Etape 2: Construire un arbre à problèmes

Introduisez l'analyse du problème en montrant un dessin schématique d'un arbre avec son tronc, ses racines et ses branches. Un énoncé de problème est écrit à côté du tronc. C'est un arbre à problèmes, une représentation visuelle de la réalité. Un arbre est une bonne analogie pour beaucoup de gens, surtout dans les communautés rurales. Vous allez ensuite poser aux participants à cette activité une série de questions qui les aideront à identifier les causes du problème (les racines) et les effets du problème (les branches).

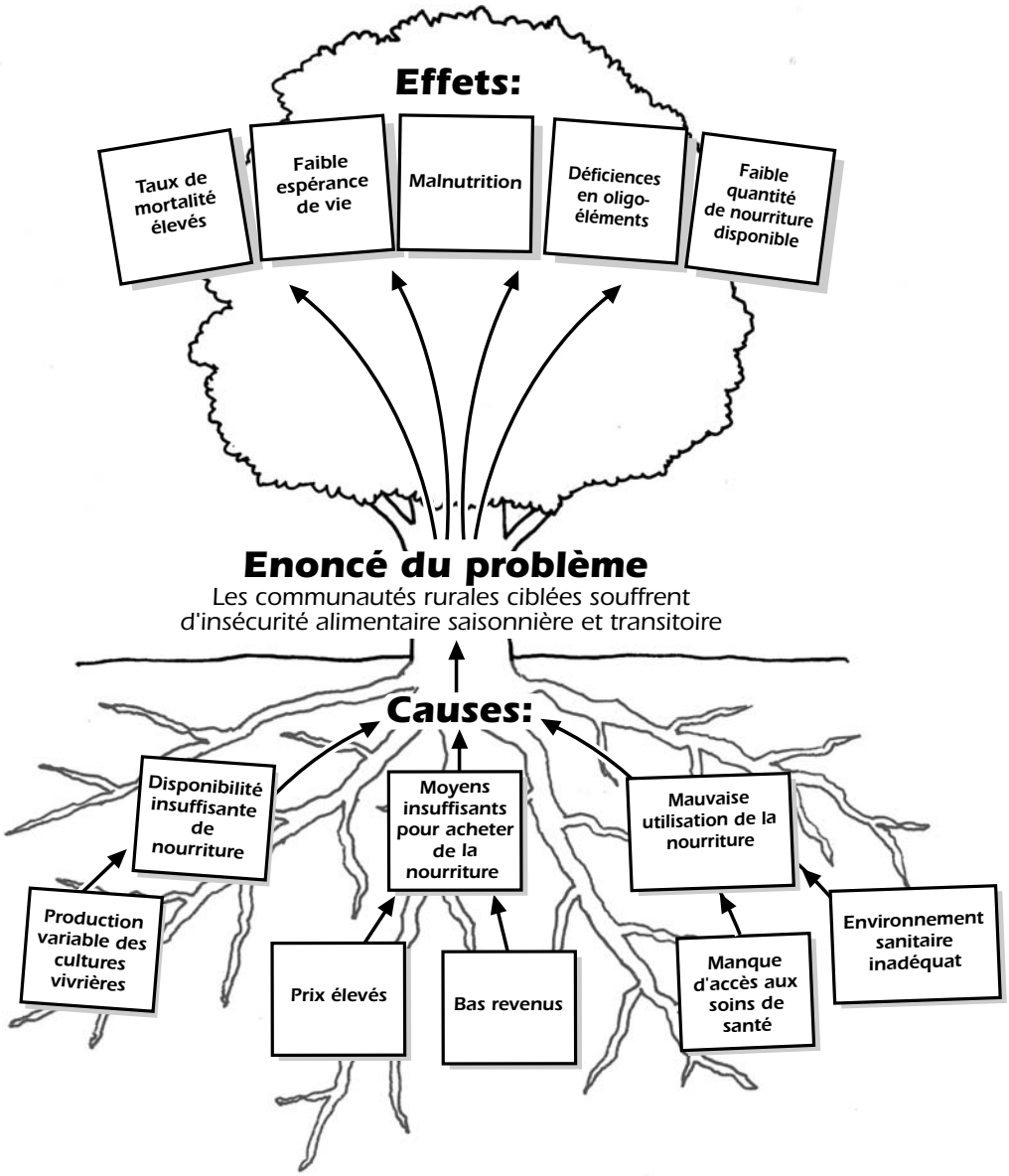

Figure 17: Arbre à problème

Définir les termes de l'arbre à problème

Il est important de présenter clairement les termes et définitions utilisés dans un arbre à problème. Les définitions et exemples ci-dessous peuvent être utilisés dans votre travail avec les partenaires et les communautés.

Problème: Un problème est une situation négative particulière liée à la condition humaine. Un problème n'est pas l'absence d'une solution, parce que cela prédéterminerait le type d'intervention, qui peut être ou ne pas être le plus approprié. Les arbres à problèmes utilisent des énoncés de problèmes (des phrases qui contiennent un "qui", un "quoi" et un "où") écrits à côté du tronc pour démarrer la discussion sur les causes et les effets.

Un mauvais énoncé de problème pourrait être de ce genre: *Des populations pauvres de certaines régions du Slavistan n'ont pas assez d'argent pour assurer des soins médicaux suffisants à leurs enfants, qui souffrent de maladies pour lesquelles il existe des vaccins.* Cet énoncé ne précise pas qui est affecté ni l'endroit où ils se trouvent. Le problème est présenté comme une absence de solution plutôt que comme la présence d'un problème.

Voici un meilleur énoncé de ce problème: *les taux de mortalité due à la rougeole sont élevés chez les enfants de moins de cinq ans dans les régions urbaines du Slavistan.* On sait *qui* (les enfants de moins de cinq ans), *quoi* (taux de mortalité élevés dû à la rougeole) et *où* (régions urbaines du Slavistan) et l'énoncé du problème ne présuppose pas quelle est la meilleure approche pour s'attaquer à ce problème.

Cause: Une cause est un facteur sous-jacent qui existe dans le ménage, la communauté, l'organisation ou l'environnement externe et qui a causé le problème. La sécheresse, les soins insuffisants des mères ou la mauvaise qualité des services de santé peuvent être des causes du problème de mortalité infantile élevée.

Effet: Les effets sont des conditions sociales, environnementales, politiques ou économiques, généralement négatives, qui résultent du problème. Un effet probable de taux élevés de prévalence du VIH/Sida chez les adultes sera le grand nombre d'orphelins. De même, une faible scolarisation des enfants d'âge primaire sera sans doute un effet du problème de forte mortalité due au Sida chez les adultes productifs.

Questions de réflexion

Prenez cet énoncé de problème: « Les employés de CRS ont besoin d'une formation en conception de projets ».

1. Pourquoi est-ce un mauvais énoncé de problème?
2. Comment pourrait-on en faire un meilleur énoncé de problème?

Maintenant que vous comprenez les termes utilisés dans un arbre à problème, vous devriez être prêt à en construire un, en utilisant les instructions ci-dessous:

Construire un arbre à problème en dix étapes

1. *Dessiner une grande silhouette d'arbre sur un tableau noir, un tableau blanc, une affiche ou toute autre surface.*
2. *Ecrire l'énoncé du problème choisi par les participants à côté du tronc de l'arbre.*
3. *Demander aux participants d'identifier les causes qui sous-tendent cet énoncé de problème, en écrivant chaque cause sur une fiche ou un Post-It. Ces causes peuvent être identifiées à partir des connaissances personnelles des participants ou des informations découvertes durant l'évaluation initiale. (N.B.: Faire ce travail sur un mur en utilisant du ruban adhésif et des fiches qui peuvent être bougées plutôt que directement sur le papier. Cela permettra d'ouvrir la discussion à tous et d'éviter qu'elle ne soit monopolisée par la personne qui tient le crayon. Le mieux, si on en a, c'est d'utiliser de grands Post-It.)*
4. *Au fur et à mesure que les causes sont identifiées, poser la question: "Mais pourquoi est-ce que ça se passe comme ça?" afin de trouver les causes plus profondes qui contribuent à cette cause particulière. Avec tact et sensibilité, continuer à demander "Mais pourquoi?" et "Qu'est-ce qui peut expliquer cela?" jusqu'à ce que les participants aient l'impression qu'ils ne peuvent pas aller plus loin.*
5. *Organiser les fiches ou Post-It pour montrer les différents niveaux du problème.*
6. *Utiliser des flèches pour montrer les relations de cause à effet entre les diverses causes notées sur les fiches ou les Post-It. S'il n'y a pas de relations entre des causes, ne pas tracer de trait.*
7. *Revenir à l'énoncé du problème et demander aux participants d'identifier les effets du problème. Là encore, on écrira chaque effet sur une fiche ou un Post-It.*
8. *Au fur et à mesure que les effets sont identifiés, demander "Et alors, qu'est-ce qui se passe?" ou "Quelles sont les conséquences?" afin de trouver d'autres effets jusqu'à ce que plus personne n'ait d'idées.*
9. *Organiser les fiches ou les Post-It pour montrer les différents niveaux d'effets.*
10. *Utiliser des flèches pour montrer les relations « de cause à effet » entre les différents effets notés sur les fiches ou Post-It.*

Etape 3: Etudier les arbres à problèmes construits

Ces questions peuvent aider les participants à étudier, corriger et continuer à analyser leurs arbres à problèmes.

- Est-ce que chaque lien de cause à effet (illustré par des flèches) est logique ? Est-il plausible ? Pourquoi ou pourquoi pas ?
- Dans quelle mesure a-t-on creusé les causes jusqu'à leur racine? Y a-t-il des causes sous-jacentes non identifiées?
- Quelle semble être la contribution relative de chaque chaîne causale (ensemble de causes reliées par des flèches et conduisant à l'énoncé du problème) au problème ?
- Certaines causes sont-elles présentes plus d'une fois ? Pourquoi cela ?
- Quelles causes semblent avoir une influence particulièrement importante ?

Certains spécialistes conseillent d'identifier les *principaux points leviers* (*leverage points*). Ceux-ci sont des causes qui ont une influence particulièrement forte ou qui apparaissent de façon répétée dans différentes chaînes causales. Ils sont importants lors de l'identification des objectifs potentiels parce qu'ils peuvent permettre un plus grand changement et avoir un impact plus important dans la résolution du problème décrit dans l'énoncé du problème.

L'idée des 'points leviers' est discutée dans le manuel *DAP de CRS/WARO* (Aker, 2004).

Questions de réflexion

Prenez un document de projet et dessinez l'arbre à problème qui est décrit dans ce document.

1. A quoi ressemble-t-il? Y a-t-il un déséquilibre en faveur des causes ou des effets? Pourquoi?
2. La liste de questions ci-dessus suggère-t-elle certaines idées qui ont été oubliées? Si oui, lesquelles?

Etape 4: Transformer un arbre à problèmes en arbre à objectifs

Un arbre à objectifs est l'image inversée de l'arbre à problèmes. Les énoncés de problèmes négatifs (de l'arbre à problèmes) sont transformés en énoncés positifs d'objectifs dans l'arbre à objectifs. En faisant cela, vous faites un pas de plus vers l'identification des stratégies potentielles qui peuvent être utilisées pour s'attaquer au problème central.

> **Transformer des problèmes en objectifs**
>
> *Par exemple, si l'énoncé du problème dans l'arbre à problèmes est "forte mortalité infantile", l'arbre à objectifs transforme cela en un énoncé positif d'objectif: "la mortalité infantile est réduite".*

Si l'arbre à problèmes montre des relations de "cause à effet", l'arbre à objectifs montre des relations de "moyens à fins", comme illustré dans l'exemple ci-dessous.

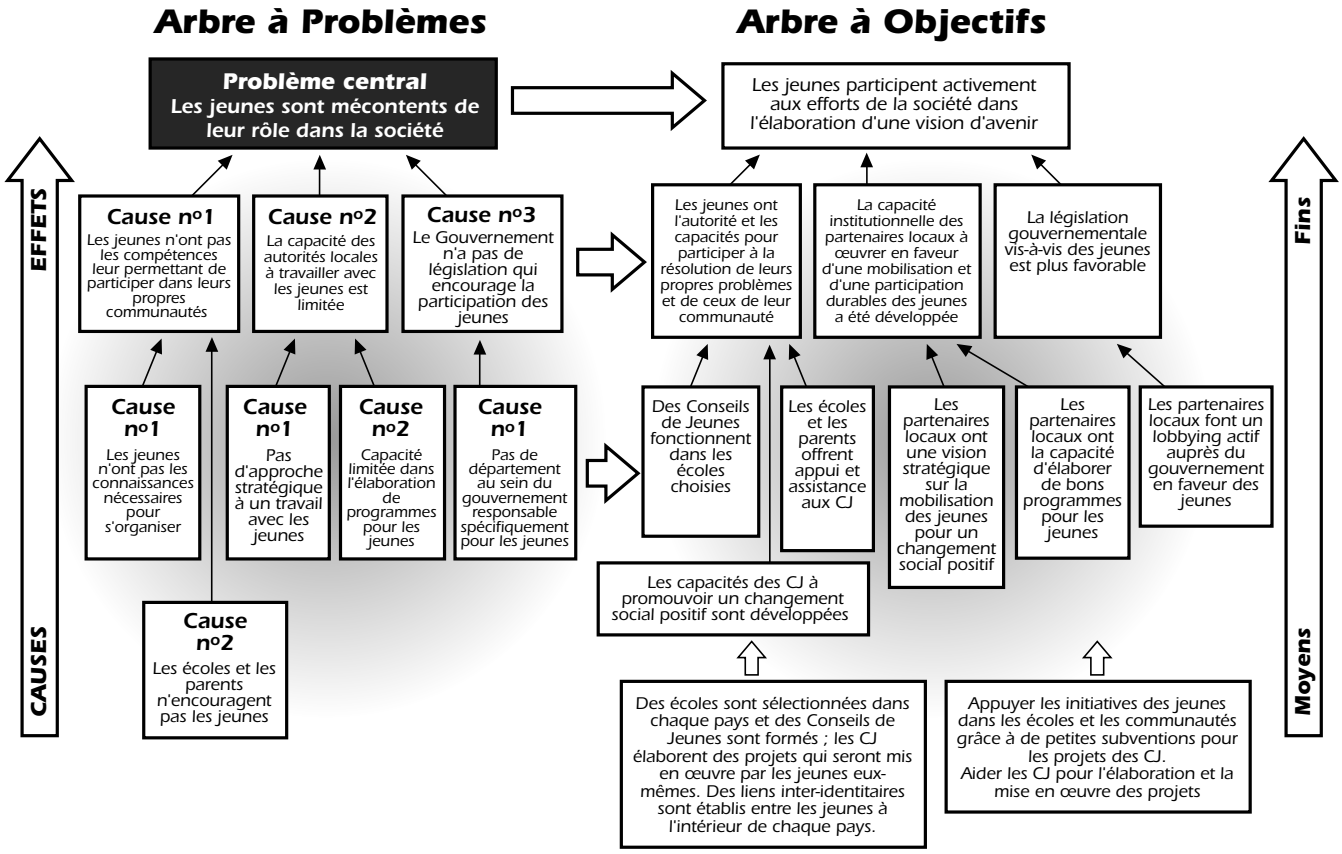

Figure 18: Transformer un arbre à problèmes en un arbre à objectifs

Dans la plupart des cas, les objectifs de niveau supérieur (comme les buts) correspondent directement à l'énoncé central du problème qui est écrit à côté du tronc de l'arbre. Les autres objectifs qui auront été tirés des causes ne se trouveront pas toujours en ordre logique. Il pourra être nécessaire de les réorganiser pour les mettre dans un ordre plus logique.

Une fois que vous avez construit votre arbre à objectifs, étudiez-le en posant les questions suivantes:

- les énoncés positifs et les objectifs sont-ils clairs?
- ont-ils été mis dans un ordre logique et raisonnable, qui montre de façon logique comment on passe des moyens aux fins ?
- faut-il ajouter d'autres objectifs?
- en quoi ces objectifs sont-ils différents de ceux qui avaient été indiqués dans la note conceptuelle ou le diagramme de résultats initial?
- quels objectifs de la note conceptuelle doivent être conservés, modifiés ou abandonnés à la lumière de cette analyse ?

Etape 5: Relier cette section au document de projet

De brefs résumés ou des idées importantes de cette étape de la conception du projet se retrouveront dans le document de projet, contribuant surtout à la section « Identification et analyse du problème » du document de projet (Cf. chapitre V). Comme pour les autres étapes de la conception du projet, assurez-vous de noter et de conserver toutes les informations utiles. Cela servira de matériel de référence pour la(les) personne(s) chargée(s) de rédiger le document de projet. On peut par exemple conserver les affiches (roulées et étiquetées) des arbres à problèmes et des arbres à objectifs.

AUTRES RÉFÉRENCES

La *Boîte à outils d'analyse contextuelle* de CRS (*Contextual Analysis Toolkit*) est une mine d'outils pour l'analyse au niveau macro. Ceux-ci sont particulièrement utiles pour analyser les informations sur les structures et les systèmes du cadre conceptuel du DHI. D'autres outils de ce manuel aident à révéler la dynamique du pouvoir, de l'inclusion et de l'exclusion.

Le *Manuel d'Oxfam sur la formation au genre (Oxfam Gender Training Manual)* est l'un des meilleurs manuel pour ce qui est des outils d'analyse de genre.