



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th 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 for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

20476-F

Distr. LIMITEE

PPD.268(SPEC.)
17 décembre 1993

ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL

FRANCAIS
Original : ANGLAIS

INTRODUCTION A LA PPO*
(Planification des projets par objectif)

Etablie par
le Secrétariat de l'ONUDI

* La mention dans le texte de la raison sociale et des produits d'une société n'impliquent aucune prise de position en leur faveur de la part de l'ONUDI. Traduction d'un document n'ayant pas fait l'objet d'une mise au point rédactionnelle.

V.94-22354 4465R

PRÉFACE

Suite à la décision prise en 1991 par la Conférence générale de l'ONUDI d'introduire à l'Organisation une planification par objectif (PPO) (GC.4/Dec.11), la Section de l'examen préalable des programmes et des projets a adapté cette méthode aux besoins de l'Organisation.

Deux années de mise en oeuvre de la PPO, de formation du personnel de l'ONUDI, du PNUCID et d'autres organisations nous ont apporté une certaine expérience qui nous a servi à adapter la PPO aux spécificités de l'ONUDI.

Le présent guide, conçu comme une introduction à cette méthode, fournit des indications sur les principales étapes à suivre. Pour en accroître encore l'efficacité, il conviendrait de l'utiliser en consultation avec la Section de l'examen préalable des programmes et des projets.

Il existe aussi un enregistrement vidéo, qui montre l'application pratique de chacune des étapes de la méthode.

Le guide est également disponible en anglais et en espagnol.

Vienne, le 1er décembre 1993

TABLE DES MATIERES

	<u>Page</u>
La PPO EN BREF	4
La PPO : GUIDE POUR LES PRINCIPALES ETAPES	7

LA PPO : EN BREF

QU'EST-CE QUE LA PPO?

PPO signifie "planification des projets par objectif". Il s'agit d'une méthode mise au point par la Société allemande de coopération technique (GTZ) pour faciliter la conception, l'exécution et le suivi des projets.

Cette méthode essaie de combiner l'analyse détaillée de l'environnement d'un projet avec un outil de planification tel que l'approche du cadre logique, utilisée de longue date par les grands organismes de développement.

La PPO a pour objet d'aider tous ceux qui participent à la gestion d'un projet à analyser une situation donnée, évaluer les différentes options et choisir une ligne de conduite viable.

La PPO permet de mieux comprendre les opinions, sensibilités et intérêts des différentes parties concernées, de mettre en évidence - et éventuellement de clarifier - les points controversés, de parvenir plus facilement à un accord sur une stratégie commune et ce faisant de renforcer la volonté de la mettre en oeuvre.

FONCTIONNEMENT DE LA PPO

La PPO repose sur un travail d'équipe et fournit un cadre pour l'identification et la formulation d'un programme ou d'un projet avec la participation directe des parties concernées - gouvernement destinataire, organisme de développement, donateur, entités locales et surtout bénéficiaires.

Les ateliers constituent un élément clé de la méthode. Pour améliorer les communications entre les parties concernées, la PPO fait systématiquement appel à un certain nombre de techniques telles que la visualisation, les séances de réflexion, etc. Le débat est facilité par la présence d'un modérateur indépendant, qui guide le groupe à travers les différentes étapes du processus.

La PPO se subdivise en deux grandes phases, comprenant chacune un certain nombre d'étapes interdépendantes.

- I. La première phase consiste à analyser une situation insatisfaisante : le groupe étudie les parties en cause et leurs problèmes particuliers, et définit les objectifs potentiels et les approches possibles. Cela lui fournit une base solide sur laquelle bâtir un projet.
- II. La deuxième phase consiste à planifier l'intervention : le groupe décide de la stratégie à suivre, il en définit les principaux éléments (buts immédiats, résultats, activités), détermine comment ceux-ci peuvent être mesurés, quels apports sont nécessaires et qui va les fournir, et identifie les facteurs extérieurs essentiels au succès du projet.

La PPO est une méthode ouverte pouvant être complétée, le cas échéant, par d'autres techniques de planification et de gestion (analyse coûts/avantages, analyse de risque et de sensibilité, analyse d'impact, chemin critique, etc.).

QUAND PEUT-ON FAIRE APPEL A LA PPO?

La PPO peut être appliquée en différents points du cycle d'un projet. La durée d'une session de PPO et le niveau de détail qu'elle atteint varient en fonction d'un certain nombre de facteurs tels que la nature et la complexité de la situation à analyser, le type d'action envisagée, les ressources disponibles, etc.

A un stade préliminaire, elle peut aider à étudier une idée ou une demande d'assistance, examiner les renseignements disponibles et décider de la marche à suivre.

A un stade ultérieur, lorsque des activités préparatoires ont déjà été entreprises, on peut organiser un exercice de PPO pour finaliser une proposition de projet.

Dans le cas de projets plus importants et plus complexes, on peut organiser un atelier sur le terrain avec les représentants de toutes les parties concernées pour faire une analyse approfondie de la situation et planifier la stratégie du projet.

On peut aussi organiser des ateliers sur le terrain pour préparer ou réviser des plans de travail détaillés, suivre l'exécution de projets en cours ou évaluer des projets achevés.

La méthode de la PPO peut aussi être appliquée à titre individuel par des planificateurs de projet qui souhaitent s'assurer de la pertinence des renseignements dont ils disposent ou vérifier rapidement la cohérence d'un document de projet.

QUI SONT LES UTILISATEURS DE LA PPO?

Un nombre croissant d'organismes bilatéraux et multilatéraux utilisent la PPO (DANIDA, NORAD, FINNIDA, Japon, Pays-Bas entre autres) pour la gestion de leurs projets. Des contacts ont été pris avec d'autres organisations internationales.

En outre, la Communauté européenne a décidé récemment d'adopter la PPO non seulement pour la conception de ses projets de coopération technique, mais aussi pour la formulation et la planification détaillées d'initiatives associant des entreprises privées et des universités européennes (dans le cadre de programmes tels que MERIT, SPRINT, etc.).

La méthode est aussi appliquée par plusieurs services et institutions de pays en développement pour la préparation et l'exécution de leurs propres projets.

LA PPO A L'ONU

La PPO a fait son entrée à l'ONU à la fin de 1991, à la suite des délibérations des organes directeurs de l'Organisation sur la nécessité d'assurer une application rationnelle de cette méthode.

Dans un premier temps, des recherches ont été effectuées sur les derniers développements au niveau international; des contacts ont été établis avec des organismes et des institutions ayant une longue expérience de la PPO.

Ensuite, les travaux entrepris dans le courant de 1992 ont permis d'adapter la PPO, en l'améliorant, aux besoins de l'ONU. Les modifications et améliorations ont porté à la fois sur les aspects théoriques et pratiques.

Un module normalisé d'atelier PPO a été défini en vue de la formulation de programmes et de projets. Des ateliers ont aussi été organisés sur le terrain dans les pays suivants : Chine, Bangladesh, Népal, Inde, Laos, Guinée, Niger, Indonésie, Kenya et Colombie. Plusieurs autres sont en préparation. A la demande des fonctionnaires des services techniques, un certain nombre d'ateliers préliminaires ont été organisés au siège de l'ONU pour examiner des rapports de mission et analyser des propositions préliminaires de projets.

Des stages de formation à l'application de la méthode PPO ont été conçus et organisés à l'intention du personnel de l'ONU et de clients extérieurs. Du matériel de formation spécifique a été préparé; une bande vidéo ainsi que des manuels détaillés concernant la méthode sont aussi disponibles.

* * * * *

LA P. P. O.

**LES PRINCIPALES
ÉTAPES**

LA PPO
COMPREND DEUX GRANDES PHASES

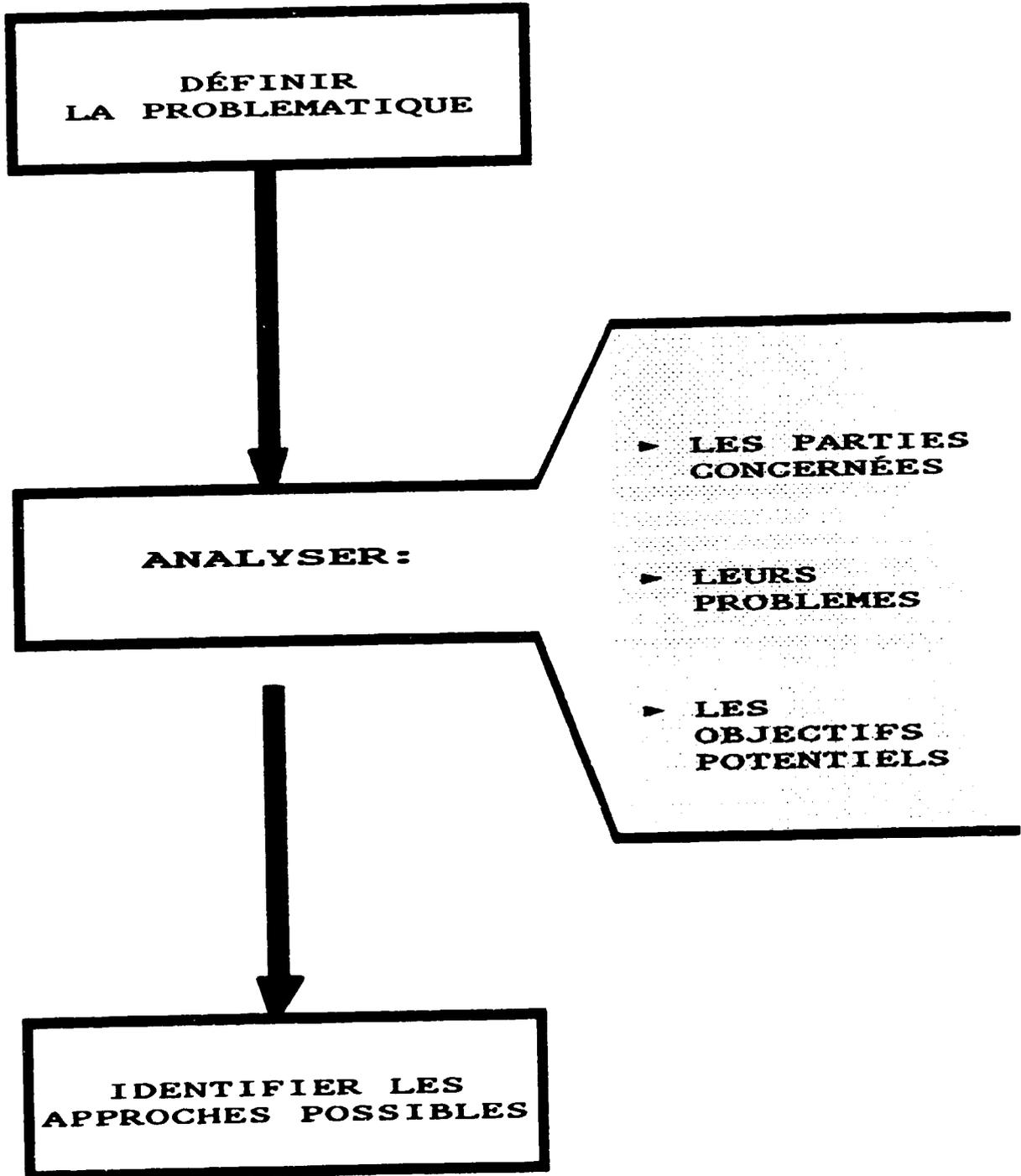
ANALYSE

d'une situation
existante
insatisfaisante

PLANIFICATION

de la situation
la plus adaptée

PHASE ANALITIQUE



**DÉFINIR
LA PROBLÉMATIQUE**

**LA SITUATION INSATISFAISANTE
A ANALYSER CONSTITUE
LA PROBLÉMATIQUE**

▷ RÉDIGEZ LA PROBLÉMATIQUE
COMME UN TITRE, CAR ELLE
CONDITIONNE L'ENSEMBLE
DE L'EXERCICE

▷ ÉVITEZ TOUTE RÉFÉRENCE A
DES OBSTACLES PARTICULIERS
OU A DES SOLUTIONS POSSIBLES
DE FAÇON A NE PAS FAUSSER
L'ANALYSE

ANALYSER LES PARTIES
CONCERNÉES

1. IDENTIFIEZ TOUTES LES PARTIES CONCERNÉES PAR LA PROBLÉMATIQUE

2. DÉCRIVEZ LEURS PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES:
 - FONCTIONS/TACHES
 - FAIBLESSES
 - ATTENTES

3. EXAMINEZ LES RELATIONS ENTRE LES DIVERSES PARTIES

(COOPÉRATION, CONCURRENCE, HOSTILITÉ, CONFLIT, ETC.)

4. SITUEZ LES PARTIES PAR RAPPORT A LA PROBLÉMATIQUE

5. PROCÉDEZ, SI NÉCESSAIRE A UN EXAMEN DÉTAILLÉ DES PRINCIPALES PARTIES

ANALYSER LES PROBLEMES

1. INVENTORIEZ LES PROBLEMES PARTICULIERS DES DIFFERENTES PARTIES
2. VOYEZ S'IL Y A D'AUTRES PROBLEMES A PRENDRE EN COMPTE
(EN PARTICULIERE PROBLEMES ECONOMIQUES, PROBLEMES D'ENVIRONNEMENT, PROBLEMES LIÉS A L'EGALITÉ DES SEXES)
3. ASSUREZ-VOUS QUE LES PROBLEMES SONT BIEN COMPRIS
4. CHOISISSEZ UN "PROBLEME DE DÉPART" AUTOUR DUQUEL SERA CONSTRUIT UN DIAGRAMME
5. ÉTABLISSEZ LES RELATIONS DE CAUSE A EFFET ENTRE LES DIFFÉRENTS PROBLEMES
6. FAITES FIGURER TOUS LES PROBLEMES DANS LE DIAGRAMME
7. VÉRIFIEZ LA VALIDITÉ DES RELATIONS DE CAUSE A EFFET
8. MATERIALISEZ PAR DES TRAITES LES LIENS ENTRE LES DIFFERENTS PROBLEMES AFIN D'OBTENIR UNE HIÉRARCHIE DES PROBLEMES

NOTE

**CONSEILS POUR LA PRÉSENTATION
DES PROBLÈMES**

**ÉTABLISSEZ UNE FICHE
PAR PROBLÈME**

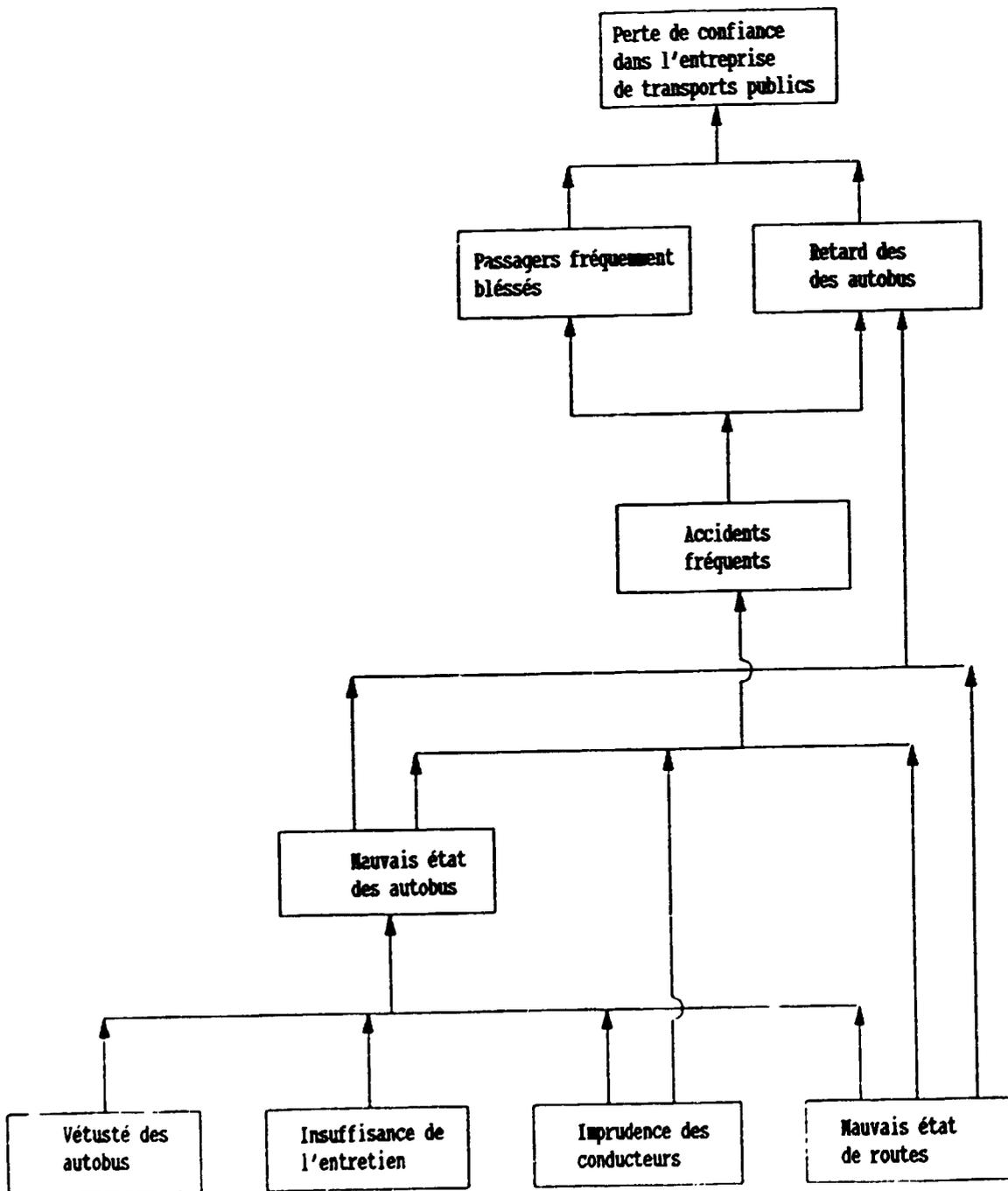
**NE COMBINEZ PAS
CAUSES ET EFFETS
SUR LA MEME FICHE**

**PRÉSENTEZ CHAQUE
PROBLÈME COMME UNE
SITUATION NÉGATIVE
EXISTANTE**

***DANS LA DISCUSSION,
RESPECTZ LES
OPINIONS DES AUTRES***

HIÉRARCHIE DES PROBLÈMES (RELATIONS DE CAUSE A EFFET)

Problématique - Transports Publics dans la ville objet de la PPO

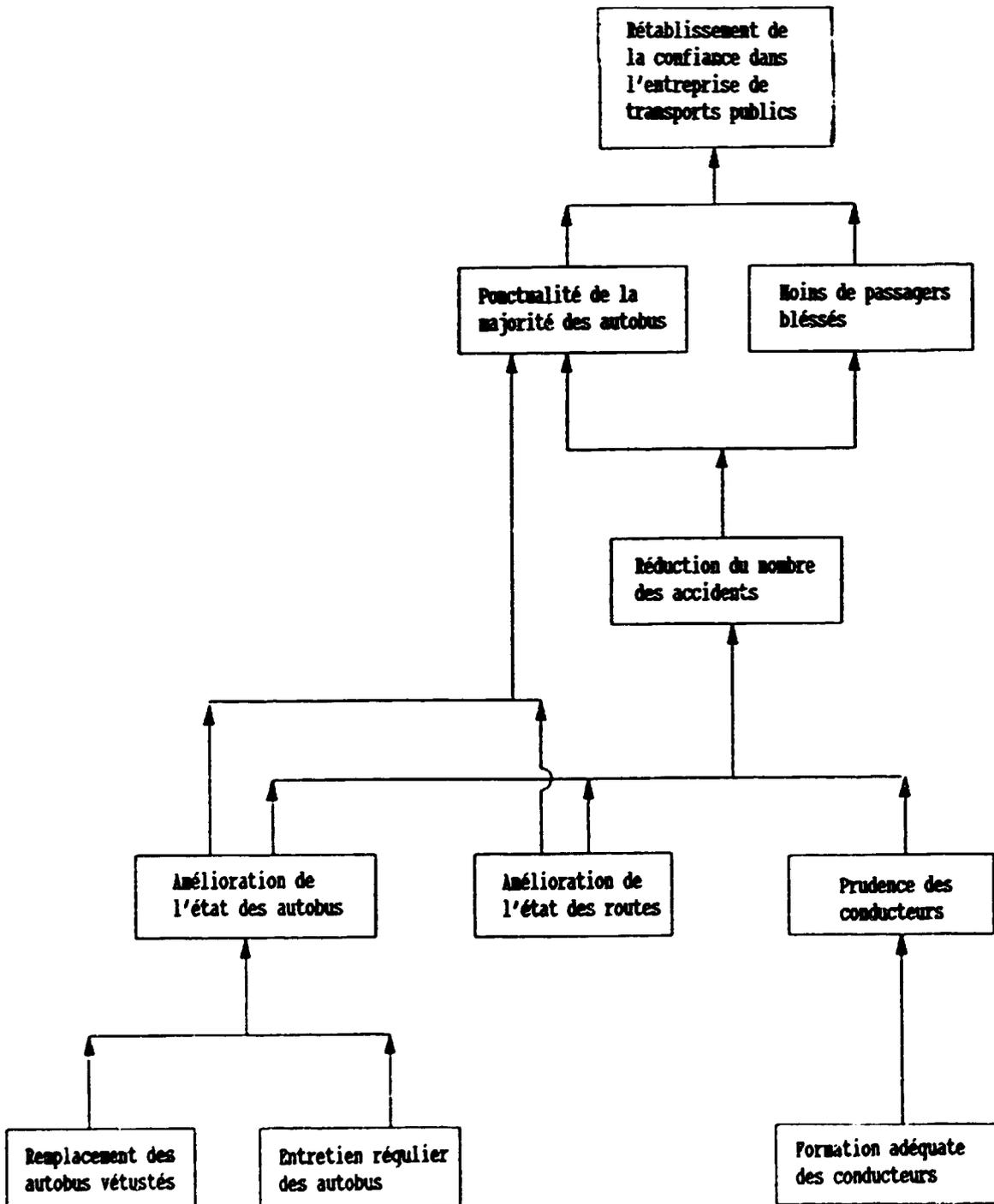


ANALYSER LES OBJECTIFS

1. REFORMULEZ LES PROBLEMES
SOUS FORME D'OBJECTIFS
2. ASSUREZ-VOUS QUE LES OBJECTIFS
SONT COMPRIS
3. INDIQUEZ CES OBJECTIFS SUR
UN DIAGRAMME AYANT LA MEME
STRUCTURE QUE LA HIÉRARCHIE
DES PROBLEMES
4. EXAMINEZ LES RELATIONS
MOYENS-FINS
5. IDENTIFIEZ, SI NECÉSSAIRE, DES
OBJECTIFS SUPPLÉMENTAIRES ET
MODIFIEZ LE DIAGRAMME EN
CONSÉQUENCE
6. RELIEZ LES DIFFÉRENTS
OBJECTIFS ENTRE EUX POUR
OBTENIR UNE HIÉRARCHIE DES
OBJECTIFS

HIÉRARCHIE DES OBJECTIFS (RELATIONS MOYENS-FINS)

Problématique - Transports Publics dans la ville objet de la PPO

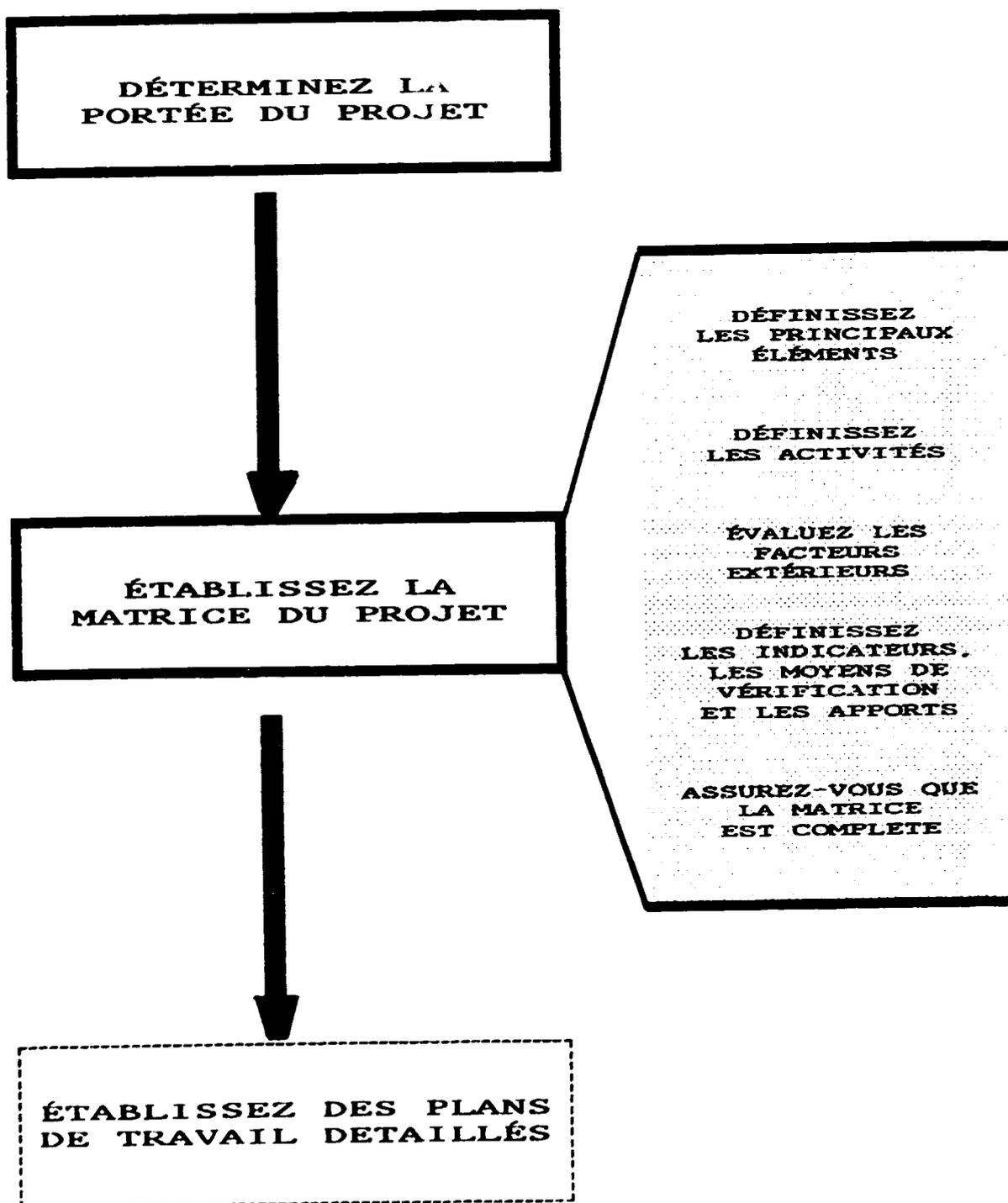


IDENTIFIER LES
APPROCHES POSSIBLES

1. DÉFINISSEZ LES NIVEAUX
DANS LA HIÉRACHIE DES
OBJECTIFS ENTRE LESQUELS
UNE RELATION EXISTE ET/OU
DES PARTIES CONCERNÉES

2. VOYEZ S'ILS PEUVENT
CONSTITUER DES APPROCHES
VIABLES POUR AMÉLIORER LA
SITUATION RÉSULTANT DE LA
PROBLÉMATIQUE

PHASE DE PLANIFICATION



PORTÉE DU PROJET

1. DÉFINISSEZ LES CRITERES
DE SÉLECTION DES
APPROCHES
2. ÉVALUEZ LES APPROCHES
EN FONCTION DE CES CRITERES
3. DÉCIDEZ DE L'APPROCHE
(DES APPROCHES) A ADOPTER
PAR LE PROJET

NOTE

**QUELQUES CRITERES D'ÉVALUATION
DES APPROCHES**

- ADÉQUATION AUX PRIORITÉS DU PAYS HÔTE
ET DE L'ORGANISME DE DÉVELOPPEMENT
- PERTINENCE POUR LES GROUPES CIBLES
- VIABILITÉ A LONG TERME
- NOMBRE DE BÉNÉFICIAIRES TOUCHÉS
- EFFETS (POSITIFS/NÉGATIFS)
- INCIDENCES SOCIALES
- EFFETS SUR L'ENVIRONNEMENT
- RELATION AVEC D'AUTRES INTERVENTIONS
DANS LE MEME DOMAINE
- COÛTS A SUPPORTER
- ETC.

MATRICE DE PRIORITÉ DES APPROCHES

CRITÈRES APPROCHES	CRITÈRE (a)	CRITÈRE (b)	ETC.		TOTAL	CLASSEMENT	APPROCHES RETENUES
APPROCHE A							
APPROCHE B							
APPROCHE C							
ETC.							

**STRUCTURE DE
LA MATRICE DU PROJET**

FINALITÉ A LONG TERME	INDICATEURS	MOYENS DE VÉRIFICATION
----------------------------------	--------------------	-----------------------------------

FINALITÉ DU PROJET	INDICATEUR	MOYENS DE VÉRIFICATION
RÉSULTATS	INDICATEUR	MOYENS DE VÉRIFICATION
ACTIVITÉS	APPORTS	COUTS

SUPPOSITIONS
SUPPOSITIONS
SUPPOSITIONS

CONDITIONS PRÉALABLES

**DÉFINIR LES PRINCIPAUX
ÉLÉMENTS DU PROJET**

1. DÉFINISSEZ LE BUT IMMÉDIAT
A PARTIR DE LA HIÉRARCHIE
DES OBJECTIFS

2. CHOISISSEZ LA FINALITÉ
A LONG TERME

3. EXAMINEZ LES OBJECTIFS
CONDUISANT AU BUT IMMÉDIAT
ET VÉRIFIEZ S'ILS PEUVENT
CONSTITUER DES RÉSULTATS
DU PROJET
(OU DES SUPPOSITIONS)

DÉFINIR LES PRINCIPALES ACTIVITÉS

1. EXAMINEZ LES OBJECTIFS
CONDUISANT AUX RÉSULTATS

2. PRÉSENTEZ-LES A NOUVEAU
SOUS FORME D'ACTIVITÉS
PRINCIPALES ET ASSUREZ-
VOUS QU'ELLES SUFFISENT
POUR OBTENIR LES
RÉSULTATS RECHERCHÉS

3. DÉFINISSEZ, SI NÉCESSAIRE,
DES ACTIVITÉS SUPPLÉMENTAIRES

4. VÉRIFIEZ LA COHÉRENCE
DE CHAQUE SÉRIE D'ACTIVITÉS

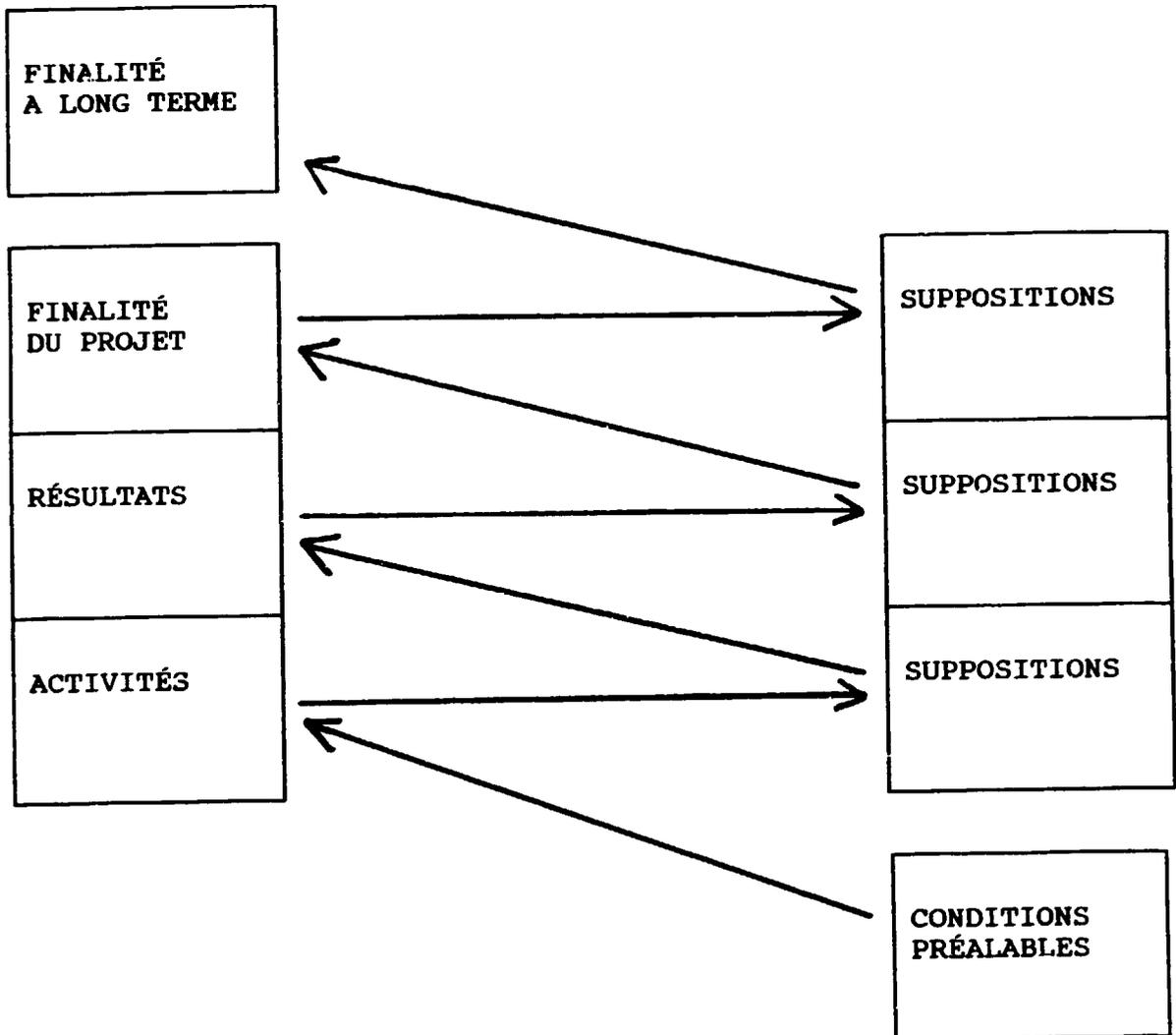
5. DÉFINISSEZ LES ACTIVITÉS
ESSENTIELLES ET ATTRIBUEZ
LES RESPONSABILITÉS

ÉVALUER
LES FACTEURS EXTERIEURS

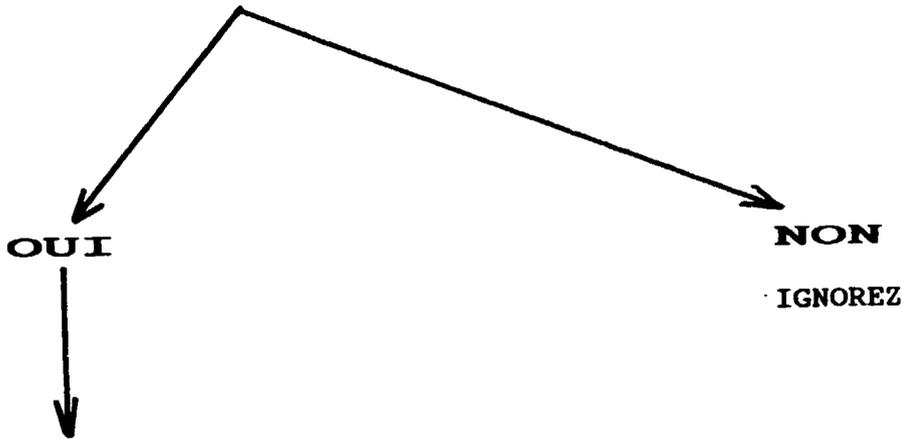
1. INVENTORIEZ LES FACTEURS EXTERIEURS ÉVENTUELLEMENT NÉCESSAIRES A LA RÉALISATION DES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS
2. ÉVALUEZ CES FACTEURS EN FONCTION DE LEUR IMPORTANCE ET DE LEUR PROBABILITÉ DE RÉALISATION
3. INCLUEZ-LES, S'IL Y A LIEU, DANS LA MATRICE DU PROJET SOUS FORME DE SUPPOSITIONS
4. VOYEZ S'IL Y A DES CONDITIONS PRÉALABLES A SATISFAIRE

FACTEURS EXTERIEURS ET HYPOTHESES

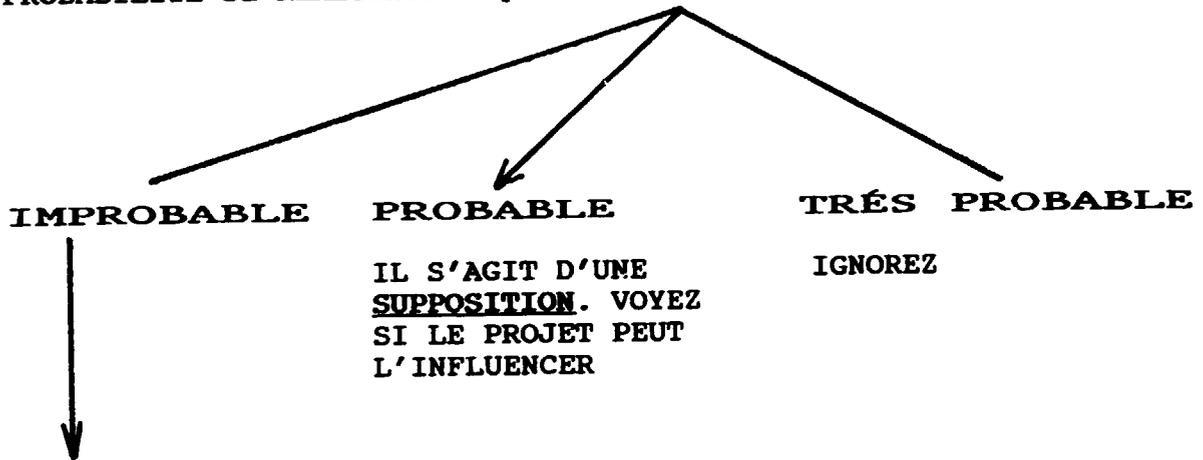
FONCTIONNEMENT DE LA MATRICE
DU PROJET



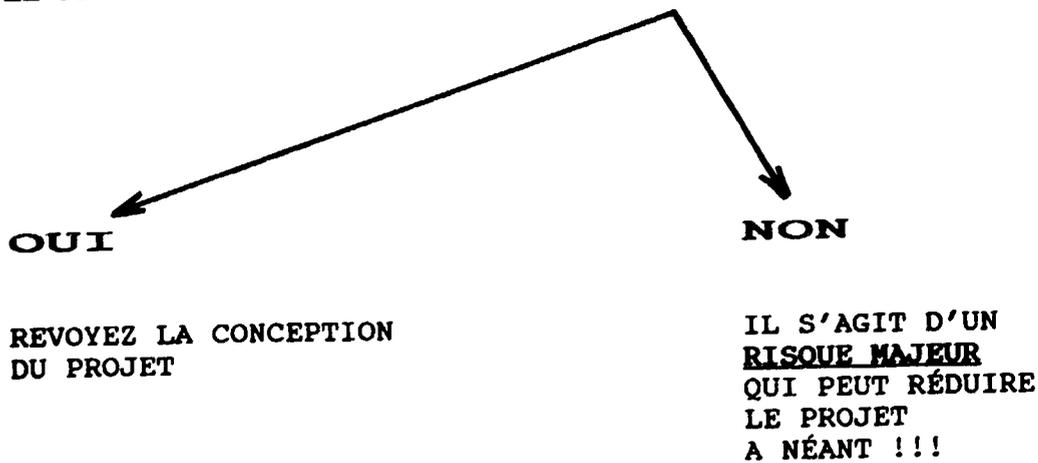
[Le Facteur Extérieur] EST-IL IMPORTANT POUR LE PROJET ?



PROBABILITÉ DE RÉALISATION [du Facteur Extérieur] ?



LE PROJET PEUT-IL INCLURE [Le Facteur Extérieur] ?



DÉFINIR LES INDICATEURS,
MOYENS DE VÉRIFICATION
ET APPORTS

1. DÉFINISSEZ LES INDICATEURS
A UTILISER POUR MESURER
LA RÉALISATION DE L'OBJECTIF
ET L'OBTENTION DES RÉSULTATS
DU PROJET

2. EXPRIMEZ LES INDICATEURS
EN TERMES DE :
 - QUANTITÉ
 - TEMPS
 - GROUPE CIBLE
 - LIEU

3. DÉCIDEZ DES MOYENS DE
VÉRIFICATION (SOURCE DE
DONNÉES) CORRESPONDANT
A CHAQUE INDICATEUR

4. FAITES UNE ESTIMATION DES
APPORTS ET DES DÉPENSES
NÉCESSAIRES POUR
RÉALISER LES ACTIVITÉS

NOTE

MOYENS DE VÉRIFICATION

- DÉTERMINEZ SI L'ON PEUT FAIRE APPEL A DES SOURCES EXTERIEURS D'INFORMATION OU SI LES RENSEIGNEMENTS VOULUS DOIVENT ETRE OBTENUS DANS LE CADRE DU PROJET

- REMPLACEZ L'INDICATEUR SI AUCUNE SOURCE DE RENSEIGNEMENT NE CONVIENT

- DÉFINISSEZ DES MÉCANISMES DE SUIVI APPROPRIÉS

**VÉRIFIER QUE LA MATRICE DU PROJET
EST COMPLETE**

1. ASSUREZ-VOUS DE NOUVEAU QUE LES RÉSULTATS QUE DÉCRIVENT LES INDICATEURS SONT SUFFISANTS POUR PARVENIR A L'OBJECTIF

2. VÉRIFIEZ DE NOUVEAU QUE LES ACTIVITÉS SONT SUFFISANTES POUR OBTENIR LES RÉSULTATS QUE DÉFINISSENT LEURS INDICATEURS

3. VÉRIFIEZ DE NOUVEAU QUE LES APPORTS ET LES COUTS ESTIMÉS SONT EN RAPPORT AVEC LES RESSOURCES DISPONIBLES

4. VÉRIFIEZ DE NOUVEAU QUE LE BUT ET LES RÉSULTATS, TELS QUE LES DÉFINISSENT LES INDICATEURS, CONCORDENT AVEC LES HYPOTHESES