

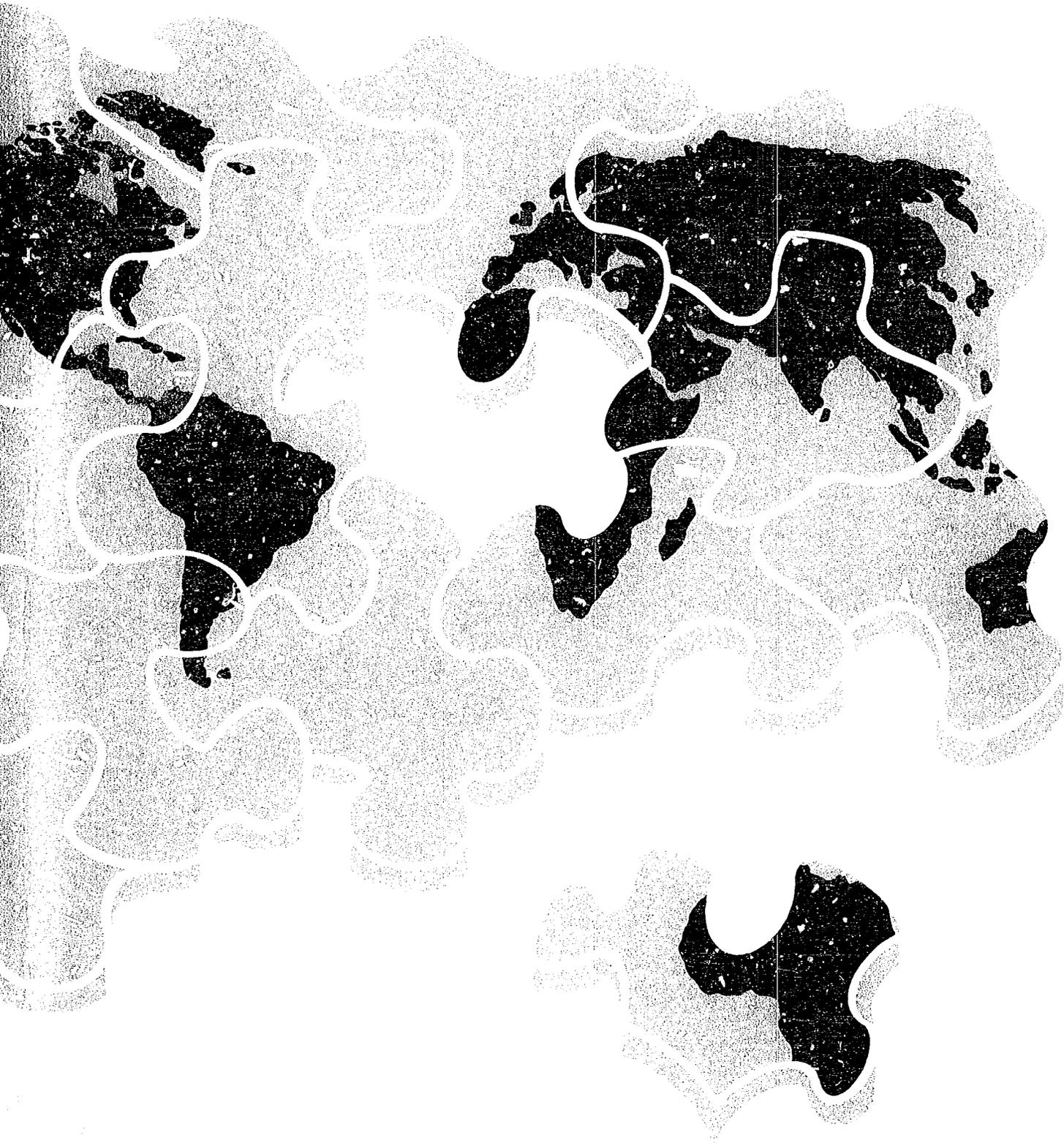


United States
Department of
Agriculture

Office of
International
Cooperation and
Development

Washington, D.C.
20250

Development Program Management Center



IN-100-1
1801 5/16/65

MODULE 1

DEFINITION DES OBJECTIFS
(HIERARCHIE DES OBJECTIFS)

MODULE 1

DEFINITION DES OBJECTIFS
(HIERARCHIE DES OBJECTIFS)

A. PREREQUIS

Module 16 - Analyse de la zone de projet

B. PRESENTATION

L'objectif d'un projet définit les réalisations anticipées à la date fixée pour la fin du projet.

Un projet ne se limite pas forcément à un seul objectif.

En définissant les diverses activités qui contribuent à leur achèvement, les objectifs déterminent la direction du projet. Du management de ces activités dépend l'accomplissement de l'objectif principal du projet.

Les objectifs doivent être énoncés au début de la planification, même si certains détails nécessaires n'ont pu encore être établis. On peut les raffiner et les amplifier à mesure que les plans de projet se développent.

C. CHOIX ET FORMULATION DES OBJECTIFS

Le choix et la formulation des objectifs d'un projet doivent tenir compte des facteurs suivants :

1. Critères d'évaluation

Pour exécuter un projet, il faut le financer. Il est évident que le financement n'aura lieu que si le projet se conforme à certains critères utilisés pour évaluer ses objectifs. Une proposition de projet doit donc être suffisamment complète pour permettre l'évaluation des objectifs en fonction de critères fixés. Les responsables doivent formuler les objectifs en termes directement comparables aux critères d'évaluation, pour permettre de mener correctement les analyses qui précèdent l'approbation du projet. Les objectifs doivent être acceptables en fonction de ces critères, sinon le projet risque de ne pas être approuvé.

2. Critères d'évaluation des objectifs

Les critères d'évaluation des objectifs sont également considérés comme des objectifs de planification. Il est difficile de définir ces critères de façon universelle, mais on peut se baser sur la série d'exemples ci-dessous :

- a) Porter au maximum les avantages directs pour les utilisateurs.
- b) Porter au maximum la rentabilité du projet pour les investisseurs.
- c) Réduire au minimum les ratios coût/quantité.
- d) Réduire au minimum la période précédant le démarrage.
- e) Porter au maximum les effets indirects sur le développement national :
 - réduire le chômage ou le sous-emploi ;
 - accroître les revenus et en améliorer la répartition ;
 - réduire l'inflation ;
 - augmenter le taux de croissance économique ;
 - augmenter le volume des économies réalisées sur le plan national ;
 - encourager la progression du développement national et d'autres projets fréquemment considérés dans les programmes de développement.
- f) Porter au maximum l'utilisation des ressources locales et des ressources sous-employées.
- g) Diversifier l'économie.
- h) Concentrer les efforts sur le groupe culturel le moins avantagé.
- i) Encourager l'intégration nationale de cultures disparates.

Deux autres critères d'évaluation peuvent être également utilisés pour donner la dimension appropriée aux objectifs de projet :

- j) Porter au maximum les gains en devises.
- k) Réduire au minimum l'emploi des gains en devises.

Ces critères de nature générale donnent au planificateur un cadre dans lequel intégrer les objectifs initiaux du projet. Les objectifs basés sur ces critères peuvent être raffinés au cours des stades ultérieurs de la planification, lorsqu'on possède une information plus complète ainsi qu'une définition plus précise des priorités pour être capable de répondre aux besoins et aux souhaits spécifiques de ceux qui soutiennent le projet.

3. Énoncé des objectifs

Avant d'en énoncer les objectifs et sous-objectifs, le planificateur doit avoir une conception aussi claire et complète que possible de l'envergure du projet proposé et de la nature de son environnement ; sinon, ces objectifs peuvent n'avoir aucune signification devant les réalités du monde pratique : niveau de l'éducation, accès aux emplois, disponibilité des matières premières, niveaux de revenus, niveaux de nutrition, coutumes culturelles et sociales de la population-cible.

L'objectif terminal du projet peut concerner plusieurs organismes ou agences gouvernementales :

"Augmenter la production de poisson d'eau douce" intéresse probablement

- le ministère de l'agriculture, par ses conséquences pour les exploitations agricoles ;
- le ministère de la santé, par ses conséquences pour l'alimentation ;
- le ministère du commerce, par ses conséquences sur les importations de biens d'investissement et de nourriture pour poisson si ces derniers ne sont pas produits localement ; (et peut-être par la

probabilité de gains en devises si le poisson est exporté, ou d'une réduction des importations de poisson permettant d'économiser les devises présentement utilisées pour l'importation).

Chacun de ces groupes attribue au projet un objectif terminal qui répond à ses propres besoins :

- celui du ministère de l'agriculture peut être l'accroissement des revenus agricoles ;
- celui du ministère de la santé, l'amélioration du niveau de l'alimentation de la population.

Cependant, ces différents objectifs ne s'excluent pas l'un l'autre. Chacun de ces organismes possède des intérêts et des responsabilités par rapport à leur clientèle qui sont perçus de façon différente. L'objectif terminal est énoncé de façon différente selon l'organisme qui dirige le projet. Les 'meilleurs' projets, c'est-à-dire, ceux qui ont le plus de chances de réussir, sont ceux dont les objectifs terminaux des divers organismes concernés se soutiennent mutuellement.

Dans tous les cas, quel que soit l'organisme engendrant le projet et quel que soit le groupe-cible desservi, il faut élaborer des objectifs conformes aux critères de développement définis.

4. Hiérarchie des objectifs

A mesure qu'avance la planification du projet et que l'analyse permet de la détailler plus à fond, les objectifs sont divisés en sous-objectifs mesurables liés à des événements-clés (Module 10 - Système des bornes).

Les objectifs se présentent

- soit sous une forme générale : "atteindre une plus grande production" ;
- soit sous une forme spécifique : "accroître la production poissonnière dans la zone C de cent pour cent en quatre ans".

Ce dernier objectif, qui permet une évaluation quantitative dans le futur, est considéré comme un sous-objectif ou objectif opérationnel. Il constitue la base d'une action spécifique : "accroître la production poissonnière dans la zone C", et définit une quantité spécifique à atteindre au bout d'une

période déterminée. Le degré de réussite ou d'échec du projet au cours de son évolution peut être mesuré périodiquement par comparaison avec l'accroissement prévu de la production au bout de la période fixée. A la fin de cette période, on peut apprécier le degré de réussite du projet quant à l'objectif considéré.

Passer de l'objectif général aux sous-objectifs, c'est passer de la fin aux moyens, de l'évènement final ou objectif terminal du projet aux moyens de l'atteindre, c'est-à-dire, les sous-objectifs.

Tout projet comporte une hiérarchie d'objectifs qui constitue une chaîne fins-moyens, l'objectif situé au sommet étant atteint par la réalisation d'un certain nombre d'objectifs intermédiaires (sous-objectifs) qui sont les moyens permettant d'arriver graduellement aux fins les plus élevées.

Si les planificateurs envisagent un sous-objectif impraticable - parce que leur analyse des facteurs intervenant dans l'environnement du projet est erronée -, la logique fins-moyens est brisée. Les objectifs situés au sommet de la hiérarchie ne seront pas atteints. La chaîne fins-moyens doit être vérifiée régulièrement selon les données recueillies tout au long de l'élaboration et de l'exécution du projet.

D'autre part, l'information disponible peut conduire les planificateurs à choisir des moyens "inappropriés" pour achever l'objectif terminal du projet ou à choisir un objectif terminal "inapproprié".

Prenons, par exemple, un projet dont l'objectif terminal est "l'amélioration du niveau de nutrition de la population rurale" au moyen de deux sous-objectifs : "l'accroissement de la production de volailles" et "la consommation des volailles par ceux qui les élèvent". Ce dernier sous-objectif peut être inapproprié parce que la population rurale possède son propre objectif : elle décide de vendre la volaille plutôt que de la consommer, afin d'accroître son pouvoir d'achat pour se procurer des vêtements ou des appareils ménagers.

Si on vérifie les données avant la planification du projet, cette information extrêmement importante est mise en lumière et l'objectif terminal du projet, révisé pour s'adapter à la situation réelle. Il faut connaître les goûts et les attitudes de la population-cible avant d'entreprendre la planification du projet.

Dans la pratique, le projet va probablement servir les sous-objectifs ou même les objectifs terminaux de plus d'un groupe. Chaque groupe intéressé par l'objectif terminal du

projet doit être mis au courant de la proposition et de ses divers objectifs et se trouver engagé, de sorte que les planificateurs obtiennent, autant que possible, force et soutien de la part de tous les groupes concernés.

5. Objectifs en conflit

Il est nécessaire à tout organisme d'établir un certain équilibre entre plusieurs objectifs. Cependant, il existe des objectifs importants qui peuvent se trouver en conflit :

- une affaire privée, pour porter au maximum la rentabilité des investissements, doit satisfaire ses clients et aussi développer ses capacités de concurrence dans tous les aspects de son activité. Ces objectifs peuvent parfois se trouver en conflit. Ce conflit peut être résolu par le choix judicieux à un certain point de l'objectif le plus adéquat et des sous-objectifs permettant de l'atteindre.
- une institution de développement peut réaliser que des objectifs tels que le recyclage des fonds d'investissement, l'accroissement immédiat de la production alimentaire et l'établissement d'une meilleure répartition des revenus dans les milieux ruraux risquent d'être en conflit.

Remarques :

1. Bien souvent les conflits d'objectifs ne deviennent évidents qu'au bout d'un certain temps et après analyse.
2. Les objectifs financiers et économiques sont souvent des éléments de conflit.
3. Des relations coûts-avantages favorables dans un projet facilitent la résolution des conflits d'objectifs car les ressources disponibles permettent de satisfaire les objectifs différents des diverses entités concernées.
4. Ingéniosité et créativité permettent souvent de concilier des objectifs apparemment en conflit.

6. Objectifs opérationnels (sous objectifs)

Les objectifs opérationnels doivent être exprimés en termes mesurables et ils doivent être réalisables.

Les objectifs opérationnels détaillés, qui constituent l'énoncé des moyens, contiennent des unités quantitatives. Ces mesures peuvent être exprimées de différentes façons : acres de terres, journées, pourcentages, poids : tonnes, quintaux, etc., nombre de caisses, de boîtes, de ballots, etc. Les objectifs opérationnels doivent indiquer clairement les unités quantitatives utilisées pour mesurer l'avancement du projet en direction des objectifs des niveaux supérieurs.

Les objectifs opérationnels doivent également être réalisables. Le directeur du projet doit prendre des décisions basées sur ces objectifs et allouer les ressources nécessaires. Les décisions prises sont délimitées par les objectifs énoncés. L'énoncé des objectifs suppose que les ressources permettant d'atteindre ces derniers sont disponibles : le planificateur doit donc toujours formuler les objectifs en fonction des ressources et des fonds disponibles. Si l'analyse préliminaire indique que l'une ou plusieurs des ressources - main-d'oeuvre, capital, compétences (cadres moyens inclus) - risquent de faire défaut ou de n'être pas disponibles, il faut examiner de près les objectifs et sous-objectifs et s'assurer qu'ils soient réalisables.

Sommaire

Il convient de souligner les points suivants concernant la formulation des objectifs :

1. Un énoncé précis des objectifs est nécessaire pour guider la direction.
2. Pour formuler des objectifs précis et réalisables, il faut considérer attentivement la situation dans le monde réel ; il faut pouvoir mesurer les objectifs sur une série de critères d'évaluation judicieusement établis.
3. Dans un projet, les objectifs de même niveau peuvent se trouver mutuellement en conflit. La direction doit réaliser la possibilité de tels conflits, en reconnaître l'existence lorsqu'ils apparaissent et les résoudre en organisant les objectifs par ordre de priorité.

4. Un des problèmes rencontrés dans la formulation des objectifs est la difficulté de se représenter les relations complexes existant entre les divers éléments ou groupes d'éléments d'un projet.
5. Les planificateurs ne doivent pas fixer des objectifs trop ambitieux qui dépassent les possibilités en ressources.

D. ANALYSE DES OBJECTIFS

Il existe des instruments d'analyse qui permettent de déterminer la hiérarchie des objectifs et sous-objectifs ; ils montrent la relation entre les éléments d'un projet et leur interaction. Ils permettent de révéler les conflits entre objectifs et indiquent les relations existant entre les différents objectifs du projet :

1. Pour définir les objectifs et les organiser en une hiérarchie, on utilise l'arbre des objectifs présenté en annexe.
2. Pour montrer l'ajustement logique des diverses entités concernées, des diverses parties du projet et des objectifs, on utilise le Cadre logique, présenté par le Module 2. Le Cadre Logique permet aux planificateurs de formuler des objectifs précis et réalisables capables d'assurer la réussite du projet.

ANNEXE 1.

HIERARCHIES D'OBJECTIFS
(L'ARBRE DES OBJECTIFS)

A. PRESENTATION

Il est impératif que les objectifs du projet soient bien définis, énoncés clairement, acceptés d'un commun accord et classés par ordre de priorité. L'un des instruments utilisés pour aider les planificateurs à formuler et à organiser les objectifs est l'arbre des objectifs, dont l'illustration 1 donne un exemple simplifié.

Cet instrument facilite l'élaboration systématique du projet et son évaluation en représentant les liens hiérarchiques entre objectifs par un diagramme qui définit les sous-objectifs qui permettent d'atteindre graduellement les objectifs d'un niveau plus élevé.

B. AVANTAGES

L'arbre des objectifs offre les avantages suivants :

1. Il permet l'élaboration systématique d'une série complète d'objectifs explicites.
2. Il présente les objectifs sous une forme simple et ordonnée qui facilite l'identification de leurs interactions.
3. Il peut inclure des objectifs qualitatifs aussi bien que quantitatifs.
4. Il permet d'éviter l'omission de liens entre objectifs.

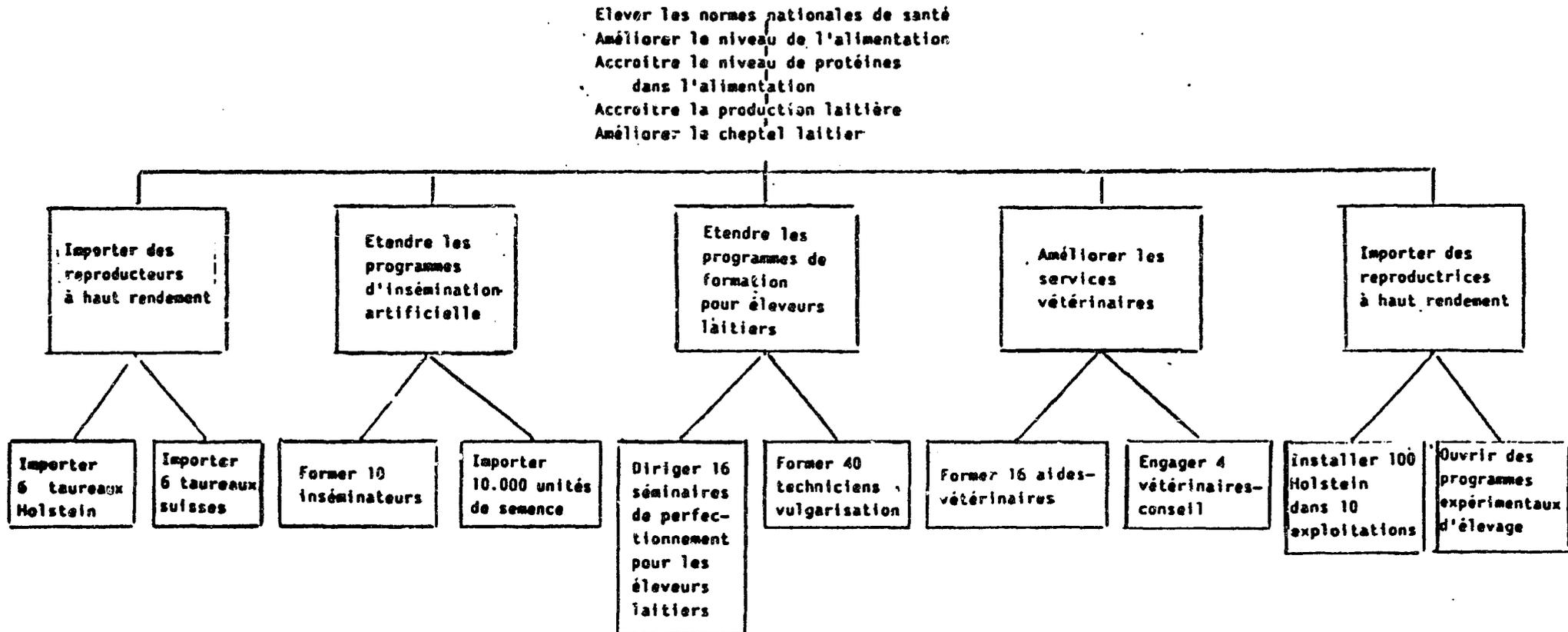
L'illustration 2 représente seulement un arbre des objectifs partiel, mais elle démontre les points suivants :

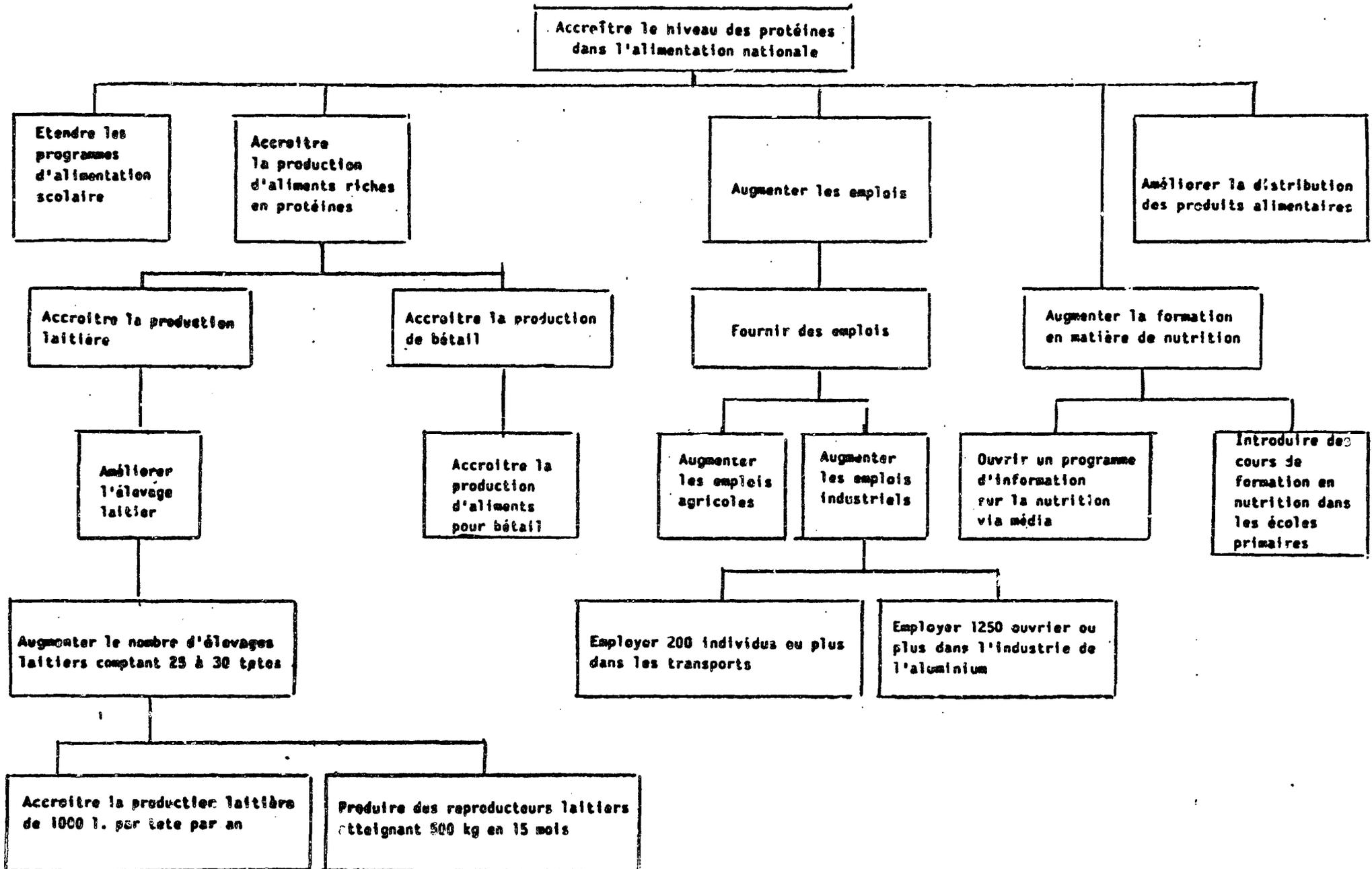
1. Le projet présente un hiérarchie fins-moyens d'objectifs. L'objectif terminal se trouve au sommet de la hiérarchie parce qu'il n'existe pas d'objectif plus élevé. Tous les autres objectifs indiquent les moyens prévus pour accomplir l'objectif terminal : ce sont tous des sous-objectifs.

ILLUSTRATION 1 -

MODELE D'ARBRE DES OBJECTIFS

(Projet d'augmentation de la production laitière)





2. Les objectifs des projets de développement sont généralement complexes. Pour obtenir une image claire et concise de l'ensemble du projet, il faut le mettre en perspective sous forme de diagramme et s'assurer des objectifs à inclure dans la hiérarchie et dans quel ordre.

- Nota :
- Lorsqu'on construit le diagramme, on s'aperçoit souvent que chaque sous-objectif peut être considéré comme l'objectif terminal d'un des éléments du projet.
 - L'arbre des objectifs permet de résoudre les conflits entre organismes concernés : on divise l'objectif d'ensemble en ses différents sous-objectifs puis en objectifs opérationnels (Illustration 2) qui indiquent clairement l'organisme qui doit logiquement s'identifier avec chacun d'eux.
 - Il peut y avoir confusion entre fins et moyens. L'arbre des objectifs organise l'énoncé des fins en déterminant les moyens (sous-objectifs) permettant de les accomplir.
3. L'arbre des objectifs pour un même projet peut être perçu de façon différente par divers individus. Chacun construit l'arbre des objectifs pour un projet donné d'une manière différente selon l'importance relative qu'il donne à la position fins-moyens des objectifs.

C. UTILISATIONS

L'arbre des objectifs est utilisé pour :

1. donner les lignes directrices pour l'élaboration d'un système logique d'objectifs ;
2. évaluer le système d'objectifs ;
3. montrer comment les objectifs du projet sont liés entre eux ;
4. déterminer les critères d'évaluation des divers moyens possibles pour atteindre les objectifs ;

5. aider à l'appréciation de l'envergure d'un projet ;
6. fournir les intrants qui seront utilisés dans d'autres instruments, y compris le Cadre Logique.

D. DEFINITIONS

Objectif : l'énoncé précis d'un but à atteindre.

Analyse fins-moyens (moyens-fins) :

détermination et évaluation des options proposées pour atteindre les fins désirées.

Sous-objectif : contribue à la réalisation d'un objectif.

Objectif opérationnel :

objectif exprimé en termes mesurables et spécifiques (durée, quantité, qualité, moyens) nécessaire à la réalisation des sous-objectifs.

Objectif qualitatif :

objectif qui reflète un jugement de valeur : "faciliter le travail", ou "améliorer le moral".

Objectif quantitatif :

fin ou résultat mesurable : "construire 16 nouveaux lycées" ou "fournir 60 nouveaux autobus".

E. CONSTRUCTION DE L'ARBRE DES OBJECTIFS

L'arbre se construit par étapes. Il n'existe pas d'autre méthode que la pratique pour son élaboration ; cependant, les étapes présentées ci-après offrent au responsable de l'élaboration et de l'exécution du projet des lignes directrices pour la définition et l'organisation des objectifs.

Retenir qu'il s'agit de construire ce diagramme sans trop se soucier de perfection. Une fois établi le cadre initial, viendront les additions et les raffinements.

Les étapes suivantes sont recommandées :

1. Etablir une première liste d'objectifs :
 - 1.1 définir le problème ;
 - 1.2 identifier les individus appelés à participer à l'élaboration et/ou à la direction du projet ;
 - 1.4 recueillir auprès d'eux autant d'idées d'objectifs que possible, sans tenter de les organiser.

2. Définir un objectif d'ensemble :
 - 2.1 définir un objectif d'ensemble auquel se rapportent tous les autres objectifs. Cet objectif reflète un jugement de valeur ;
 - 2.2 placer cet objectif au sommet de l'arbre.

3. Etablir le niveau suivant :
 - 3.1 choisir dans la liste préparée en 1. les objectifs constituant le niveau directement inférieur, ou bien ajouter les objectifs manquants ;
 - 3.2 tracer les lignes reliant ces objectifs à l'objectif d'ensemble.

4. Etablir le niveau suivant :
 - 4.1 Choisir l'un des objectifs situés au niveau déjà établi ;

déterminer les sous-objectifs permettant de l'atteindre (s'ils ne sont pas dans la liste, les ajouter) ;
 - 4.2 répéter 3. pour tous les autres objectifs du niveau immédiatement précédent.

5. Le niveau le plus bas sera constitué d'objectifs opérationnels, c'est-à-dire, quantifiables.

6. Vérification de l'arbre :

6.1 Au cours de la vérification on peut s'apercevoir que peut-être

- a) certains objectifs manquent ;
- b) il faut ajouter un niveau intermédiaire d'objectifs ;
- c) il faut rehausser le sommet de l'arbre ;
- d) un objectif paraît accomplir plus qu'un objectif d'un niveau supérieur ; dans ce cas, il faut le redéfinir.

6.2 Si l'arbre semble complet, passer à 7 ; sinon, retourner à 4.

7. Vérifier si les sous-objectifs sont mesurables :

7.1 prendre un sous-objectif ; poser la question " Peut-on le mesurer ?".

7.2 Le sous-objectif est généralement quantitatif ; (les objectifs quantitatifs ont un seuil numérique qui indique la performance acceptable).

7.3 si le sous-objectif n'est pas mesurable, retourner à 4. ; établir un autre niveau plus bas et y porter cet objectif.

7.4 Répéter 7. pour chacun des sous-objectifs.

F. APPLICATION

On peut commencer l'arbre en prenant un objectif quelconque, situé dans une liste donnée, et procéder soit vers le haut, soit vers le bas.

Pour déterminer des objectifs de niveau plus élevé, on pose la question "Pourquoi ?" (qui indique la fin).

Pour déterminer des objectifs de niveau inférieur, on pose la question "Comment ?" (qui indique le moyen)

Des exemples d'application de ces deux méthodes sont donnés aux pages suivantes.

Exemple 1

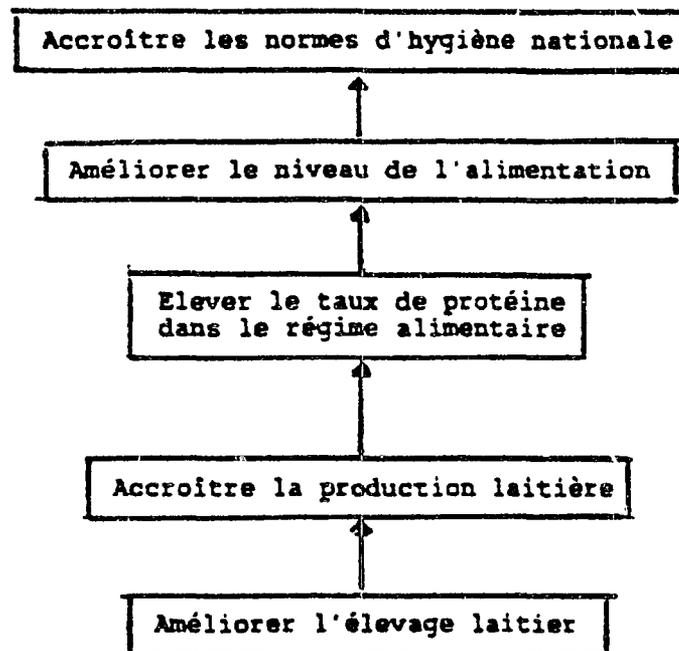
L'objectif choisi est : "Améliorer l'élevage laitier".

On utilise la question "Pourquoi" pour organiser la série d'objectifs en partant des moyens pour atteindre la fin.

- Pourquoi ? Accroître la production laitière
- Pourquoi ? Elever le taux de protéine dans le régime alimentaire
- Pourquoi ? Améliorer le niveau de l'alimentation
- Pourquoi ? Accroître les normes d'hygiène nationale

Lorsqu'on ne peut trouver un objectif plus élevé en réponse à la question "pourquoi", le dernier objectif énoncé se trouve au sommet de l'arbre représenté par la figure 1, qui se lit de bas en haut.

Figure 1



Exemple 2

L'objectif choisi est :

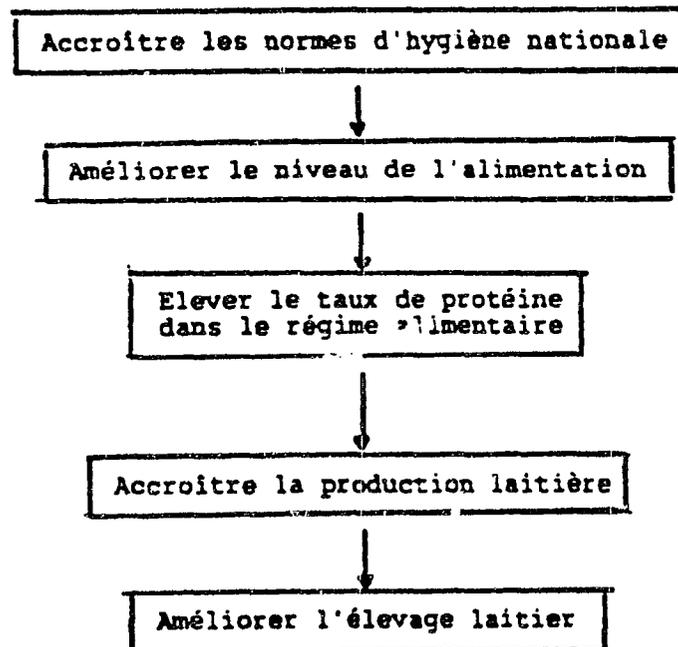
"Accroître les normes de l'hygiène nationale".

On peut utiliser la question "Comment" pour organiser la série d'objectifs , passant de la fin à atteindre, aux moyens permettant de le faire.

- Comment ? Par l'amélioration du niveau de l'alimentation
- Comment ? Par l'augmentation du taux de protéine dans le régime alimentaire
- Comment ? Par l'accroissement de la production laitière
- Comment ? Par l'amélioration de l'élevage laitier

Une fois arrivé au niveau le plus bas, les objectifs sont organisés sous forme d'un arbre représenté par la figure 2, qui se lit de haut en bas.

Figure 2.



Notar : les figures 1 et 2 représentent le même diagramme, élaboré de façon différente, ce qui permet de vérifier la validité de l'énoncé des objectifs.

NOTES A L'ANIMATEUR

METHODE DE TRAVAIL EN GROUPE

1. Pour l'identification du problème et l'élaboration de la première liste d'objectifs, rassembler les participants munis de papier et de crayons, et leur demander d'identifier le problème et les objectifs. L'animateur ne doit permettre aucune discussion au cours de cette étape.
2. Une fois que chaque participant a noté le problème et les objectifs, demander à chacun de donner son énoncé du problème ; inscrire les réponses sur un tableau de papier ; puis, demander à l'ensemble des participants de choisir l'énoncé qui leur paraît le meilleur.
3. Demander à chaque participant d'inscrire ses objectifs sur un tableau de papier à la vue de tous.

Diviser les participants en groupes de discussion ayant chacun à leur tête un meneur. Leur tâche est d'organiser les objectifs de chaque liste. Chaque groupe peut éliminer, combiner, ajouter ou faire tout ce qu'il juge nécessaire pour obtenir l'organisation la meilleure pour résoudre le problème.

Lorsque tous les groupes ont terminé leurs listes, afficher ces dernières sur des tableaux de papier.

4. Demander à chaque groupe d'examiner les résultats des autres groupes pour voir s'il désire apporter des modifications ou des additions à sa propre liste.

Lorsque tous les groupes ont fini, passer à la construction d'un seul arbre, un objectif à la fois, demandant à l'ensemble des participants de décider si l'objectif s'adapte, où et comment. Couvrir tous les objectifs figurant sur le tableau et les placer dans un arbre des objectifs pour la solution du problème.

Rappeler que l'arbre des objectifs n'est complet que lorsque les objectifs du niveau le plus bas sont mesurables

Lorsque des objectifs inférieurs satisfont plus d'un objectif supérieur, on peut l'indiquer par des lignes interrompues plutôt que de répéter les objectifs. Lorsque des objectifs se contrarient ou sont en conflit, l'indiquer sur l'arbre : cette information est importante pour les planificateurs.

Rappeler aux participants que le processus des questions "pourquoi ?" et comment ?" doit être employé pour obtenir l'objectif du plus haut niveau et les objectifs du plus bas niveau, ou objectifs opérationnels.

6. Une fois les objectifs placés dans un ordre logique, il faut, autant que possible, et selon la nature du projet, les exprimer en termes quantitatifs, à tous les niveaux. Pour cela, dans l'exemple de projet d'accroissement de la production laitière, le planificateur a besoin de l'aide de techniciens et d'experts de l'industrie laitière :

L'un des objectifs peut être "d'importer 50 taureaux de race laitière pour améliorer le cheptel laitier". Le planificateur doit savoir combien de vaches chaque taureau peut couvrir, compte tenu des problèmes de logistique, et combien de vaches sont à traiter. Il doit également connaître les races les mieux adaptées à la région.

L'amélioration de la race pour accroître la production laitière est seulement un sous-objectif du projet ; il peut y avoir plusieurs autres sous-objectifs ; on doit considérer de façon réaliste les quantités assignées à chaque sous-objectif dans le contexte de ce qui doit être accompli pour atteindre les objectifs supérieurs, qui doivent également être exprimés en termes quantitatifs. Car l'arbre des objectifs est, non seulement un instrument de planification, mais aussi un instrument d'évaluation. Plus l'arbre des objectifs est précis et directement adapté au projet, plus le projet a de chances d'être exécuté avec succès, et d'achever les objectifs fixés.

EXERCICE 1

ORGANISATION DES OBJECTIFS

OBJECTIFS POUR UN PROJET DE PLANNING FAMILIAL

Les énoncés suivants représentent les objectifs proposés pour un projet de Planning Familial. Les placer en ordre hiérarchique de 1 à 7, en commençant par le plus général et en terminant par le plus particulier. Inscrire le chiffre correct dans l'espace indiqué.

Pour organiser les objectifs, utiliser les questions logiques "Comment ?" et "Pourquoi ?"

- (1) A. Améliorer le standard de vie.
- () B. Fournir une formation en Planning Familial.
- () C. Introduire un programme de contrôle des naissances.
- () D. Accroître le nombre d'espaces publicitaires télévisés de 2 minutes de 75% sur une chaîne et de 60% sur l'autre.
- () E. Réduire le rythme d'accroissement de la population.
- () F. Augmenter le nombre de programmes éducatifs au sein des média.
- () G. Publier dans le quotidien une page entière de publicité chaque samedi pendant 10 semaines.
- () H. Contrôler la dimension des familles.

EXERCICE 2

FORMULATION DES OBJECTIFS

Diviser les participants en groupes. Chaque groupe désigne une personne chargée d'inscrire les résultats des exercices suivants :

1. Elaborer une série d'objectifs pour répondre au besoin suivant : Améliorer la qualité de la vie rurale.
2. Organiser ces objectifs en ordre hiérarchique sur un tableau de papier.
3. Utilisant les objectifs énumérés, construire sur un tableau de papier l'arbre des objectifs correspondant.
4. Exprimer en termes quantitatifs tous les objectifs du niveau opérationnel et indiquer ces quantités sur votre arbre.
5. Etablir des priorités pour les objectifs opérationnels en les numérotant à partir de 1.

LISTE DES MODULES

- 1 Détermination des objectifs
- 2 La méthode du cadre logique
- 3 Répartition du travail
- 4 Description d'activité
- 5 Structure du projet
- 6 Grille des responsabilités
- 7 Echéancier - Graphique de Gantt
- 8 Emploi des échéanciers pour le
contrôle des projets
- 9 Echéancier - Analyse de réseau
- 10 Système des bornes
- 11 Plan de répartition et d'allocation
budgétaire des ressources
- 13 La technologie du projet
- 14 Analyse de la demande
- 15 Etude du marché - Stratégie de
commercialisation
- 16 Analyse de la zone de projet
- 17 Analyse des coûts et avantages
- 18 Analyse de l'idée de projet :
le profil de projet
- 20 Analyse du cash flow
- 21 L'actualisation
- 22 Analyse de la valeur actuelle nette
- 23 Analyse coût-avantage
- 24 Analyse du ratio bénéfice/coût
- 25 Taux de rentabilité interne
- 26 Analyse sociale du projet
- 28 Comptabilité de projet -
Etats et ratios financiers
- 29 La sélection de projets
- 30 Brainstorming
- 31 Système pour la planification de la proposition
et de la sélection de projets
- 36 Documentation pour planification et exécution
- 37 Elaboration et rédaction des comptes-rendus
- 38 Le classement de l'information
- 39 Préparation des études de pré-faisabilité
et de faisabilité
- 41 Système de contrôle pour le management
de projets
- 42 Contrôle du projet (les techniques)