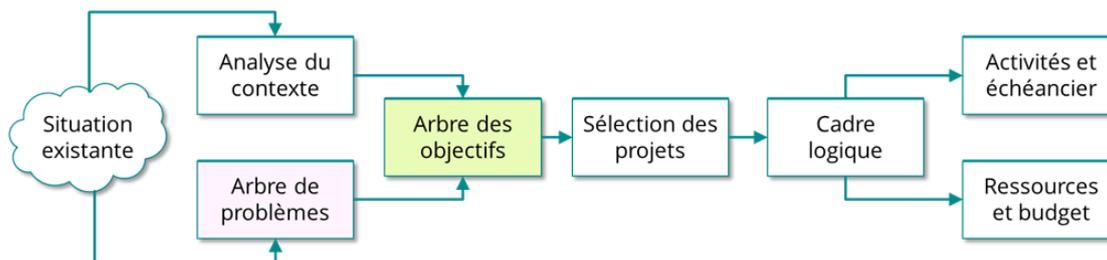


Arbres des problèmes et objectifs

1. Introduction

Les arbres des problèmes et objectifs sont deux des éléments de base en gestion de projets qui se destinent à créer des solutions dans des contextes sociaux et environnementaux. Ce sont des outils initiaux d'analyse qui font partie d'une chaîne de réflexion et définition de projets. De plus ce sont d'excellents outils de communication lors de la préparation des documents qui seront présentés aux diverses parties prenantes, dont les potentiels bailleurs de fonds des projets.



Leur origine remonte aux années soixante, lorsque la Banque mondiale avait proposé une forme de présentation des demandes de fonds qui lui étaient soumises dans le but de financer des projets de coopération internationale. Ces outils ont été intégrés dans une méthodologie « Gestion du cycle de projet » utilisée jusqu'à aujourd'hui par de nombreuses organisations d'entraide. Ce document a été construit en s'appuyant sur un guide¹ déployé par l'Office de coopération EuropAid, de la Commission européenne.

2. Arbre des problèmes

L'analyse des problèmes identifie les aspects négatifs d'une situation existante et détermine la relation «de cause à effet» entre des problèmes identifiés. Elle se fait en quatre étapes majeures:

1. Délimitation du cadre de la situation existante et définition du sujet de l'analyse ;
2. Identification des principaux problèmes rencontrés par les parties prenantes, groupes cibles, bénéficiaires et porteurs de projets ;
3. Décomposition des principaux problèmes en problèmes-causes et identification de leurs potentielles conséquences ;
4. Visualisation de l'ensemble des problèmes sous la forme d'un diagramme appelé « arbre des problèmes » ou « hiérarchie des problèmes » pour faciliter l'analyse et la clarification de la relation de cause à effet.

L'analyse est présentée sous forme de diagramme montrant en haut les effets d'un problème et en dessous ses causes. Cette analyse a pour but d'identifier les points critiques auxquels les parties prenantes attachent beaucoup d'importance, et auxquelles elles souhaitent remédier. Une analyse claire des pro-

¹ Méthodes de l'aide, Lignes directrices, Gestion du Cycle de projets – PCM Guidelines de 2004

blèmes constitue une base solide à partir de laquelle développer un ensemble d'objectifs et de projets et/ou sous-projets à la fois cohérents et bien focalisés.

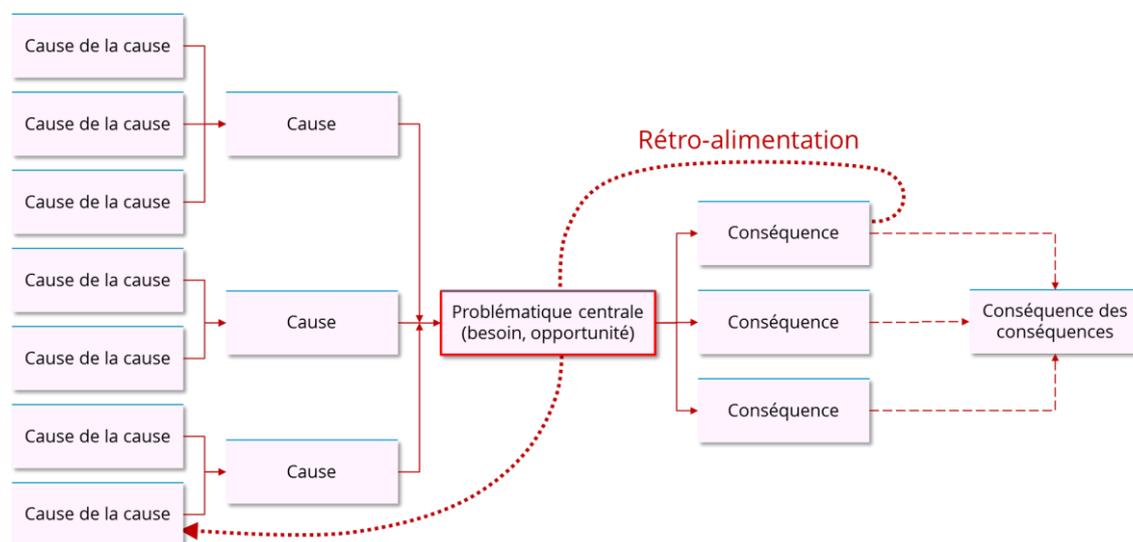
3. Comment construire un arbre des problèmes

Le processus d'analyse d'une situation problématique et construction d'un arbre des problèmes passe normalement par huit étapes. Idéalement la création d'un arbre des problèmes devrait être un évènement participatif, conduit par un animateur.

Les ressources de départ peuvent comprendre : mur, tableau blanc ou feuilles de *flipchart*, pour y accrocher les problèmes, *post-it*, feuilles de papier ou de carton pour y inscrire chacun des problèmes, feutres, papier collant, ficelle.

Pour la dernière étape, il est intéressant d'avoir un appareil photographique et d'utiliser un logiciel de dessin graphique tel que yEd, Visio ou autre.

- Etape 1:** Le but de la première étape est de réfléchir aux problèmes² que les parties prenantes considèrent comme une priorité. Elle peut être soit complètement ouverte, sans idée préconçue, ou plus directive, en précisant un problème ou objectif «connu» d'importance sur la base de l'analyse préliminaire de l'information existante ou des consultations initiales provenant des intéressés. Par exemple : l'amélioration de la qualité de l'eau de la rivière ou l'insertion socioprofessionnelle des requérants d'asile.
- Etape 2:** Choisir un problème de démarrage ou central parmi ceux détectés pendant l'exercice de réflexion approfondie.
- Etape 3:** Chercher les problèmes liés au problème de démarrage. La décomposition en causes se fait en posant inlassablement la question « Pourquoi ? », alors que la détection des conséquences peut se faire à l'aide de la question « Et alors ? ».



² Problème = situation insatisfaisante actuelle, besoin insatisfait ou risquant de l'être, situation ressentie comme négative, conflit, menace, etc.

- Etape 4:** Commencer à établir une hiérarchie des causes et des effets:
- Les problèmes (causes) provoquant directement le problème de départ sont placés à gauche ou en-dessous ;
 - Les problèmes (conséquences) qui sont les effets directs du problème de départ sont placés à droite ou au-dessus.
- Etape 5:** Tous les autres problèmes sont ensuite triés de la même façon. S'il existe plusieurs causes combinées produisant un effet, il faut les placer au même niveau sur le diagramme.
- Etape 6:** Relier les problèmes par des flèches de cause à effet – montrant clairement les liens clés, en réfléchissant bien à quel problème provoque l'autre et inversant les positions, si nécessaire.
- Mettre en évidence, par des lignes différentes, les boucles de réalimentation où une conséquence peut affecter négativement ou positivement un problème qui lui est antérieur.
- Etape 7:** Revoir le diagramme et vérifier qu'il est valide et complet. Vérifier avec tous les participants s'il n'existe pas de problème important qui n'aurait pas encore été mentionné. Le cas échéant, préciser quels sont ces « nouveaux » problèmes et les insérer dans le diagramme.
- Etape 8:** Photographier ou recopier le diagramme résultant de l'exercice, le garder comme référence, le transcrire à l'aide d'un logiciel adéquat et le diffuser (au besoin) pour recueillir commentaires et autres informations.

4. Orientations et précautions

Certains points importants concernant l'élaboration et l'utilisation de l'arbre des problèmes méritent d'être relevés:

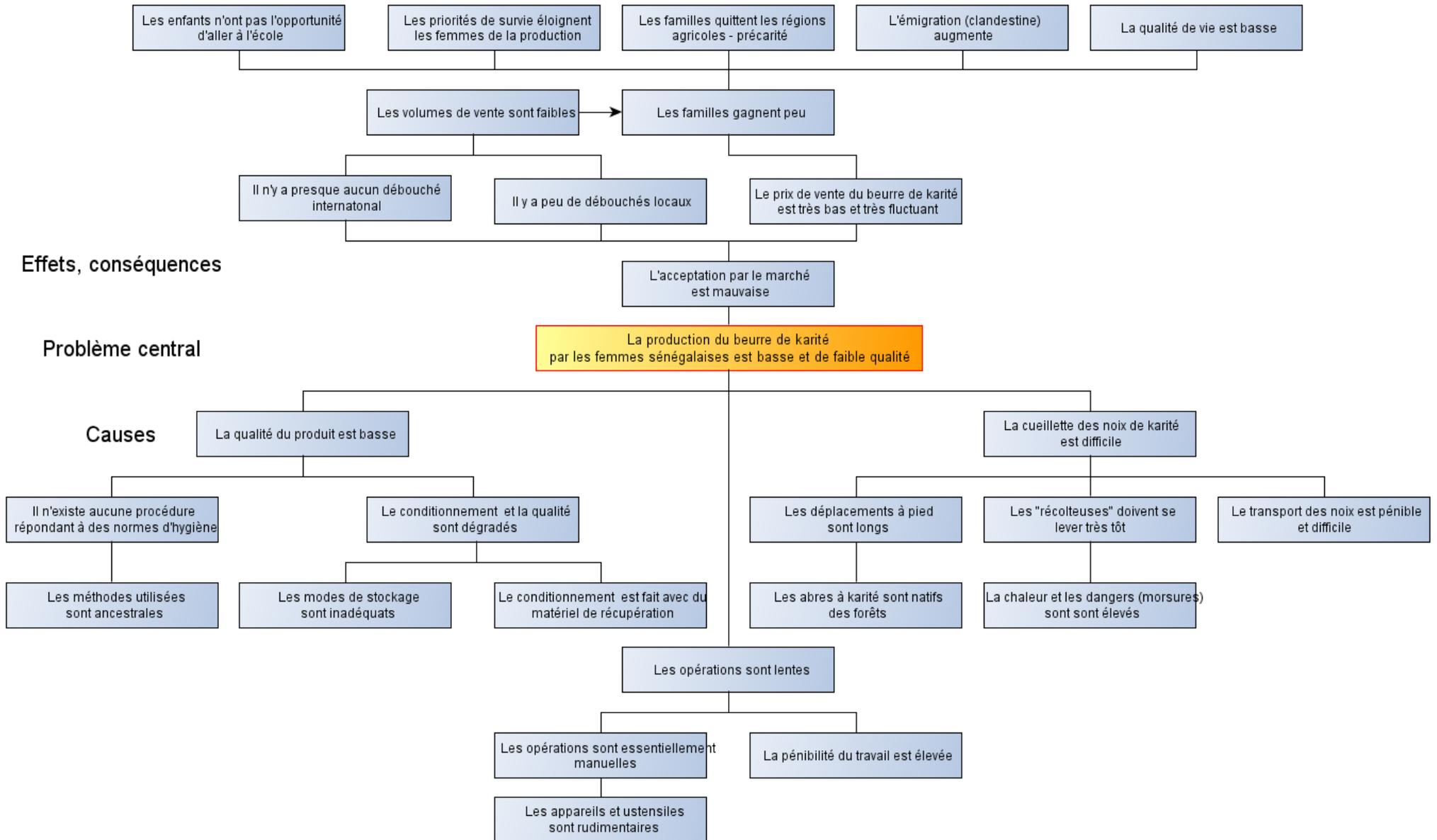
- Il est important d'éviter de réfléchir en termes de solutions absentes, par exemple d'énoncer « Les employés du département ABC n'ont pas suivi une formation de comptabilité », au lieu de « Il manque de compétences comptables dans le département ABC » ;
- Il faut essayer de réfléchir sans idée préconçue sur le futur projet ;
- Chaque énoncé sur fiche ou post-it ne devrait comporter qu'une seule idée ;
- Chaque énoncé doit être exprimé comme une situation négative, émanant d'une perception subjective ou/et d'une réalité objective ;
- Un problème se doit de distinguer des états stationnaires (p.ex. « Les revenus sont faibles ») de situations tendanciennes (p.ex. « Les revenus sont en régression constante ») ;
- Il est préférable de commencer par énoncer tous les problèmes, puis de les relier entre eux par petits groupes, avant de procéder à la construction de l'arbre ; en essayant de placer immédiatement les problèmes dans l'arbre, on risque fortement d'en biaiser sa construction ;
- Il faut voir large, dépasser les capacités d'intervention et ne pas écarter tout problème pour lequel le(s) projet(s) potentiels ne pourra pas apporter de solution, car ceux-ci pourront faire partie des hypothèses externes ;
- La qualité du produit est déterminée par qui est impliqué dans l'exercice et par les compétences du facilitateur. La participation de représentants des parties prenantes possédant les connaissances et compétences requises est essentielle ;

- Le processus est aussi important que le résultat. Cet exercice est à prendre comme un moyen d'apprentissage par tous ceux qui y participent, et l'occasion d'exprimer des points de vue et intérêts différents ;
- L'arbre des problèmes, résultant de l'exercice, doit fournir une version solide mais simplifiée de la réalité. S'il est montré dans toute sa complexité ou est trop compliqué, il risque d'être moins efficace pour indiquer la direction à prendre lors des étapes suivantes de l'analyse. Un arbre des problèmes ne peut pas (et ne doit pas) contenir ou expliquer les complexités de chaque relation de cause à effet identifiée.
- Chacun des problèmes de l'arbre pourra ensuite être décrit dans un document de référence du projet auquel il servira d'élément justificatif.

Une fois terminé, l'arbre des problèmes offre une image de synthèse de la situation négative existante. A maints égards l'analyse des problèmes est l'étape la plus décisive de la planification d'un projet, dans la mesure où elle conditionne toutes les analyses et décisions stratégiques à prendre par la suite.

5. Exemple d'arbre des problèmes

L'exemple ci-dessous représente une situation problématique concernant des groupes de femmes africaines œuvrant dans des conditions difficiles et précaires de production de beurre de karité.



6. Arbre des objectifs

L'analyse des aspects négatifs d'une situation existante permet aussi de définir des objectifs en relation à cette situation. L'arbre des objectifs est une transformation de l'arbre des problèmes en situations positives que l'on désirerait obtenir. Le grand avantage de cette manière d'opérer est la facilité à distinguer les différents niveaux d'objectifs, des simples résultats immédiats aux objectifs globaux.

L'analyse des objectifs est donc une approche méthodologique employée pour:

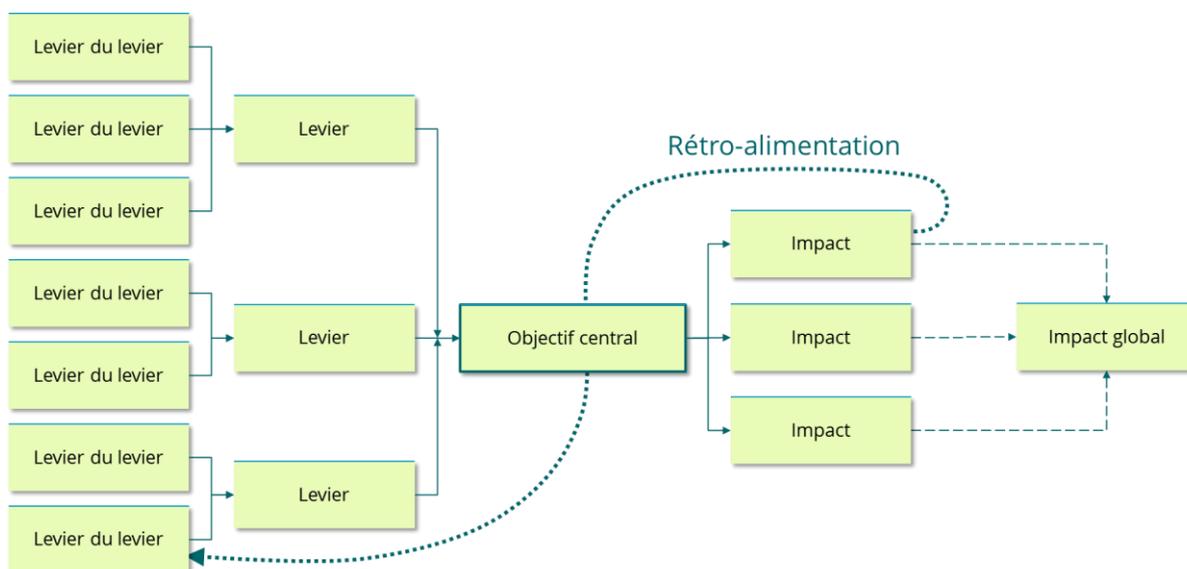
- Décrire la situation future une fois les problèmes identifiés résolus;
- Vérifier la hiérarchie des objectifs; et
- Illustrer la relation entre moyens-fins sur le diagramme.

Les «situations négatives» de l'arbre des problèmes sont transformées en solutions, exprimées sous forme de «réalisations positives»

Le but de l'arbre des objectifs est de faciliter l'élaboration de la stratégie d'intervention et résolution, ainsi que la délimitation de la zone d'intervention et des conditions externes et, finalement, établir une liste de projets possibles pour atteindre l'objectif proposé.

7. Construction de l'arbre des objectifs

L'arbre des objectifs se construit en reprenant l'arbre des problèmes et en suivant les cinq grandes étapes ci-dessous :



Etape 1: Reformuler toutes les situations négatives de l'analyse des problèmes en situations:

- Souhaitables ;
- Réalistes.

Etape 2: Vérifier la relation moyens/fins pour s'assurer que la hiérarchie est pertinente et complète (les relations de cause à effet sont transformées en liens leviers/impacts).

Etape 3: Si c'est nécessaire :

- Revoir les affirmations ;
- Ajouter de nouveaux objectifs s'ils semblent adaptés et nécessaires pour atteindre l'objectif à un niveau directement supérieur ;
- Supprimer des objectifs qui semblent inadaptés ou inutiles ;
- Vérifier les boucles de rétro-alimentation d'objectifs supérieurs pour des prémisses antérieures.

Etape 4: Enregistrer l'arbre en document électronique, sous forme de diagramme ou de liste, pour en faciliter la validation :

- Les prémisses et conséquences représentent bien un état positif?
- Le nœud représente une seule prémisse ou conséquence ?
- Le nœud est correctement connecté avec les autres ?

Etape 5: Tracer la démarcation stratégique entre la zone d'intervention et les conditions externes, puis établir une liste de projets possibles.

Une fois encore, l'analyse des objectifs doit se faire en consultant les groupes clés de parties prenantes. Les informations précédemment recueillies grâce à l'analyse des parties prenantes (y compris l'appréciation de la capacité institutionnelle doivent aussi être prises en compte. Cela s'avérera être utile pour:

- Examiner les priorités;
- Peser le réalisme de certains objectifs; et
- Trouver des moyens supplémentaires qui pourraient s'avérer nécessaires pour atteindre les buts visés.

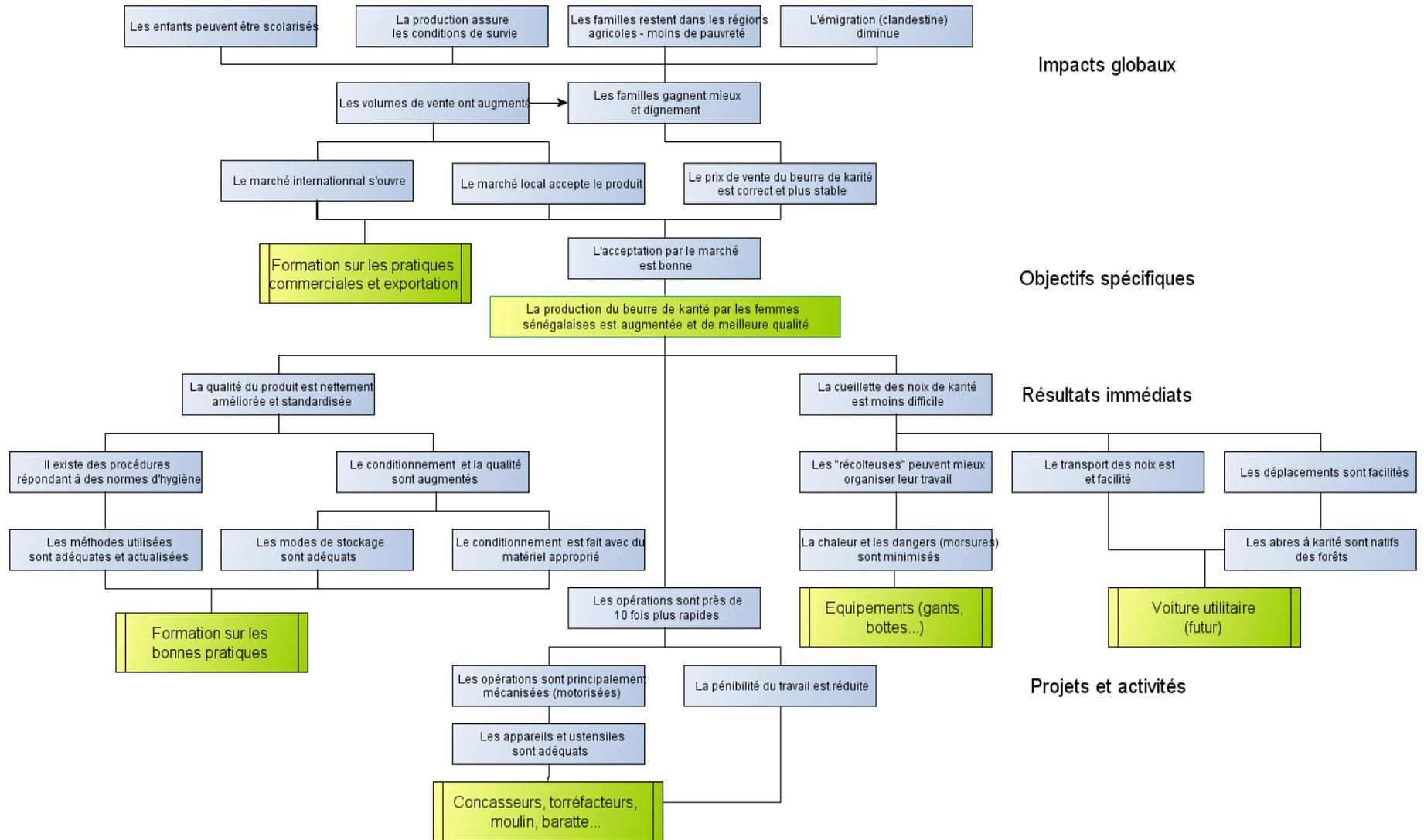
Une fois terminé, l'arbre des objectifs fournit un aperçu de la situation future souhaitée, comprenant les moyens indicatifs permettant d'atteindre le but visé.

Comme dans le cas de l'arbre des problèmes, celui des objectifs doit offrir un résumé simplifié de la réalité. Il s'agit simplement d'un outil d'aide à l'analyse et à la présentation des idées.

Son atout majeur réside dans le fait qu'il analyse les objectifs potentiels du projet partant d'une vision claire des problèmes prioritaires.

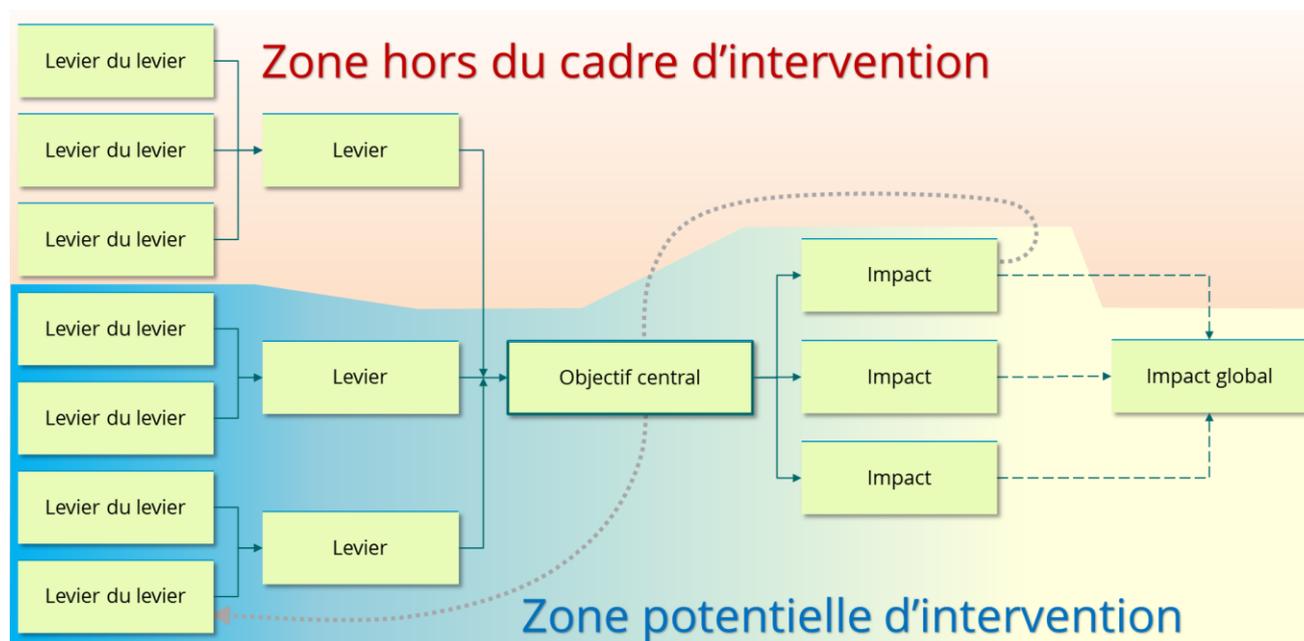
8. Exemple

L'exemple ci-dessous représente un arbre d'objectifs créé à partir d'un arbre d'analyse d'une situation problématique concernant des groupes de femmes africaines œuvrant dans des conditions difficiles et précaires de production de beurre de karité.



9. La recherche de solutions

A partir de l'arbre des objectifs, il est possible de définir des projets possibles, tout en tenant compte que, dans la figure globale, il existe des zones où il est possible d'intervenir et des zones qui dépendent trop fortement d'autres facteurs, de telle sorte que l'organisation ne pourra pas y intervenir.



Les possibilités solutions et de projets sont donc restreintes à la zone potentielle d'intervention. Ils devraient en principe être imaginés en relation aux leviers des leviers, soit dans la partie à gauche de la figure.

La sélection des projets prioritaires se fera ensuite à l'aide de critères applicables à tous.