

Objectif

Cet outil simple apparaît aujourd'hui comme une clef essentielle de certains processus d'évaluation de l'utilité sociétale de structure ou de projet. Il contribue en effet de façon originale à la mise en tension du sens et des valeurs d'un côté et de l'action de l'autre, qui est un des fondements de ces démarches.

Dans les faits, il s'agit d'un outil qui permet de visualiser rapidement les différents niveaux d'objectifs et d'actions d'un projet. Son intérêt est de représenter graphiquement la logique du projet et notamment les liens entre niveaux d'objectifs et actions.

A ce titre, nous proposons de distinguer les niveaux suivants :

- la finalité, qui résume globalement l'ambition du projet ;
- les objectifs stratégiques ou globaux ;
- les objectifs opérationnels, en lien direct avec les actions ;
- et les actions.

C'est un outil qui a pour avantage de donner une vision globale d'une structure, d'un dispositif ou d'un projet. Il permet à tous de voir plus clairement la logique du projet. Grâce à son aspect visuel, il est un excellent support d'échange. Enfin, son exploitation peut contribuer directement à la création d'un référentiel d'évaluation.

Quand et à quelles conditions ?

Cet outil peut être utilisé mis en œuvre rapidement dans le cadre de la démarche. Il en constitue le cœur et permet de structurer l'approche évaluative. Il peut aussi faire apparaître des incohérences dans la gestion de la structure ou du projet, comme par exemple il permet de constater un cloisonnement interne entre des actions contribuant à un même objectif opérationnel ou stratégique.

Mise en œuvre

Construire un arbre d'objectifs est un travail qui exige réflexion et échanges. Dans ce cadre, il est possible de réaliser un premier arbre au sein d'un petit groupe, associant des administrateurs et des salariés de la structure.

Dans les faits, il est toujours plus simple de commencer :

- préciser une finalité, qui renvoie souvent à la vocation de la structure. Les statuts sont une source à mobiliser dans ce cadre.
- lister des actions, que les protagonistes identifient facilement.

Ce n'est qu'une fois ces deux niveaux définis que l'on peut réaliser le travail de définition :

- des objectifs opérationnels,
- puis des objectifs stratégiques.

Ce travail est naturellement accompagné par la mise en relation des différents niveaux. De notre point de vue, cette construction d'un premier arbre peut demander jusqu'à trois séances de travail de groupe. Ce premier arbre peut ensuite être soumis tant à d'autres administrateurs ou salariés, qu'à des partenaires. Il faut cependant veiller à ne pas forcément produire cet arbre sans avoir entamé la réflexion préalablement avec eux.

Il est donc préférable de mettre en place une première séquence de travail sur les objectifs de la structure ou du dispositif (voir outil cartons) et de ne présenter un arbre qu'à la réunion suivante. Les remarques peuvent ensuite donner lieu à des adaptations de l'arbre initial (formulation des objectifs et liens entre niveaux notamment).



Si l'on dispose de plus de temps, il est également possible de fournir aux participants des cartons indépendants de différentes couleurs présentant les actions et les différents niveaux d'objectifs et de construire avec eux les liens entre les différents niveaux ou de les faire travailler en ateliers à cette construction, puis de confronter leurs propositions.

Pour éviter tout blocage stérile autour de l'arbre, il faut veiller à présenter la production de l'arbre comme une étape d'une démarche plus globale et non pas comme une fin en soi.

Une fois l'arbre stabilisé, le travail de définition d'un référentiel d'évaluation de l'utilité sociale peut démarrer. Dans cette optique, il est possible de considérer que l'utilité sociale de la structure ou du dispositif concerne essentiellement sa finalité et ses objectifs stratégiques. Les réalisations et résultats renvoient pour leur part davantage à l'analyse des conditions de production de cette utilité (cf. exemple d'arbre et de référentiel).

Un exemple d'arbre d'objectifs et de référentiel d'évaluation

