|  |  |
| --- | --- |
| **RÉSUMÉ DE L'OUTIL ARBRE A PROBLÈMES** | |
| Objet | L'Arbre à problèmes est une méthode d'analyse des problèmes. L'objet d'une analyse des problèmes est d'étudier un ou plusieurs problèmes (identifiés lors de l'étape d'évaluation), pour en déterminer les causes et décider s'il convient d'y remédier et comment.   * La méthode de l'Arbre à problèmes est utilisée pour structurer, résumer et organiser les premières conclusions de l'évaluation des besoins. Elle prend la forme d'un arbre qui permet de visualiser la situation d'ensemble : les causes sont représentées par les racines, le problème est le tronc et les effets sont les branches.   + Se contenter de recenser et de classer les problèmes ne constitue pas une analyse suffisamment approfondie de la situation. |
| Sources d'information | 1. IFRC Project Planning Guidance Manual : 4.1.4: Problem analysis using the “problem tree” tool (pp. 21-22) 2. IFRC Project Planning Guidance Manual : Annex 1 : How to create a problem tree (pp. 51-53) 3. Manuel de CRS sur l’Arbre à Problème (CRS Problem Tree Guidance) 4. Évaluation de la situation initiale/des besoins 5. Autres données de l'évaluation des besoins 6. Expérience de l'équipe du projet |
| Qui | L'analyse du problème au moyen de la méthode de l'Arbre à problèmes doit être coordonnée par une seule personne qui conduit le processus du début à la fin. Pour les **projets NON RESTREINTS**, il s'agira souvent du directeur de programme de LWR, mais ce peut être le représentant d'un partenaire, voire le directeur de pays de LWR.   * Les facteurs à prendre en considération quand on choisit le facilitateur de ce processus sont : sa connaissance de la population cible, sa familiarité avec les résultats de l'évaluation des besoins et son expérience de l'utilisation de la méthode de l'Arbre à problèmes. * L'idéal est de réaliser l'Arbre à problèmes avec la participation de représentants de la population cible. C'est elle qui connaît le mieux les problèmes et le contexte.   Pour les **projets RESTREINTS**, la personne responsable de la réalisation de l'arbre des problèmes de même que des autres aspects de la conception du projet est le facilitateur de la conception technique, qui est choisi durant la réunion de coup d'envoi de la proposition. Le facilitateur de la conception technique :   * Dirige l'atelier de conception technique avec la participation de LWR, des partenaires et d'experts techniques. L'atelier de conception technique couvre l'analyse du problème (Arbre à problèmes), l'élaboration des solutions possibles au problème en définissant les résultats attendus (Arbre à objectifs) et en confirmant la logique des résultats choisis (Cadre des résultats et Cadre logique) * Rédige les sections suivantes : Classeur de Conception du Projet, qui peut inclure Conversion des Problèmes en objectifs, Cadre des résultats, Cadre logique, Plan de mise en œuvre ou Matrice du plan de S&E selon les indications du donateur.   Pour les propositions ne dépassant pas le seuil des 500 000 USD, le décideur identifiera le facilitateur de la conception technique. Pour les propositions dépassant le seuil, le décideur et le directeur adjoint pour la NBD choisiront le facilitateur de la conception technique.  \* Pour de plus amples informations sur le processus d'acquisition des subventions, se reporter au Manuel de l'acquisition des subventions de LWR. |
| Quand | On utilise la méthode de l'Arbre à problèmes après le diagnostic des besoins et avant de commencer le travail sur l'Arbre à objectifs. |
| Recommandations | * La méthode de l'Arbre à problèmes n'est pas obligatoire, mais une forme d'analyse des problèmes doit être utilisée pour tous les projets. Elle doit être documentée dans le Classeur de Conception du Projet.   + La méthode de l'Arbre à problèmes est un outil efficace et LWR recommande de l'utiliser comme principale méthode d'analyse des problèmes. * **Pour certaines propositions RESTREINTS, le donateur peut spécifier l'énoncé du problème ou les causes, voire les deux.**    + Dans les cas où l'énoncé du problème est fourni, l'analyse du problème doit avoir pour but uniquement de déterminer les causes de ce problème. L'analyse des causes doit toujours s'appuyer sur ce qui est connu de la zone/population cible grâce au diagnostic des besoins.   + Si l'énoncé du problème et les causes sont spécifiés par le donateur, l'analyse du problème n'est PAS nécessaire. L'équipe de conception peut passer directement à l'analyse de l'Arbre à objectifs et remplir le tableau Conversion Problèmes en objectifs. * Il est recommandé que l'énoncé du problème et chaque cause identifiée soient liés à des données en vérifiant l'existence dans la population cible et la mesure dans laquelle la population cible est affectée.   + Par exemple, si le but du projet est une « amélioration de la productivité agricole », la description correspondante de la cause serait « faible productivité agricole dans la région cible ». La mesure dans laquelle la cause affecte la population cible serait représentée par des données spécifiques qui peuvent vérifier le « degré de faiblesse » de la productivité agricole (c.-à-d., 50 % de baisse par rapport à la moyenne dans l'année écoulée).   + La source documentée peut être un diagnostic des besoins de LWR, un diagnostic des besoins d'une organisation homologue, un rapport officiel, un rapport d'une organisation ou autre document publié.   + **Cette source est documentée dans le Classeur de la conception du projet dans le tableau Conversion Problème en objectifs.** * Le processus est aussi important que le produit. L'exercice doit être considéré comme une expérience instructive et l'occasion pour différents points de vue et intérêts de s'exprimer. * Si nécessaire, les différents aspects d'un domaine problématique peuvent être élaborés plus par le biais de groupes de discussion ou d'entretiens. * La méthode la plus commune pour une analyse participative de l’arbre à problèmes, est l’utilisation d’autocollants ou de vignettes. Sur chacune d’elles un problème, cause ou effet sera inscrit. Cela permettrait aux participants de se déplacer autour des cartes et discuter où ils considèrent plus pertinent ou intéressant.   + L’analyse Arbre à Problèmes est plus intéressante si elle est réalisée en collaboration avec d’autres. Une ressource pour la collaboration avec des collègues dans de multiples localités est Padlet (<http://padlet.com/wall/y8fcf5x9kj>). |
| Conseils | **CLÉ :** N'importe quel programme ou méthode peut être utilisé pour documenter les résultats de l'Arbre à problèmes dans le Classeur de la conception du projet. Ce qui compte, c'est que les résultats soient documentés.   * Le modèle Word qui est fourni est une présentation graphique typique d'un Arbre à problèmes. Ce graphique peut être manipulé (taille et nombre de cases) pour refléter les résultats de l'analyse de l'Arbre à problèmes, qui est souvent réalisée avec des feuillets autoadhésifs et un tableau papier.   + Si le modèle Word est utilisé, il doit être transféré une fois rempli dans le Classeur de la conception du projet. Pour ce faire, copier-coller tout le graphique dans le Classeur de la conception du projet en utilisant la fonction « Collage spécial » sous la forme d'une image png   + Une autre possibilité consisterait à prendre une photo des résultats et de l'insérer dans le Classeur de la conception du projet * Quelques applications en ligne peuvent rendre la collaboration dans le développement de l’Arbre à Problèmes plus facile. Deux possibilités se présentent : ([www.padlet.com](http://www.padlet.com)) or C-MAPS (<http://cmap.ihmc.us/download/>). Pour de plus amples informations contactez votre Responsable Régional de Suivi-Evaluation. * Réaliser l'analyse du problème (Arbre à problèmes) peut être une tâche complexe. L'expérience de son utilisation et la connaissance du contexte local sont donc de la plus grande importance quand on choisit un facilitateur. * Chaque lien causal (illustré par des flèches) a-t-il un sens ? Chaque lien est-il plausible ? Pourquoi ou pourquoi pas ? * Les causes descendent-elles bien jusqu'aux racines ? Y a-t-il des causes profondes non identifiées ? * Quelle semble être la contribution relative de chaque série causale (causes liées par des flèches conduisant jusqu'à l'énoncé du problème central) au problème ? Certaines causes apparaissent-elles plus d'une fois ? Pourquoi ? Quelles causes montrent-elles une influence importante ? * Selon la profondeur de l'analyse, la cause la plus basse identifiée dans l'Arbre à problèmes peut être liée directement aux activités choisies. |

**Problème**

**Effets**

**Cause : Niveau 1**

**Cause : Niveau 2**

**Effet 2 :**

**Effet 3 :**

**Énoncé du problème :**

**Cause 1.b :**

**Effet 1 :**

**Effet 4 :**

**Cause 1 :**

**Cause 3 :**

**Cause 2.a :**

**Cause 2 :**

**Cause 1.a :**

**Cause 3.a :**

**Cause 3.c :**

**Cause 3.b :**

**EXEMPLE DE MODÈLE D'ARBRE A PROBLÈMES DE LWR**

|  |  |
| --- | --- |
| **RÉSUMÉ DE L'OUTIL ARBRE A OBJECTIFS** | |
| Objet | L'objet de l'Arbre à objectifs est de représenter TOUS les objectifs/résultats possibles que le projet a identifiés pour résoudre le problème identifié dans l'analyse de l'Arbre à problèmes. Il s'agit d'un outil destiné à contribuer à l'analyse et à la présentation des solutions. Sa force principale est qu'il garantit que l'analyse des objectifs/résultats potentiels du projet est étroitement liée à la résolution d'un éventail de problèmes prioritaires. Tandis que l'analyse du problème vise à identifier les conditions négatives actuelles, l'analyse des objectifs vise à montrer toutes les solutions possibles.   * L'Arbre à objectifs est l'étape intermédiaire entre l'Arbre à problèmes et le Cadre des résultats. La différence entre l'Arbre à objectifs et le Cadre des résultats est que ce dernier montre les résultats finals que le projet a choisis, en laissant de côté les objectifs qui ne sont pas pertinents ou qui exigent trop de ressources. * Il montre et décrit la situation à venir si tous les problèmes identifiés sont résolus. * Il identifie les objectifs possibles (résultats souhaités) et vérifie la hiérarchie entre eux. * Il illustre et vérifie les relations causales par le biais d'un diagramme. * Il établit les priorités en :   + évaluant le réalisme de certains objectifs   + identifiant les moyens supplémentaires susceptibles d'être nécessaires pour atteindre les résultats voulus[[1]](#footnote-1) |
| Sources d'information | 1. IFRC Project Planning Manual: 4.2 Development of objectives (p. 22-24) 2. IFRC Project Planning Manual: Annexe 2 : Comment créer et utiliser un arbre des objectifs (pp. 54-56) 3. Résultats d'un Arbre des problèmes |
| Qui | L'analyse de l'Arbre à objectifs doit être coordonnée par une seule personne qui conduit le processus de conception du projet du début à la fin. Pour les **projets NON RESTREINTS**, il s'agira souvent du directeur de programme de LWR, mais il peut être le représentant d'un partenaire, voire le directeur de pays de LWR. Les facteurs à prendre en considération quand on choisit le facilitateur de ce processus sont : sa connaissance de la population cible, sa familiarité avec l'évaluation des besoins et son expérience de l'utilisation de la méthode de l'Arbre à objectifs.  Pour les **projets RESTREINTS**, la personne responsable de la réalisation de l'arbre à problèmes de même que des autres aspects de la conception du projet est le facilitateur de la conception technique, qui est choisi durant la réunion de coup d'envoi de la proposition. Le facilitateur de la conception technique :   * Dirige l'atelier de conception technique avec la participation de LWR, des partenaires et d'experts techniques. L'atelier de conception technique couvre l'analyse du problème (Arbre à problèmes), l'élaboration des solutions possibles au problème en définissant les résultats attendus (Du Problème à objectifs) et en confirmant la logique des résultats choisis (Cadre des résultats et Cadre logique) * Rédige les sections suivantes : Classeur de la Conception du Projet, qui peut inclure Du Problème aux Objectifs, Cadre des Résultats, Cadre Logique, Plan de Mise en Œuvre ou Matrice du Plan de S&E selon les indications du donateur.   Pour les propositions ne dépassant pas le seuil du NBD des 500.000 USD, le décideur identifiera le facilitateur de la conception technique. Pour les propositions dépassant le seuil, le décideur et le directeur adjoint pour la NBD choisiront le facilitateur de la conception technique.  \* Pour de plus amples informations sur le processus d'acquisition des subventions, se reporter au Manuel dAcquisition des subventions de LWR. |
| Quand | L'outil de l'Arbre à objectifs est utilisé après que l'Arbre à problèmes soit terminé. Elle est documentée dans l'onglet Problème aux objectifs du Classeur de Conception du projet. L'analyse des objectifs utilisant l'Arbre à objectifs est l'étape intermédiaire entre l'élaboration de l'Arbre à problèmes et celle du Cadre des résultats. |
| Recommandations | 1. Certaines causes près du bas de l'arbre peuvent être très générales. Elles ne peuvent pas être transformées en objectifs susceptibles d'être aisément réalisés par une intervention. Il s'agit plutôt de facteurs externes dont on doit tenir compte et qui doivent être évalués pour vérifier la faisabilité de l'intervention. 2. Utiliser l'onglet Du Problème aux objectifs du Classeur de la conception du projet pour documenter toutes les solutions possibles (but, objectifs spécifiques, produits) au problème et aux causes identifiés durant l'Analyse de l'arbre à problèmes. Utiliser la Méthode de l'arbre à objectifs pour déterminer la solution finale identifiée par le projet. L'onglet Cadre des résultats documentera la solution finale qui est retenue. |
| Conseils | * Les énoncés positifs et les objectifs sont-ils clairs ? * Ont-ils été classés dans un ordre logique et raisonnable montrant une logique causale ? * Est-il nécessaire d'ajouter d'autres objectifs ? * En quoi ces objectifs diffèrent-ils du diagnostic initial sur la façon dont l'intervention devrait être conçue ? |

**BUT**

**IMPACTS**

**OBJECTIF SPÉCIFIQUE**

**PRODUITS**

**Impact 2 :**

**Impact 3 :**

**But :**

**Produit 1.b :**

**Impact 1 :**

**Impact 4 :**

**Objectif spécifique 1 :**

**Objectif spécifique  3 :**

**Produit 2.a :**

**Objectif spécifique  2 :**

**Produit 1.a :**

**Produit 3.a :**

**Produit 3.c :**

**Produit 3.b :**

**EXEMPLE DE MODÈLE D'ARBRE A OBJECTIFS DE LWR**

1. Emprunt direct de : IFRC (International Federation of the Red Cross and Red Crescent Societies). 2010. *Project/ Program Planning Guidance Manual*. Geneva. P. 23 [↑](#footnote-ref-1)