



Série – Chaîne PPBSE
Boussole – Méthodologie de la
chaîne PPBSE
Outil 2 – L’arbre des problèmes



Table des matières

1. Objectif de l’analyse des problèmes	3
2. Questions clés à se poser ?	3
3. Comment s’y prendre ?	4
4. L’outil à utiliser pour représenter les problèmes	5
4.1 Les étapes pour bâtir l’arbre des problèmes.....	5
5. Exemple d’arbre des problèmes	6
6. Conclusion	9



Acronymes

AT-PSE	Assistance technique en appui à la mise en œuvre du Plan Sénégal Émergent
LPMD	Lettre de politique ministérielle de développement
LPSD	Lettre de politique sectorielle de développement



OUTIL 2

L’arbre des problèmes

L’analyse des problèmes identifie les aspects négatifs caractéristiques d’une situation et explicite les relations de cause à effet entre eux.

1. Objectif de l’analyse des problèmes

L’objectif de l’analyse des problèmes vise à :

- ✓ Recenser les aspects négatifs (ou problèmes) caractéristiques de la situation que la stratégie ou la LPMD ou la LPSD se propose d’améliorer;
- ✓ Hiérarchiser ces aspects négatifs par des relations de cause à effet.

L’identification des problèmes est une étape essentielle dans la définition d’une stratégie et donc dans l’approche du cadre logique d’un programme ou d’un projet.

En effet, si les problèmes qui sont à l’origine de la situation insatisfaisante, que le programme vise à améliorer, ne sont pas clairement et précisément identifiés, il y a tout lieu de craindre que les activités mises en œuvre pour améliorer cette situation ne produisent pas les effets attendus.

Il est également primordial de dégager clairement les relations de cause à effet entre les problèmes. Si cela n’est pas effectué, seuls certains problèmes seront traités, sans s’attaquer aux causes qui les provoquent et, une fois encore, ne pas obtenir les effets escomptés.

2. Questions clés à se poser ?

Les questions essentielles à se poser et auxquelles doit répondre l’analyse des problèmes sont les suivantes :

- 🗨 Quel est le problème principal que la stratégie ou le programme se propose de traiter ?
- 🗨 À quels aspects insatisfaisants de la situation des groupes cibles, la stratégie ou le programme se propose-t-il de remédier ?
- 🗨 A quoi le(s) problème(s) est dû (sont dus) ?
- 🗨 Quelles sont les causes profondes qui sont à l’origine du (des) problème(s) ?
- 🗨 À travers quels aspects négatifs ce problème principal se manifeste-t-il ? Quels sont les problèmes rencontrés par les groupes cibles ?
- 🗨 Parmi ces aspects négatifs, certains sont-ils liés entre eux ?
- 🗨 Quelles sont, entre ces aspects liés, les relations de cause à effet sachant que les causes sont les racines des problèmes ?
- 🗨 Qu’est-ce qui empêche les parties prenantes de résoudre elles-mêmes le problème ?
- 🗨 Quelles sont les conséquences qu’entraîne le(s) problème(s) ?
- 🗨 Qui est touché par le problème ?



3. Comment s'y prendre ?

Idéalement, l'analyse des problèmes est un exercice collectif, participatif, piloté par les initiateurs de la stratégie ou du programme, et auquel participent toutes les parties prenantes identifiées lors de la première étape d'analyse des parties prenantes.

On pourra commencer par une première phase complètement ouverte, au cours de laquelle il sera demandé aux participants d'indiquer très librement quels sont leurs préoccupations et problèmes prioritaires.

En pratique

L'intitulé des préoccupations et problèmes mentionnés par les participants, étant inscrit sur des feuilles de papier, on positionnera ces feuilles sur un tableau en plaçant les problèmes qui sont cause du problème de départ au-dessous de celui-ci et les problèmes qui sont un effet du problème de départ au-dessus de celui-ci. Si plusieurs problèmes apparaissent comme étant des causes conjointes du problème de départ, ou des effets conjoints de celui-ci, ils seront placés en parallèle sur la même ligne respectivement au-dessous ou au-dessus du problème de départ.

On procédera de même avec les autres problèmes non encore positionnés sur le tableau. Sont-ils une cause d'un problème déjà positionné sur le tableau, en quel cas ils seront placés au-dessous de ce problème. Sont-ils un effet d'un problème déjà positionné sur le tableau, en quel cas on les placera au-dessus de ce problème.

Au cours de ce processus, de nouveaux problèmes pourront être identifiés, qu'il conviendra de positionner à leur tour sur le tableau. Il pourra également se produire que ces nouveaux problèmes introduits dans le schéma amènent à revoir les relations de cause à effet initialement établies entre les problèmes. Ainsi, par exemple, un problème nouvellement identifié pourra venir s'insérer comme un élément intermédiaire dans une relation cause-effet.

Les relations de cause à effet entre problèmes seront matérialisées sur le tableau par des flèches allant des causes vers les effets.

On choisira alors, parmi ces préoccupations et problèmes, un point de départ et on examinera avec les participants si les autres problèmes cités sont liés à ce problème de départ et, si oui, comment ils le sont (est-ce une cause du problème de départ ou est-ce un effet de celui-ci ?).

De proche en proche, et par essais et erreurs, on aboutira à la construction de ce que l'on appelle un **arbre des problèmes**. À travers celui-ci est visualisée la hiérarchie des **relations de cause à effet** entre les **divers problèmes** qui contribuent à la situation que le programme ou le projet se propose d'améliorer.



4. L'outil à utiliser pour représenter les problèmes

L'outil utilisé pour représenter les problèmes identifiés et les relations de cause à effet entre eux est un diagramme appelé « arbre des problèmes ».

Ainsi, l'analyse des problèmes se présente sous la forme d'un diagramme où, pour un problème donné, les effets sont placés au-dessus et les causes en dessous. L'analyse vise à identifier les goulots d'étranglement réels que les parties prenantes considèrent comme prioritaires et qu'elles tentent de résorber.

L'arbre des problèmes visualise l'ensemble des problèmes relatifs à une situation. L'on se propose de traiter en partant des causes les plus profondes et en remontant la chaîne des relations de cause à effet jusqu'au problème principal. L'arbre des problèmes schématise en une image récapitulative la situation négative que le programme ou le projet se propose d'améliorer.

Le point de départ de son élaboration est le problème principal défini. Par la suite, lors de l'établissement des relations causales, il faut éviter de se tromper de cible. Par exemple, le manque de moyens (argent par exemple) ne constitue pas un problème en soi, ce sont plutôt les conséquences de ce manque qui en sont.

Une fois complété, l'arbre des problèmes donne une image complète d'une situation négative existante. S'il fournit une représentation solide et relativement détaillée de la réalité, l'arbre des problèmes ne reste néanmoins qu'une représentation de cette réalité et ne peut prétendre retracer toute la complexité des relations causales.

4.1 Les étapes pour bâtir l'arbre des problèmes

Définir l'équipe de travail

L'équipe de travail de travail, qui doit de participer à l'atelier d'identification des problèmes, est formée des responsables de programme/projet, des responsables d'actions, des responsables d'activités, des contrôleurs de gestion, et, aussi des parties prenantes telles que la(e) représentante(s), un membre de la direction centrale du ministère, un ou deux membres par structures déconcentrées, etc. La composition de l'équipe de travail doit représenter l'ensemble des intérêts et buts liés au programme/projet.

Lister les problèmes auxquels le programme/projet s'attachera à résoudre

- Identifier les problèmes et les préoccupations des groupes cibles et/ou de la région, les causes de ces problèmes, et surtout, les identifier précisément si ce n'est pas le cas.
- S'assurer qu'il s'agit bien de problèmes à résoudre et qu'ils sont exprimés en termes de causes et d'effets négatifs.



Point de vigilance



Un arbre des problèmes trop détaillé, et donc trop compliqué, serait difficile d'utilisation lors des étapes ultérieures de l'analyse.

5. Exemple d'arbre des problèmes

L'arbre des problèmes associé au programme d'amélioration de la situation sanitaire de la population de la région rurale évoquée précédemment.

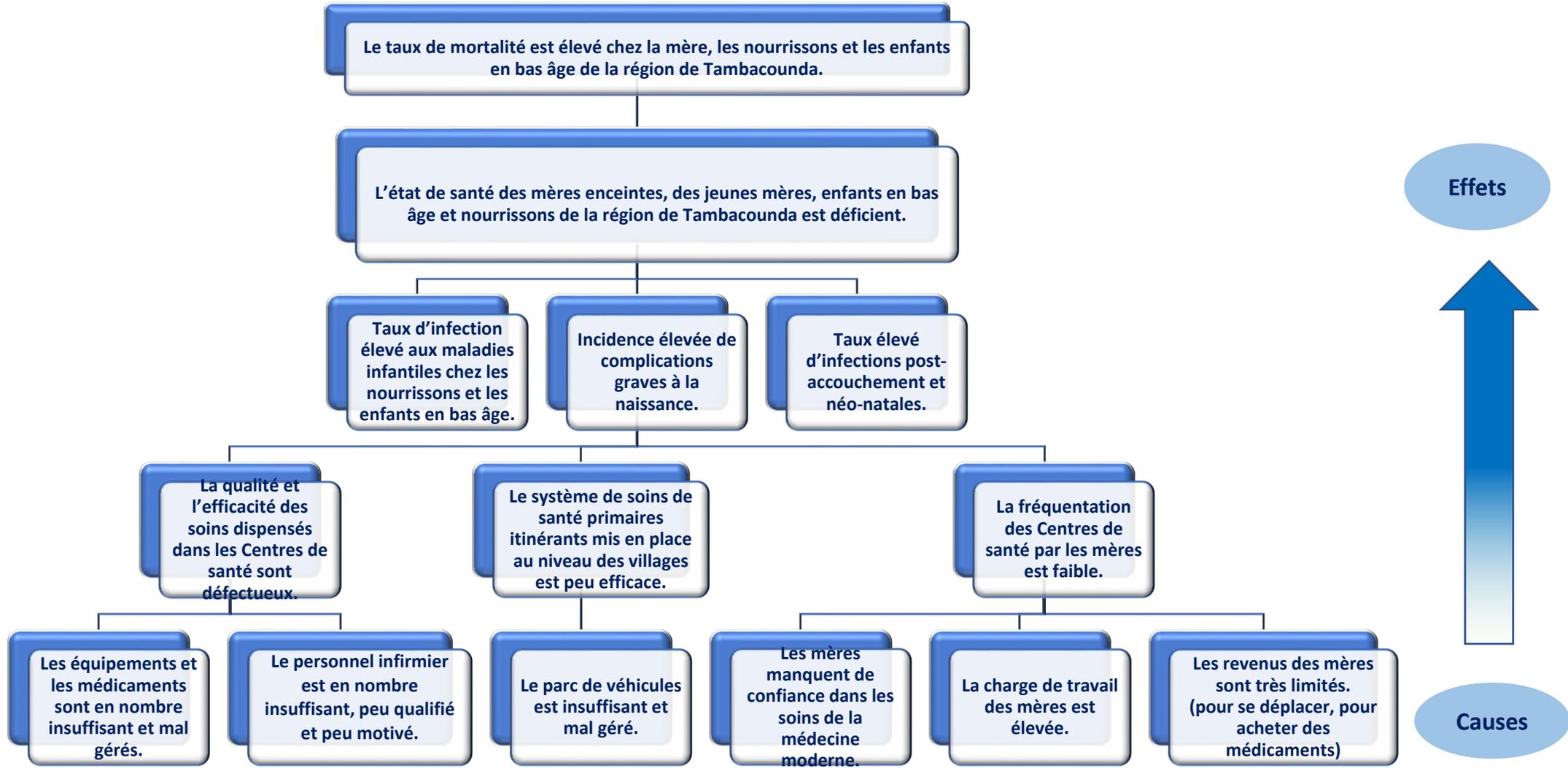
Le problème principal, auquel le projet vise à apporter une solution, est le taux de mortalité élevé chez les mères, les nourrissons et les enfants en bas âge dans la province considérée.

L'arbre des problèmes met en évidence que cette situation a des causes multiples :

- la qualité et l'efficacité des soins dispensés dans les Centres de santé sont défectueux;
- le système de soins de santé primaires itinérants mis en place au niveau des villages est peu efficace;
- la fréquentation des Centres de santé par les mères est faible.



Exemple : Programme Santé – Arbre des problèmes





Les **problèmes identifiés** sont eux-mêmes issus d'autres problèmes (équipements et médicaments en nombre insuffisant et mal gérés; personnel infirmier en nombre insuffisant; etc.) que l'arbre des problèmes détaille.

Il peut être judicieux d'**entreprendre séparément deux ou plusieurs analyses des problèmes avec la participation d'ensembles** différents de parties prenantes, ceci afin de faire apparaître les différences de perception des problèmes d'un groupe à l'autre, ainsi que la manière dont les priorités peuvent varier de l'un à l'autre.

Le **processus d'analyse des problèmes est aussi important que le résultat**. Cet exercice est un moyen d'apprentissage pour tous ceux qui y participent, la possibilité pour les parties prenantes d'exprimer des points de vue et des intérêts différents, une occasion donnée à chaque partie prenante de percevoir en quoi ses préoccupations, quoique particulières, sont liées à celles d'autres parties prenantes.

Le **résultat de l'analyse des problèmes – l'arbre des problèmes** – doit fournir une représentation solide et relativement détaillée de la réalité. L'arbre des problèmes reste, néanmoins, une représentation simplifiée d'une réalité et ne peut prétendre retracer toutes les complexités des relations de cause à effet entre problèmes.

Un **arbre des problèmes trop détaillé**, et donc trop compliqué, offrirait un point de départ malaisé à utiliser pour les étapes ultérieures de l'analyse.

Les résultats de l'analyse des problèmes sont :

- un **recensement des problèmes** auxquels le programme devra s'efforcer d'apporter une solution;
- l'explicitation des **relations de cause à effet** entre ces problèmes;
- la **visualisation** de cet ensemble de problèmes et des relations entre eux dans un arbre des problèmes.



Point de vigilance

Une fois le diagramme réalisé, il est recommandé de pratiquer un contrôle de validité afin de s'assurer de la pertinence de l'analyse des problèmes.



6. Conclusion

À la fin de cette étape :

- les problèmes ont été identifiés, en particulier les causes et les effets de ces problèmes;
- les problèmes fondamentaux ont été retenus;
- l'analyse des problèmes conduira à identifier les objectifs à définir pour la conception d'une stratégie ou d'un programme à mettre en œuvre. L'arbre des problèmes reflétera ce que le ministère recherche et la direction à suivre pour concrétiser sa stratégie.

C'est sur cette base qu'il sera possible de formuler des objectifs stratégiques et, ensuite, de faire des choix qui devront traduire les priorités du ministère.



©KK