO/PC.42  
28 juin 1982

ORGANISATION DES NATIONS UNIES  
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS  
Original : ANGLAIS

Directives de l'ONUDI pour la  
conception et l'examen préalable  
des projets de coopération technique\*

établies par la  
Division de la coordination des politiques

003082

---

\* Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V.82-29446

Directives de l'ONUDI pour la conception et l'examen préalable  
des projets de coopération technique

Définition et objectif :

1. La conception et l'examen préalable des projets visent à permettre à l'ONUDI de décider si un projet vaut la peine d'être entrepris et si elle peut aider le gouvernement coopérant à l'exécuter. Ils constituent une fonction importante assumée par le Service de l'élaboration des programmes dans le cadre de sa mission consistant à mettre au point les programmes opérationnels de l'Organisation. Certes, ce Service doit jouer et jouera un rôle directeur dans la conception et l'examen préalable des projets, mais il s'agit là d'un processus qui exige aussi d'importantes contributions d'autres sections et divisions, particulièrement en ce qui concerne la définition des principaux éléments entrant dans la conception du projet et la méthode adoptée. La qualité de la conception est également une condition sine qua non d'une évaluation objective. Le but des présentes directives est de décrire les principaux éléments du processus pour faciliter l'établissement de la documentation nécessaire.

Application et limitations :

2. Pour réaliser la conception et l'examen préalable des projets selon la méthode exposée plus bas, il faut avoir a) des données appropriées, b) une connaissance technique approfondie de la question, c) les compétences nécessaires pour appliquer les techniques de programmation, de conception et de gestion, et d) beaucoup de temps - autant de facteurs dont l'un ou la totalité pourrait faire défaut selon le projet considéré et les circonstances. De plus, tous les projets n'exigeront pas au même degré une conception et un examen préalable approfondis et pour certains d'entre eux, tel ou tel aspect de ce processus aura davantage d'importance que les autres. En d'autres termes, il faudra faire preuve de discernement dans l'application de la méthode décrite ici. Selon le coût, la durée, la dimension, la complexité, le caractère novateur, l'importance d'un projet donné, les risques qu'il présente, etc., le processus pourra être comprimé ou mis en oeuvre de manière sélective, au choix des responsables. Il faudra cependant, pour tous les projets dont le coût total excédera 400 000 dollars des Etats-Unis, donner une description complète de tous les éléments entrant dans leur conception, à moins qu'il ne s'agisse d'un important produit d'assistance préparatoire ou d'une première phase.

Logique de la conception du projet<sup>1/</sup>:

3. Un aspect important de la formulation et de l'examen préalable d'un projet a trait à la conception de celui-ci, c'est-à-dire à ses principaux éléments, à leur lien logique et à la faisabilité du projet sur le plan technique ou fonctionnel. Fondamentalement, un projet implique un enchaînement moyens/fins comportant la fourniture de ressources déterminées (apports) dans le cadre d'un plan de travail (activités) afin de parvenir à certains résultats identifiables (produits) dans un laps de temps donné. Il est supposé que, ces produits obtenus, on pourra atteindre une fin supérieure désignée par l'expression "objectif du projet". Cette séquence moyens/fins est appelée relation causale, lien de causalité ou hypothèse du projet. De même, on suppose que la réalisation de l'objectif du projet contribuera, en général seulement partiellement, à faire atteindre un objectif supérieur (OS) ou à trouver une solution à un problème plus large, relevant d'une assistance technique, ayant un caractère plutôt macro-économique et se posant souvent, mais pas forcément, à long terme. Voici un exemple : un projet comportant le recours à des instructeurs et à des consultants, la participation de stagiaires et l'utilisation de matériel d'enseignement (apports) dans le cadre de diverses activités éducatives (plan de travail) vise à former des concepteurs qualifiés d'outillage (produits) pour accroître (c'est l'hypothèse du projet) la production de machines-outils (c'est l'objectif du projet); à long terme, ceci devrait contribuer (autre relation causale, l'hypothèse de développement) dans une certaine mesure à accroître la production du secteur manufacturier, à augmenter les exportations, à réduire les importations, etc. (objectif de développement).

Éléments fondamentaux de la conception du projet<sup>2/</sup>:

4. L'examen préalable complet d'un projet comprend l'analyse de chaque élément de l'enchaînement moyens/fins brièvement décrit plus haut, y compris les importantes suppositions concernant des mesures nécessaires ne relevant

---

<sup>1/</sup> Un manuel sur la conception et l'examen préalable des projets, destiné au personnel des services extérieurs et au personnel du Siège, a été établi par la Division de la coordination des politiques dans le cadre du système d'évaluation interne. On y trouve des définitions et des exemples des termes et concepts mentionnés dans les présentes directives et applicables aux projets industriels d'assistance technique. (Voir UNIDO/PC.31, du 5 janvier 1982).

<sup>2/</sup> Voir appendice No 4, Volume I, du manuel d'autoévaluation de l'ONUDI, où l'on trouvera un glossaire des termes utilisés.

ni du Conseiller technique principal (CTP), ni du coordonnateur national du projet (CNP) (particulièrement les mesures à prendre par le gouvernement coopérant et/ou l'industrie) pour chacun des niveaux (apports-plan de travail, produits) et l'hypothèse de base du projet, ou rapport de causalité prévu entre l'obtention des produits définis et la réalisation de l'objectif du projet. Cette analyse permettra de porter, en connaissance de cause, un jugement sur l'importance, la faisabilité et/ou la validité de l'hypothèse de développement ou, en d'autres termes, d'établir que le projet donnera effectivement les résultats que l'on attend de lui et que son exécution se justifie pour les parties intéressées.

5. On trouvera ci-après un bref exposé des principaux aspects de l'analyse du projet, pour chacun des éléments intervenant dans sa conception :

5.1 Objectif de développement ou objectif supérieur (CS) - Dans la plupart des cas, et particulièrement pour les projets financés au titre des CIP, cet objectif peut être considéré comme donné, car il est défini par le pays coopérant et mis en évidence dans le processus de programmation par pays. De toute manière, les objectifs de ce genre ne sont généralement pas modifiés par les vues qu'exprime l'ONUDI ou le PNUD sur tel ou tel projet lors de son examen préalable. Cependant, nous pouvons et nous devons formuler une opinion quant à la faisabilité et au rapport coût-efficacité du projet envisagé, eu égard à l'OS et aux mandats conférés aux organismes des Nations Unies par leurs divers organes directeurs. Dans le cas de projets financés par l'ONUDI, s'il ne s'agit pas d'un projet de pays, il faut préciser l'objectif de "programme" que l'on vise, par exemple, "créer et renforcer des établissements de formation dans les pays en développement". La principale question qui se pose ici est de savoir si le fait d'atteindre l'objectif du projet aura un impact considérable sur le développement, par exemple,

- Quel est le groupe cible qu'atteindra le projet ?
- Comment les avantages découlant du projet seront-ils répartis ?

- Les résultats du projet auront-ils une influence sur plus d'un objectif de développement ?
- Existe-t-il un moyen plus efficace ou moins coûteux d'aborder le problème ?
- Le projet est-il conforme aux mandats découlant de la Déclaration et du Plan d'action de Lima, de la Déclaration et du Plan d'action de New Delhi et à d'autres mandats des Nations Unies ?
- Le projet se prête-t-il à exécution par l'ONUJDI ?
- Le projet requiert-il d'être exécuté conjointement avec une autre organisation ?

Il serait peut-être plus facile et plus utile d'exprimer l'OS sous la forme d'un problème qui pourrait être abordé dans le cadre d'une coopération technique et que le projet devrait contribuer à résoudre. De toute manière, le lien entre le projet et l'OS devient la raison d'être de ce projet et devrait par conséquent être parfaitement clair pour toute personne qui examine la proposition.

5.2 Objectif du projet - Il s'agit ici de l'énoncé de ce que le projet devrait permettre de réaliser et c'est là un point qui mérite une attention toute particulière. Il ne faut pas confondre l'objectif - ou "fin" ou "fonction" - du projet avec ses produits ou résultats escomptés et, pour cette raison, la pluralité d'objectifs devrait être évitée. Par exemple, l'objectif d'un projet de formation n'est pas de former un nombre donné de spécialistes, mais de permettre à des travailleurs d'accomplir une fonction nouvelle ou de s'acquitter de leurs tâches mieux qu'auparavant. Par conséquent, la conception et l'examen préalable d'un projet de formation doivent avoir pour objet non seulement la formation que l'on envisage de dispenser, mais aussi - et cela est plus important - l'utilisation qui en sera faite et son incidence sur le problème que le projet vise à résoudre.

A ce niveau, les considérations fonctionnelles/techniques et les considérations de programmation se confondent et nécessitent de toute évidence une décision conjointe. A cet égard, les principaux aspects de l'analyse sont les suivants :

- L'objectif du projet est-il énoncé avec suffisamment de clarté, de concision et de précision pour que l'on puisse aisément constater qu'il a été atteint ?
- L'hypothèse du projet - la relation causale entre les produits envisagés et l'objectif du projet - est-elle raisonnable et réalisable ?



- Existe-t-il, pour atteindre l'objectif, d'autres formules qui, a) nécessitent des produits moins nombreux ou pouvant être obtenus à moindre coût, b) prennent moins de temps, ou c) peuvent avoir une plus grande incidence, à activités et/ou dépenses égales ?
- Existe-t-il une description appropriée des données de départ (c'est-à-dire des conditions existant au démarrage d'une activité de projet) eu égard à l'objectif du projet, par exemple capacités en place dans le cas d'un projet de développement d'institutions ?
- Quels seront les indicateurs de fin du projet par rapport à l'objectif ? Quel sera, le cas échéant, le délai entre l'achèvement des opérations constituant le projet et la réalisation de l'objectif du projet ?
- Quelles sont les suppositions critiques - explicites et implicites - en rapport avec la réalisation de l'objectif du projet ?

5.3 Produits - A ce stade et aux stades antérieurs de la conception du projet, les considérations techniques deviennent prédominantes et le rôle du spécialiste technique de la Division des opérations industrielles, qui travaille en coopération avec son collègue du Service de l'élaboration des programmes, prend une importance particulière dans le processus d'examen préalable du projet. Il s'agit essentiellement ici d'analyser la proposition implicite selon laquelle SI les produits énoncés sont obtenus, ALORS l'objectif du projet sera atteint (relation causale). Voici les points à prendre en considération pour cette analyse.

- Les produits sont-ils énoncés en termes suffisamment précis, quantitativement et/ou qualitativement, pour permettre, à un moment donné, de constater qu'ils ont été obtenus ?
- La relation causale à l'objectif du projet est-elle plausible et raisonnable ?
- Quelles sont les suppositions critiques concernant a) la transformation des apports en produits et b) leur lien logique avec l'objectif du projet ? Il peut s'agir ici de conditions qui doivent être remplies mais sur lesquelles les responsables du projet ne peuvent influencer directement, par exemple adoption d'une loi, affectation de fonctionnaires en nombre suffisant, etc.

Eléments supplémentaires pour l'examen préalable du projet

6. L'étude analytique des principaux éléments de la conception du projet, selon les suggestions présentées ci-dessus, constituera la plus grande partie de l'examen préalable du projet effectué au Siège; cependant, d'autres informations pourraient se révéler nécessaires, qui ne figureraient pas forcément dans les documents relatifs à la conception du projet, mais devraient apparaître dans le descriptif du projet ou dans la documentation de base ultérieure; voici quelques-uns des points sur lesquels elles pourraient porter :

- L'exposé introductif du projet permet-il d'en déterminer la pertinence, le degré de priorité et la justification ?
- Quelles sont les éventuelles conditions préalables à la mise en oeuvre du projet ? Sont-elles bien énoncées et raisonnables ?
- Est-il nécessaire ou souhaitable de prévoir une phase initiale de conception ou de formulation du projet avant que commence la mise en oeuvre ?
- Le projet devrait-il être élaboré et exécuté en plusieurs phases ou étapes dont chacune ne pourrait commencer qu'une fois menée à bien la précédente ?
- A l'achèvement du projet, une assistance complémentaire du PNUD et de l'ONUDI est-elle envisagée ou nécessaire ? Quelle incidence cet aspect devrait-il avoir sur l'approbation du projet ?
- Existe-t-il un plan adéquat et concret de gestion du projet (c'est-à-dire d'exécution) comportant les aspects suivants :
  - . Plan de travail réaliste avec repères/indicateurs pour l'obtention du (des) produit(s)
  - . Buts et hypothèses réalistes
  - . Participation et/ou appui souhaitable/nécessaire de la part du Siège
  - . Normes appropriées pour la présentation de rapports concernant directement les produits attendus
  - . Participation effective de fonctionnaires nationaux selon les besoins

- Les produits envisagés sont-ils appropriés aux conditions existant dans le pays coopérant - adéquation de la technique envisagée, existence d'une infrastructure suffisante, niveau de complexité des techniques à appliquer et données disponibles ? En d'autres termes, est-il possible, techniquement économiquement et socialement, d'obtenir ces produits ?
- Quels sont les indicateurs de progrès et/ou objectifs intermédiaires - par exemple événements repères - vérifiables ?
- A-t-on réuni les données de départ ou existe-t-il des plans pour ce faire ?

5.4 Apports - C'est là l'élément de la conception du projet qui est le plus facile à décrire et à quantifier. A cet égard, l'aspect le plus important de l'analyse est de savoir si les apports requis sont appropriés et suffisants pour le travail ou l'activité à réaliser afin d'obtenir les produits recherchés ou, en d'autres termes, si la relation causale entre apports et produits est plausible, relation qui s'exprime comme suit : SI l'ONUDI et le gouvernement coopérant fournissent à temps et dans des conditions satisfaisantes les apports nécessaires, ALORS on pourra, dans le délai fixé, obtenir les produits définis pour le projet. Voici quelques points à prendre en considération à ce propos :

- A-t-on décrit avec suffisamment de précision, quantitativement et qualitativement, les apports à fournir par a) l'ONUDI et b) le gouvernement coopérant (il importe ici de ne pas confondre apports et activités proprement dites) ?
- Le lien causal avec les produits du projet est-il plausible, c'est-à-dire si les apports sont fournis comme prévu, peut-on raisonnablement attendre du CTP ou du CNP qu'ils obtiennent les résultats spécifiés ?
- Quelles sont les suppositions critiques concernant la fourniture des apports (en particulier, relation entre les apports de l'ONUDI et ceux du gouvernement coopérant, par exemple formation...candidats disponibles, transfert de techniques... personnel de contrepartie) ?
- L'ONUDI peut-elle fournir les apports nécessaires dans les conditions et les délais appropriés (par exemple placement des boursiers) y compris l'appui technique et administratif qui pourrait être nécessaire de la part du Siège ?
- Devrait-on recourir à la sous-traitance ou à des arrangements de jumelage au lieu de recruter des experts à titre individuel ?

- . Décision fondée concernant la nécessité éventuelle d'une évaluation évaluation en cours d'exécution (autoévaluation et/ou évaluation approfondie) ou d'une évaluation rétrospective <sup>3/</sup>
- . Aménagement efficace de la cessation de l'assistance fournie par l'ONUDI

Résultats de l'examen préalable du projet

7. Dans des conditions idéales, l'application des critères susmentionnés pour la conception et l'examen préalable de projets de coopération technique envisagés devrait permettre de déterminer :

- Si le projet vaut la peine d'être entrepris;
- Si l'ONUDI peut et/ou devrait exécuter le projet;
- Si le projet a un bon rapport coût-efficacité et est techniquement viable;
- Si le projet est bien conçu;
- S'il a été établi un plan satisfaisant pour la gestion et l'évaluation du projet.

8. On peut alors décider si le projet doit être a) approuvé, b) rejeté, c) soumis à un autre agent d'exécution, d) reformulé, ou e) reporté. Si la décision est positive, cette analyse contribuerait à ôtre la probabilité de succès, avec la qualité requise, de l'assistance technique fournie par l'ONUDI. c'est-à-dire son efficacité et son incidence, ce qui est le but ultime.

---

<sup>3/</sup> Voir Section 6.0 du document Instructions et directives pour l'autoévaluation des projets de coopération technique exécutés par l'ONUDI sur le terrain (UNIDC/P.C.31) et paragraphe 7 du document Directives de l'ONUDI pour l'élaboration des propositions de projets (version révisée, 20.5.82) où l'on trouvera des directives sur les normes fixées en matière d'évaluation.

LISTE RECAPITULATIVE POUR LA CONCEPTION  
ET L'EXAMEN PREALABLE DES PROJETS DE COOPERATION TECHNIQUE\*

NUMERO ET DESIGNATION DU PROJET :

DATE DE L'EXAMEN PREALABLE :

SOURCE DE FINANCEMENT :

ELEMENT DE PROGRAMME :

ELEMENTS DE LA CONCEPTION DU PROJET

| <u>Objectif de développement (OS)</u>                 | oui | non | inconnu | <u>Produits</u>  | oui | non | inconnu |
|---|-----|-----|---------|--|-----|-----|---------|
| - Le projet aura-t-il un impact considérable ?        | --- | --- | ---     | - Sont-ils décrits avec clarté et précision ?  | --- | --- | ---     |
| - Le projet correspond-t-il aux mandats de l'ONUDI ?  | --- | --- | ---     | - Le lien logique avec l'objectif du projet est-il plausible ?   | --- | --- | ---     |
| - Le projet se prête-t-il à exécution par l'ONUDI ?   | --- | --- | ---     | - Les produits conviennent-ils aux conditions du pays ?  | --- | --- | ---     |
| - L'autres organisations devraient-elles participer ? | --- | --- | ---     | - Les objectifs intermédiaires ou indicateurs de progrès sont-ils raisonnables ?                       | --- | --- | ---     |
|   |     |     |         | - Les suppositions critiques sont-elles énoncées ?   | --- | --- | ---     |
|   |     |     |         | - Les données de départ sont-elles indiquées ?   | --- | --- | ---     |
|   |     |     |         |  |     |     |         |
| <u>Objectif du projet</u>                             | oui | non | inconnu | <u>Apports (ONUDI et gouvernement coopérant)</u>   | oui | non | inconnu |
| - Est-il clairement énoncé ?                          | --- | --- | ---     | - Sont-ils clairement énoncés, quantitativement et qualitativement ?                                   | --- | --- | ---     |
| - Existe-t-il d'autres formules préférables ?         | --- | --- | ---     | - Le rapport de causalité aux produits est-il plausible ?  | --- | --- | ---     |
| - Des indicateurs de fin de projet sont-ils prévus ?  | --- | --- | ---     | - A-t-on défini des suppositions critiques et la relation aux apports du pays ?                        | --- | --- | ---     |
| - Les suppositions critiques sont-elles énoncées ?    | --- | --- | ---     | - La sous-traitance ou le jumelage ont-ils été envisagés ?   | --- | --- | ---     |
| - A-t-on décrit les conditions du moment ?            | --- | --- | ---     | - Le placement des boursiers peut-il être assuré de manière satisfaisante ?                            | --- | --- | ---     |
|   |     |     |         | - L'ONUDI peut-elle fournir d'autres apports ainsi que l'appui technique et administratif nécessaire ? | --- | --- | ---     |

\* Veuillez consulter les "Directives pour la conception et l'examen préalable des projets de coopération technique" (mai 1982) avant de remplir la présente formule.

ELEMENTS SUPPLEMENTAIRES POUR L'EXAMEN PREALABLE DU PROJET

oui non inconnu

- L'exposé introductif donne-t-il suffisamment d'informations sur la pertinence, le caractère prioritaire et la justification du projet ?
- Les conditions préalables à l'exécution du projet sont-elles clairement exposées ?
- Devrait-on prévoir une phase initiale de conception ou une phase préparatoire ?
- Le plan de gestion (exécution) du projet est-il réaliste et approprié ?

\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_

oui non inconnu

- . plan de travail et budget réalisables ?
- . calendrier et suppositions réalistes ?
- . participation du Siège ?
- . participation de fonctionnaires nationaux ?
- . autoévaluation en cours d'exécution nécessaire ?
- . évaluation approfondie en cours d'exécution nécessaire ?
- . aménagement efficace de la cessation de l'assistance ?

\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_

- Existe-t-il un rapport entre le projet et d'autres activités d'assistance menées par l'ONUDI dans le pays ?

\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_

CONCLUSIONS

oui non inconnu

- Le projet vaut-il la peine d'être entrepris ?
- L'ONUDI peut-elle et devrait-elle exécuter le projet ?
- Le projet a-t-il un bon rapport coût-efficacité et est-il techniquement viable ?
- Le projet est-il bien conçu ?
- Le plan de gestion du projet est-il satisfaisant ?
- Les prévisions de dépenses sont-elles réalistes ?
- La durée prévue pour le projet est-elle suffisante pour que l'on obtienne les produits envisagés ?

\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_  
\_\_\_ \_\_\_ \_\_\_

RECOMMANDATION : Le projet doit être approuvé \_\_\_ rejeté \_\_\_ reformulé \_\_\_  
approuvé pour exécution conjointe avec \_\_\_  
reporté \_\_\_ soumis à une autre organisation \_\_\_

NOTES

Si nécessaire, veuillez présenter des explications ou observations complémentaires sur le projet dans une note jointe en annexe. Expliciter toute réponse négative. Dans le cas où une appréciation n'est pas nécessaire pour tous les éléments, la Section de l'élaboration des programmes marquera d'un cercle les questions pertinentes, qui seront alors les seules auxquelles vous devrez répondre. Cocher la colonne "inconnu" en l'absence d'information.

