



Série – Chaîne PPBSE

Boussole – Méthodologie de la chaîne PPBSE

Outil 3 – L'arbre des objectifs



Table des matières

1. Objectif de l’analyse des objectifs	2
2. Questions clés à se poser ?	3
3. Comment s’y prendre ?	3
4. L’outil à utiliser pour représenter les objectifs.....	4
4.1 Intérêt de cet outil	4
4.2 Les étapes pour bâtir l’arbre des objectifs.....	5
4.2.1 Définir l’équipe de travail	5
4.2.2 Lister les objectifs du programme/projet.....	5
4.2.3 Déterminer l’objectif principal (global)	5
4.2.4 Décliner l’objectif principal en objectifs intermédiaires.....	6
4.2.5 Comment construire les autres niveaux inférieurs ?.....	6
4.3 Exemple d’un arbre des objectifs (solutions) du programme santé.....	9
5. Conclusion	10

Liste des exemples

Exemple 1 : « La production agricole est faible » est convertie en « La production agricole est améliorée »	2
Exemple 2 : Objectif global	5
Exemple 3 : Objectifs spécifiques	6
Exemple 4 : Objectifs opérationnels	7



OUTIL 3

L'arbre des objectifs

Après avoir **identifié les parties prenantes** et après avoir **identifié les principaux problèmes à résoudre**, cette troisième étape est le **moment de formuler des objectifs**. Si l'analyse des problèmes a été soigneusement réalisée, la formulation des objectifs ne doit pas présenter de difficultés majeures.

L'arbre des objectifs est une **représentation graphique** qui a pour vocation de décrire **l'architecture des objectifs**. Elle fixe un **cadre précis** pour l'exécution du programme/projet.

1. Objectif de l'analyse des objectifs

L'analyse des objectifs est une **démarche méthodologique** permettant :

- de décrire la situation future qui prévaudra lors de la résolution des problèmes avec la participation de toutes les parties prenantes;
- de vérifier la hiérarchie des objectifs;
- de visualiser les relations moyens-fins dans un diagramme.

Les « **situations négatives** » de l'arbre des problèmes sont converties en solutions, exprimées sous forme de « **situations positives** ».

Exemple 1 : « La production agricole est faible » est convertie en « La production agricole est améliorée ».

Tous ces états positifs sont, en fait, des objectifs; ils sont présentés dans un **diagramme des objectifs ou l'arbre des objectifs**, où la **hiérarchie « moyens-fins » est visualisée**. Ce diagramme donne un aperçu clair d'une **situation future recherchée**. Un tel diagramme montre souvent certains objectifs qui ne peuvent pas être réalisés par le programme/projet envisagé. Ils doivent donc être traités dans le cadre d'autres programmes et/ou projets.

Cependant, il convient de noter que certains objectifs pourraient se révéler peu réalistes. Dans ce cas, il faudra soit trouver d'autres solutions, ou renoncer à une tentative de solution.

L'analyse des objectifs conduit à **identifier les objectifs (solutions)** qui seront assignés au programme/projet envisagé.



Ces objectifs consistent à **créer les conditions pour que les problèmes identifiés à l’étape précédente s’atténuent ou soient éliminés** et qu’à tous les niveaux où apparaissent des problèmes s’établissent des situations satisfaisantes.

L’analyse des objectifs doit répondre à un certain nombre de questions.

2. Questions clés à se poser ?

- Comment formuler une situation satisfaisante là où, dans l’arbre des problèmes, est identifié un problème ?
- L’objectif, ainsi, formulé est-il réaliste et crédible ?
- Les **relations moyens-fins** entre objectifs dérivées des **relations cause-effet** de l’arbre des problèmes décrivent-elles de manière satisfaisante et crédible les moyens par lesquels il est possible d’améliorer la situation au niveau A à travers une amélioration de la situation au niveau B ?
- Les objectifs identifiés dans l’arbre des objectifs couvrent-ils l’ensemble des objectifs à travers lesquels, à travers les relations moyens-fins, peut être atteint l’objectif principal du programme/projet ?
- À quoi le programme/projet doit-il mener à terme ?
- Pourquoi le programme/projet est-il important ? (objectif global)
- Quelle situation devra prévaloir, selon le responsable du programme/projet, lorsque celui-ci sera achevé ?
- Pourquoi le groupe cible a-t-il besoin du programme/projet ? (objectif du projet)
- De combien de volets/d’objectifs secondaires la situation se compose-t-elle ?
- Combien d’objectifs secondaires doivent être atteints pour que soit atteint l’objectif du programme/projet ?
- Quels sont les services et les produits que doit générer le programme/projet ? (Résultats)

3. Comment s’y prendre ?

Comme pour l’élaboration de l’arbre des problèmes, il est recommandé de faire de l’analyse des objectifs un **exercice participatif, collectif**, auquel contribuent les **principales parties prenantes** du programme/projet.

Le **point de départ** de cette analyse est **l’arbre des problèmes** issu de la précédente étape. (Cf. Outil 2 : L’arbre des problèmes).

Première étape : formulation des situations négatives en situation positive

Dans un premier temps, les situations négatives de l’arbre des problèmes sont reformulées en termes de situations souhaitables. Les objectifs du programme/projet sont de contribuer à l’établissement de ces situations améliorées. Après reformulation, l’arbre des problèmes devient un arbre des objectifs.

Une conséquence de cette reformulation est de **transformer les relations de cause à effet en relations entre moyens et fins**. Le problème A identifié dans **l’arbre des problèmes** est la **cause d’un problème B**. Après reformulation, une situation devenue satisfaisante au niveau A (moyen) suscite une amélioration de la situation au niveau B (fin).



Deuxième étape : la reformulation en objectifs crédibles et examen de la logique

L'analyse des objectifs va au-delà d'une simple réécriture en positif de ce qui apparaît en termes négatifs dans l'arbre des problèmes. C'est bien de reformulation qu'il s'agit. La reformulation doit conduire à la formulation d'objectifs réalistes et crédibles que le programme/projet peut raisonnablement viser.

Par ailleurs, l'analyse des objectifs conduit à réexaminer la logique d'ensemble des objectifs du programme/projet et des relations moyen-fin entre ceux-ci.

Pour chaque reformulation de problème en situation satisfaisante, il convient de s'assurer que les affirmations du type « une situation satisfaisante au **niveau A** suscite une amélioration de la situation au **niveau B** » sont bien établies.

Cet examen peut amener à constater :

- que les moyens envisagés ne sont pas adéquats : une situation satisfaisante au niveau A ne sera pas suffisante pour produire une amélioration significative de la situation au niveau B.

Cela signifie, qu'au stade antérieur de l'analyse, certains problèmes n'ont pas été correctement identifiés ou ont été omis. Il faudra alors revenir à l'analyse des problèmes pour s'assurer que les causes des problèmes sont correctement identifiées.

- qu'à l'inverse, certains moyens sont inutiles ou faiblement utiles et peuvent être abandonnés : une amélioration de la situation au niveau A n'aura pas grand effet sur l'amélioration de la situation au niveau B.

Cela traduit le fait, qu'au stade antérieur de l'analyse, des relations de cause à effet de faible intensité ont été identifiées.

Le travail collectif, participatif d'analyse des objectifs doit être mis à profit pour discuter avec les parties prenantes des problèmes ou des avantages liés à différentes modalités de traitement des problèmes, c'est-à-dire à différentes manières de réaliser les objectifs.

4. L'outil à utiliser pour représenter les objectifs

L'outil de base de l'analyse des objectifs est un arbre des objectifs similaire dans sa structure à l'arbre des problèmes et, de fait, dérivé de celui-ci comme cela est expliqué ci-dessus.

4.1 Intérêt de cet outil

Les avantages d'un arbre d'objectifs sont nombreux :

- Il facilite la compréhension et la coordination du programme/projet et de ses implications.
- Il permet de valider le réalisme du programme/projet avec les moyens octroyés en s'assurant que tous les objectifs soient atteignables.



- Il lève tous malentendus, ambiguïtés et incompréhensions grâce à la conception collective de l'arbre. Il assure la cohésion de l'équipe programme/projet et pose les bases de la communication avec les autres parties prenantes.
- La hiérarchie des objectifs est ainsi plus claire, avec des liens identifiables. Il est aisé d'identifier comment les sous-objectifs contribuent à la réussite de l'objectif principal.
- Il donne du sens au travail à mener. Grâce à cet outil, le responsable de programme/projet sait où elle/il doit aller, quels sont ses buts.
- Il simplifie le suivi du programme/projet tout au long de la conduite des tâches et de la production des livrables.

4.2 Les étapes pour bâtir l'arbre des objectifs

4.2.1 Définir l'équipe de travail

Le choix des personnes, qui doivent participer à l'atelier de formulation des objectifs, sont généralement les responsables de programme/projet, les responsables d'action, les responsables d'activité et aussi d'autres parties prenantes telles que la(e) représentante(s), un membre de la direction centrale du ministère, un ou deux membres par structures déconcentrées, etc. La composition de l'équipe de travail doit représenter l'ensemble des intérêts et buts liés au programme/projet.

4.2.2 Lister les objectifs du programme/projet

- Reprendre les objectifs formulés, ou les définir précisément si ce n'est pas le cas (Cf. Outil 2 : L'arbre des problèmes).
- S'assurer qu'il s'agit bien de buts et non d'actions et qu'ils sont exprimés en termes de résultat, d'amélioration, d'augmentation, de diminution, de suppression de quelque chose, etc.

4.2.3 Déterminer l'objectif principal (global)

Parmi l'ensemble des objectifs listés, identifiez l'objectif principal (global) que vous placez au centre de l'arbre des objectifs ou cartographie du programme/projet, généralement appelé « cartographie de la pensée ».

Exemple 2 : Objectif global

« Le taux de mortalité chez la mère, les nourrissons et les enfants en bas âge de la région de Tambacounda est réduit ».

Exemple 2 : Objectif global

« L'état de santé des mères enceintes, des jeunes mères, enfants en bas âge et nourrissons de la région de Tambacounda est amélioré ».

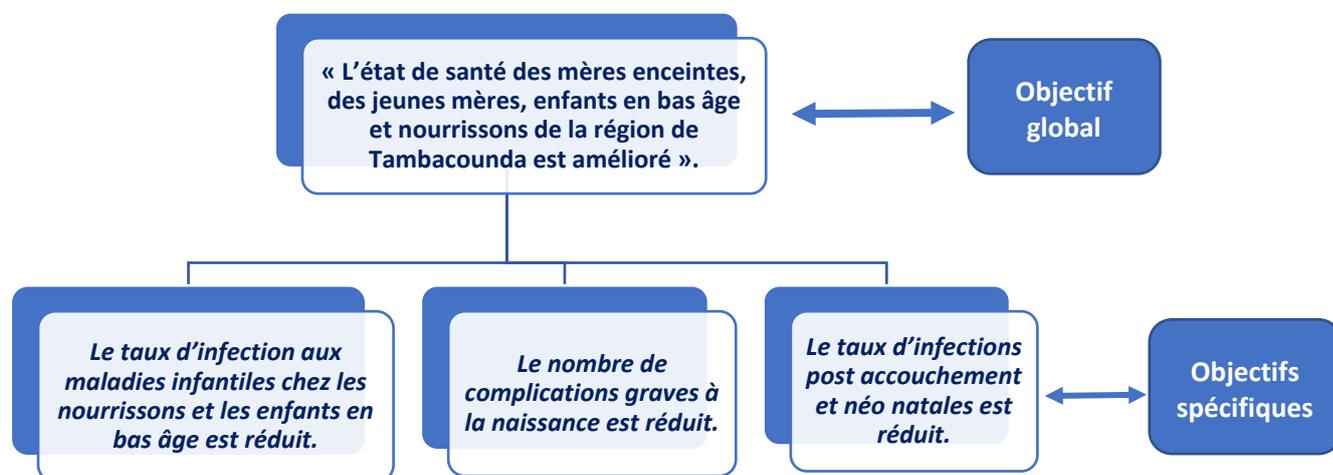


L'objectif principal (appelé, aussi, général ou global) est divisé en objectifs secondaires (appelés aussi spécifiques, intermédiaires ou encore sous-objectifs), plusieurs fois jusqu'à atteindre un niveau opérationnel. Ces objectifs peuvent être quantitatifs ou qualitatifs.

4.2.4 Décliner l'objectif principal en objectifs intermédiaires

L'objectif principal permet de définir les objectifs spécifiques (ou intermédiaires, secondaires) à l'aide de questions simples telles que : « Comment atteindre cet objectif ? ». La réponse à cette question, par l'équipe de travail et les parties prenantes, permet de formuler les axes des objectifs spécifiques (ou secondaires, ou sous-objectifs) du programme/projet. Ces objectifs spécifiques contribueront à l'atteinte de l'objectif global (ou principal).

Exemple 3 : Objectifs spécifiques



4.2.5 Comment construire les autres niveaux inférieurs ?

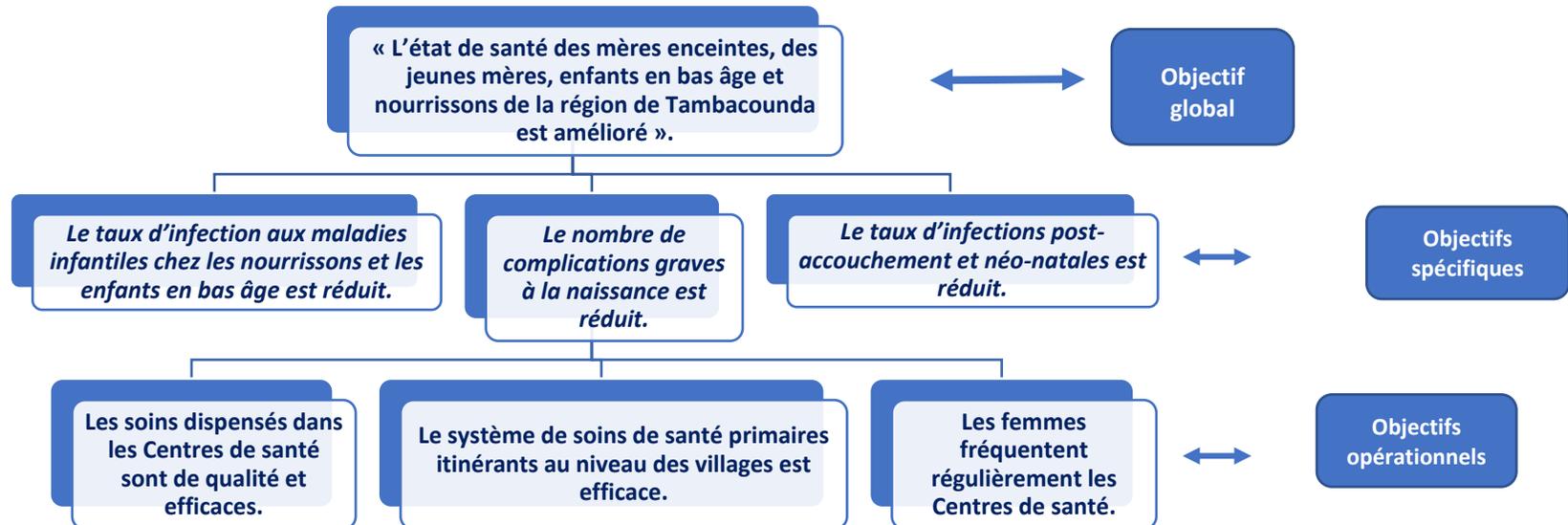
La déclinaison de l'objectif principal (ou global) en objectifs spécifiques (ou intermédiaires) est le début de la structure de l'arbre des objectifs avec un objectif principal (ou global) répondant généralement à la question « pourquoi ? »; les objectifs spécifiques (ou intermédiaires) vont se focaliser sur le « comment » ?

Ensuite, il convient d'élaborer les autres niveaux intermédiaires, afin de définir les objectifs du niveau inférieur, en se posant les mêmes questions : Pourquoi ? Comment ?

L'opération est réitérée, si nécessaire, en élaborant un niveau supplémentaire; le plus bas niveau doit être constitué d'objectifs opérationnels généralement quantitatifs. Si ce n'est pas le cas, ajoutez une nouvelle branche.



Exemple 4 : Objectifs opérationnels





La navigation dans la hiérarchie de l'arbre des objectifs (solutions) est riche de sens. En descendant dans l'arbre, les objectifs spécifiques (ou intermédiaires ou, sous-objectifs) montrent comment l'objectif global (principal) va être atteint.

En naviguant dans le sens inverse – c'est-à-dire en remontant dans l'arbre – il est aisé de comprendre la finalité de chaque objectif spécifique (ou intermédiaire ou sous-objectif).



Point de vigilance

S'il y a un grand nombre d'objectifs ou bien lorsque la hiérarchie n'est pas évidente à constituer, il convient de regrouper les objectifs spécifiques (ou intermédiaires, ou secondaires) par affinités pour construire l'arbre des objectifs (solutions).

Cela permet de trier, associer et classer les objectifs spécifiques; et cela permet, aussi, de synthétiser les nombreuses informations et d'obtenir un consensus collectif.

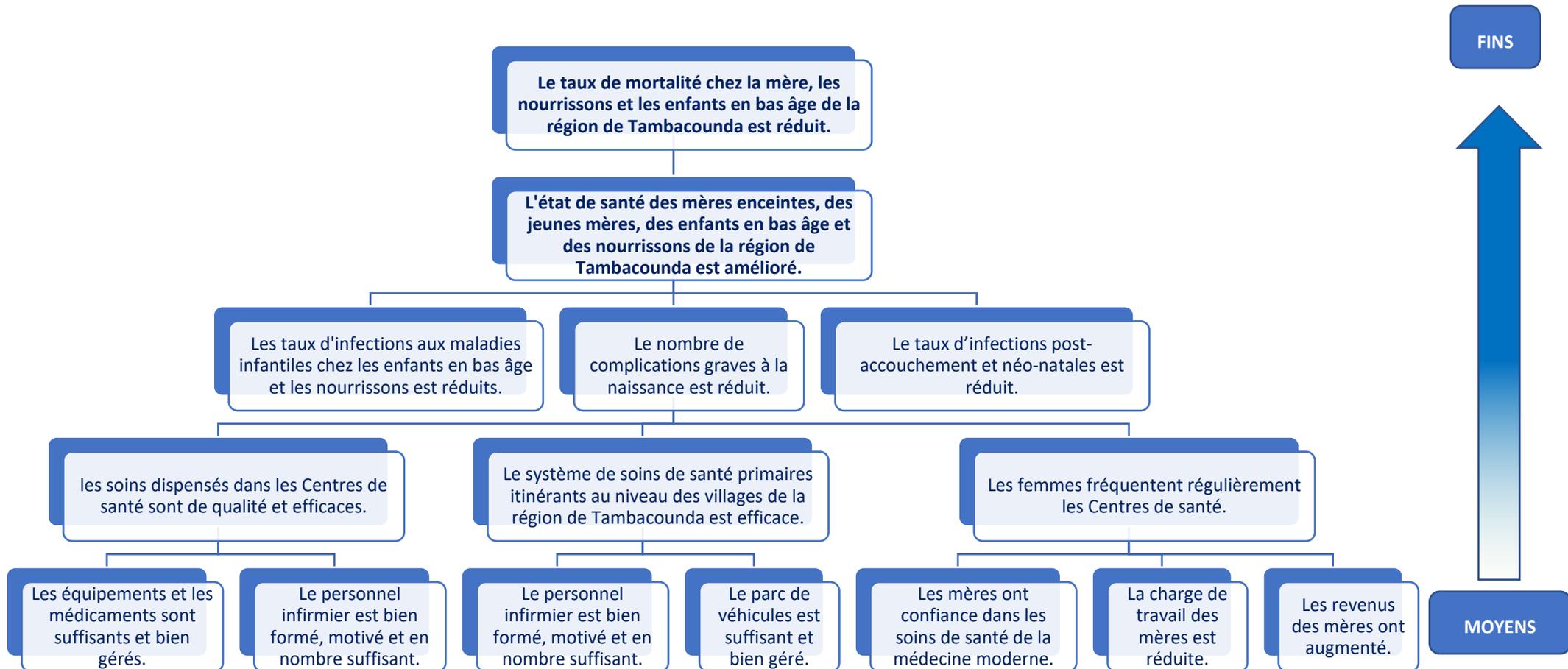
On trouvera sur la page suivante l'arbre des objectifs associé au projet d'amélioration de la situation sanitaire de la population de la région Tambacounda, déjà évoqué.

Le problème principal, qui avait été identifié au stade de l'analyse des problèmes, était un taux de mortalité élevé chez les mères, les nourrissons et les enfants en bas âge de la région de Tambacounda. Et logiquement, la situation à laquelle le programme/projet souhaite contribuer, c'est-à-dire l'objectif global (principal) du programme/projet, est un taux de mortalité réduit des mères, nourrissons et enfants en bas âge.

Cet objectif global (principal) se décline en objectifs spécifiques (intermédiaires ou secondaires) au niveau des Centres de santé, du système de soins de santé primaire itinérants, de la fréquentation des Centres de santé.



4.3 Exemple d'un arbre des objectifs (solutions) du programme santé





Les enseignements de l’analyse des parties prenantes, de leurs intérêts et attentes, de leurs forces et faiblesses, effectuée précédemment, doivent être pris en compte lors de l’établissement de l’arbre des objectifs.

S’il apparaît, par exemple, que la réalisation d’un objectif dépend de manière importante de l’engagement d’un groupe de la population ou d’une institution, mais que l’analyse des parties prenantes a révélé que cette institution souffre de graves faiblesses ou que le groupe n’a pas d’intérêt particulier au succès du programme/projet, **il y a lieu d’en tenir compte.**

Cela pourrait conduire à inclure dans l’arbre des objectifs, un objectif de renforcement de l’institution ou un objectif reflétant plus directement les attentes du groupe cible considéré.

5. Conclusion

Les résultats de l’analyse des objectifs (solutions) sont :

- une **identification des situations** que le programme/projet devra s’efforcer d’établir, c’est-à-dire des objectifs du programme/projet;
- l’explicitation **des relations de moyens à fins entre ces objectifs (solutions)**;
- la **visualisation** de cet ensemble d’objectifs et des relations entre eux dans un arbre des objectifs.



©KK

**Projet d'assistance technique en appui à la mise en œuvre
du Plan Sénégal Émergent (AT-PSE)**

Route de la Corniche Ouest
Immeuble Chrismur, 4^{ème} étage
Fann Hock-Dakar
Tél. réception : 33 88 95 762