



Série – Chaîne PPBSE

Boussole – Méthodologie de la chaîne PPBSE

Outil 4 – L'arbre des stratégies



Table des matières

1. Définition	2
2. Objectif de l’étape d’élaboration de l’arbre des stratégies.....	2
3. Questions clefs.....	4
4. Comment s’y prendre ?	4
5. Outils pour élaborer l’arbre des stratégies.....	5
6. Exemple d’arbre des stratégies.....	5
7. Résultat.....	7



OUTIL 4

L’arbre des stratégies

Après avoir dessiné l’architecture des objectifs globaux et spécifiques, l’arbre des stratégies s’impose afin de sélectionner la stratégie idoine à retenir et de définir les modalités d’intervention et de mise en œuvre du programme/projet.

L’élaboration de l’arbre des objectifs a permis d’identifier et de hiérarchiser l’ensemble des objectifs à la réalisation desquels le programme/projet peut se proposer de contribuer.

1. Définition



L’analyse des stratégies nécessite la sélection parmi les objectifs retenus, ceux auxquels le programme/projet va effectivement s’attacher à apporter une solution, par opposition aux objectifs qui relèvent d’un autre programme/projet ou bien sont temporairement laissés en attente.

Elle va également conduire à identifier les activités que le programme/projet va mettre en œuvre pour contribuer à l’atteinte des objectifs retenus, ainsi que les modalités d’intervention.

2. Objectif de l’étape d’élaboration de l’arbre des stratégies

Cette étape est sans doute la plus difficile, car il s’agit de faire la synthèse d’une quantité importante d’informations, puis de porter un jugement sur la/les meilleure(s) stratégie(s) possible.

Des compromis sont souvent nécessaires pour équilibrer les intérêts des différentes parties prenantes, les impératifs politiques et les contraintes pratiques telles que la disponibilité des ressources.

Analyser les stratégies implique, en premier lieu, de décider si le programme/projet s’attachera à réaliser l’ensemble des objectifs identifiés par l’analyse des objectifs ou bien s’il se concentrera sur un sous-ensemble de ces objectifs.

Les arbres des objectifs aboutissent fréquemment à distinguer des grappes d’objectifs caractérisés par de fortes liaisons moyens-fins internes à la grappe, mais faiblement liées aux objectifs inclus dans les autres grappes d’objectifs.



Exemple 1 : Un arbre des objectifs construits autour de l’objectif principal d’améliorer le revenu des populations rurales fera généralement apparaître :

- une grappe d’objectifs relative à l’augmentation de la production agricole;
- une autre grappe d’objectifs relative à la valorisation des produits agricoles sur les marchés,
- une troisième grappe d’objectifs relative au développement d’activités non agricoles dans les zones rurales.

Bien que ces **trois grappes d’objectifs convergent** vers un objectif commun, **l’augmentation du revenu de la population rurale**, elles ne sont pas fortement liées l’une à l’autre par des relations moyens-fins.

Chacune des grappes correspond à une **stratégie possible d’amélioration** du revenu de la population rurale.

Les initiateurs du programme/projet **pourront donc choisir** de se **concentrer sur certaines grappes d’objectifs ou de stratégies** plutôt que sur d’autres.

Les raisons d’un tel choix peuvent être multiples :

- les moyens disponibles ne permettent pas d’attaquer l’ensemble des problèmes et obligent à faire des choix;
- les activités à mettre œuvre pour appliquer les autres stratégies relèvent de la compétence d’une autre institution;
- les autres stratégies sont déjà à l’œuvre à travers un autre projet/programme ;
- l’analyse des parties prenantes a révélé que les conditions sociales et institutionnelles sont plus favorables à la mise en œuvre de certaines stratégies plutôt que d’autres;
- à coût identique, certaines stratégies sont susceptibles d’avoir une contribution plus forte que d’autres stratégies à la réalisation de l’objectif principal du programme/projet, etc.

Ayant dessiné les contours de la ou des stratégie(s), il convient alors de **décider à quel niveau de l’arbre des objectifs** le programme/projet se propose d’agir et selon quelles modalités d’intervention. À ce stade, la/les stratégie(s) donne(nt) lieu à l’identification des activités que le programme/projet sera amené à mettre en œuvre.

Dans **la chaîne des relations de cause à effet entre les problèmes**, les interventions doivent se faire **aussi loin que possible en amont de l’objectif principal** (global) de manière à **attaquer les problèmes à leurs racines**. Prétendre traiter un problème, sans s’attaquer à ses causes, a toutes chances de se révéler peu efficace; cela n’est pas de nature à produire des effets durables. **L’arbre des problèmes et l’arbre des objectifs sont des instruments précieux** pour décider sur quel niveau doivent agir les activités du programme/projet.

Le choix des modalités d’action fait intervenir, quant à lui, des **considérations de faisabilité technique, de coût et de rentabilité**. Les capacités institutionnelles existantes, les préférences exprimées par les parties prenantes, l’ampleur des retombées pour les groupes cibles, la rapidité avec laquelle seront enregistrés les résultats du programme/projet sont également des éléments à prendre en considération.



3. Questions clefs

- Le programme/projet **doit-il attaquer tous les problèmes/objectifs identifiés** lors des deux étapes précédentes ou doit-il en sélectionner quelques-uns ? Si une sélection est faite, quels en sont les critères ?
- Quelle est la **combinaison d’activités** susceptible de permettre **d’atteindre les résultats escomptés** du programme/projet et de favoriser la viabilité de ses acquis ?
- Sur la base des enseignements de l’analyse des parties prenantes (étape 1), quels sont les atouts sur lesquels le programme/projet peut compter pour réaliser ses objectifs ? En particulier, quelles activités et quelles modalités d’action sont-elles susceptibles d’assurer l’appropriation du programme/projet par les bénéficiaires ?
- Quelles sont les implications en termes de coûts en capital et en coûts récurrents des diverses interventions possibles ? Quelle est la combinaison d’interventions susceptible de fournir la plus forte contribution possible au meilleur coût à l’objectif principal du projet/programme ?
- Dans le cadre d’une stratégie de lutte contre la pauvreté, quelles sont les activités et les modalités d’action susceptibles d’avoir les effets les plus positifs sur les pauvres et les groupes vulnérables ?

4. Comment s’y prendre ?

Définir la/les **stratégie(s) d’intervention**, déterminer les problèmes sur lesquels le programme/projet devra agir **et examiner les différentes modalités d’intervention possibles** pour choisir celles qui offrent les meilleures garanties de succès sont au premier chef des responsabilités des initiateurs du programme/projet.

Il est toutefois **fortement recommandé** que les **parties prenantes** soient **consultées** sur ces propositions et que leurs avis soient pris en compte dans la formulation finale du programme/projet. **Cela se justifie par des considérations de démocratie participative**. Mais cela se justifie également par des **considérations techniques** : les **parties prenantes** ont, sur les problèmes que le programme/projet se propose de traiter, **des connaissances** qui leur sont propres et qui sont complémentaires d’une partie prenante à l’autre. L’apport de ces connaissances à la formulation de la stratégie, à l’identification des activités à mettre en œuvre et à la définition des modalités d’action ne peut qu’améliorer la qualité du projet/programme et augmenter ses chances de réussite.



5. Outils pour élaborer l’arbre des stratégies

L’outil utilisé pour l’analyse des stratégies est en premier lieu l’arbre des objectifs élaboré lors de l’étape précédente. C’est sur la base de cet arbre des objectifs que les initiateurs du programme/projet vont délimiter les grappes d’objectifs qu’ils proposent de viser, et donc définir les contours de leur stratégie d’intervention.

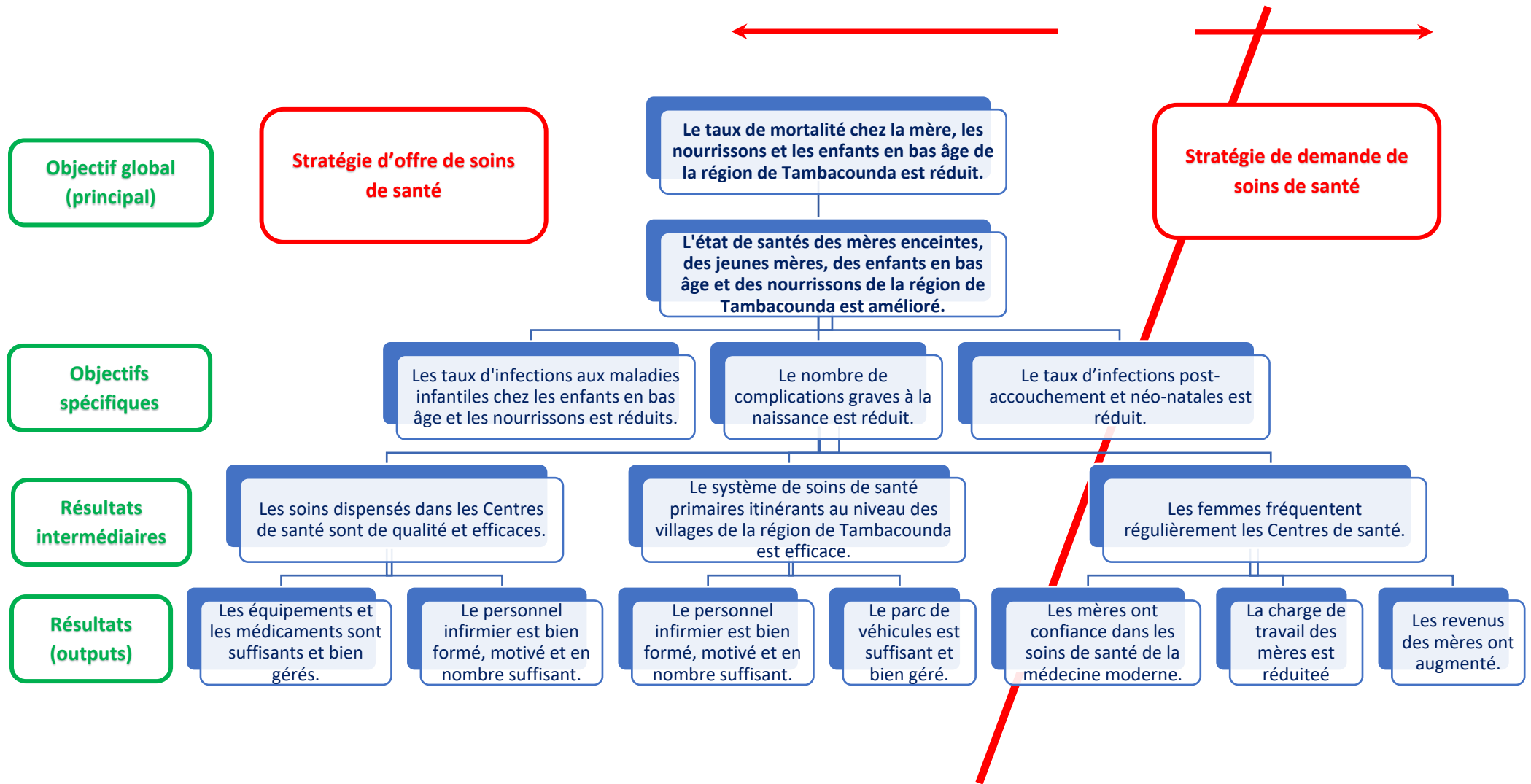
L’arbre des problèmes sera utilisé pour identifier les problèmes qu’il y a lieu d’attaquer dans le cadre de cette stratégie.

L’identification des activités à mettre en œuvre et le choix des modalités d’intervention font appel à des études techniques, économiques, financières et d’organisation.

6. Exemple d’arbre des stratégies

L’arbre des stratégies est basé sur l’arbre des objectifs associé au programme/projet d’amélioration de la situation sanitaire de la population de la région rurale de Tambacounda.

L’arbre des objectifs versus arbre des stratégies est présenté à la page suivante :





Cet **arbre des objectifs** permet de distinguer **deux stratégies** :

- l’une que l’on peut qualifier de **stratégie d’offre de soins de santé**, dont les activités visent à **améliorer l’efficacité et la qualité des services de santé fournis** par les Centres de santé et par les systèmes de soins itinérants au niveau des villages.
- l’autre est une **stratégie de demande de soins de santé**, dont les activités visent à favoriser et **faciliter la fréquentation des établissements de soins** par le groupe cible, en l’occurrence les femmes de la province considérée.

On a imaginé que **l’initiateur du programme/projet**, soumis à des contraintes de ressources, a choisi de **mettre en œuvre la seule stratégie d’offre de soin de santé**. On peut, en effet, penser qu’une stratégie de demande conduite isolément aurait peu de chances de produire les résultats escomptés si la qualité et l’efficacité des services dispensateurs de soins ne sont pas améliorées. C’est donc une **décision rationnelle** que de donner la priorité à la **stratégie d’offre**.

7. Résultat

Au terme de l’analyse des stratégies, les initiateurs du programme/projet disposent :

- d’une délimitation des grappes d’objectifs à la réalisation desquels leur programme/projet se propose de contribuer;
- d’une identification des problèmes que le programme/projet devra contribuer à résoudre;
- d’une première ébauche des activités que le programme/projet sera amené à mettre en œuvre.

L’arbre des stratégies est une forme d’« élagage » de votre arbre des objectifs (ou solutions). Mais un élagage qui débiterait par les racines...

En fonction de l’analyse réalisée par les bénéficiaires et les parties prenantes, également bien sûr, en fonction des moyens, des objectifs (solutions) vont devoir être abandonnés. Il convient de se concentrer sur les familles de solutions retenues, afin d’affiner les effets anticipés des actions à mener et de veiller à leur cohérence.

À partir de l’arbre des stratégies se construit automatiquement la première colonne du cadre logique :

- les branches deviennent les objectifs globaux;
- le tronc devient l’objectif spécifique;
- les racines se transforment en réalisations et activités.



©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