

# Scénarios et stratégies - Approches

1	Planification par scénarios .....	1
1.1	Objectif de la planification par scénarios .....	1
1.2	Phases de la planification par scénarios .....	2
1.2.1	Définition du problème.....	2
1.2.2	Priorisation des forces motrices.....	2
1.2.3	Débats sur les tendances .....	3
1.2.4	Visualisation des scénarios .....	3
1.2.5	Formulation des implications .....	4
2	Visualisation des ressources naturelles .....	4
2.1	L'intérêt de la visualisation des ressources naturelles.....	4
2.2	Phases de la visualisation des ressources naturelles .....	5
2.2.1	Dresser une carte des ressources naturelles actuelles.....	5
2.2.2	Dresser une carte de la situation passée des ressources naturelles .....	5
2.2.3	Dresser une carte du scénario futur souhaité.....	5
2.2.4	Identification des nouveaux partenariats .....	6
3	Remerciements .....	6

## 1 Planification par scénarios

### 1.1 Objectif de la planification par scénarios

La planification par scénarios n'a pas pour objectif de produire une image précise du futur. Par contre, elle aide les groupes d'acteurs à prendre des décisions stratégiques quant à leur avenir, à collaborer et à orienter leur action. Une bonne planification par scénarios permet aux groupes d'acteurs de concevoir une stratégie pouvant être adaptée à plusieurs futurs possibles. Pour faciliter ce processus, l'accent doit être mis sur l'identification des principales forces motrices et des zones d'incertitude.

Les groupes d'acteurs doivent autant que possible être impliqués dans la phase de définition du problème. L'équipe de recherche peut elle-même définir le problème. Elle doit ensuite chercher sa validation par les groupes d'acteurs qu'elle aura identifié.

Les groupes d'acteurs émergent avant ou après la phase d'identification du problème. Quant au type d'acteurs impliqué, il diffère d'une situation à l'autre. Mais l'équipe peut



commencer par un nombre restreint d'entre eux, puis s'ouvrir à d'autres, à mesure que l'analyse se poursuit et s'affine.

## 1.2 Phases de la planification par scénarios

Les phases de la planification par scénarios sont les suivantes:

- 1 Définition du problème
- 2 Hiérarchisation des forces motrices
- 3 Discussion des tendances
- 4 Représentation des scénarios
- 5 Rédaction des scénarios
- 6 Formulation des implications futures

### 1.2.1 Définition du problème

Le point de départ de la planification par scénarios est la situation actuelle, décrite en termes de système, avec le problème, ou ensemble de problèmes, auquel les groupes d'acteurs sont confrontés. Dans la première phase de la planification par scénarios, l'équipe produit une description ou modèle du système pertinent, avec le problème considéré.

Quand les acteurs débattent du problème, ils commenceront probablement par explorer des stratégies qui pourraient améliorer les choses. Par exemple, comment les sols peuvent-ils être gérés de façon à accroître leur fertilité ? Comment obtenir l'accès aux marchés de services ?

À partir du problème et des scénarios futurs provisoires, il est également important de décider de la durée du plan d'action : 5, 10, 25 ans ou plus.

### 1.2.2 Hiérarchisation des forces motrices

L'étape suivante consiste à établir une liste des forces motrices des changements dans le système pertinent susceptibles d'affecter le problème et ses solutions possibles. Il est important d'inclure à la fois les tendances prédéterminées (dont on est relativement sûr) et les incertitudes ou risques critiques. L'identification de ces forces motrices peut se faire lors de débats au sein de l'équipe ou entre les groupes d'acteurs.

On essaiera d'identifier tous les facteurs importants ; toutefois dans les situations complexes, le nombre de forces motrices peut être illimité. L'équipe essaiera de comprendre comment les diverses forces interagissent les unes avec les autres (par exemple au moyen d'un diagramme de causalité, ou « arbre à problèmes »), puis formulera des *hypothèses* sur la situation future (i.e. des conclusions sur ce qui va *probablement* se passer). Il existe souvent une hiérarchie des forces motrices avec trois ou quatre forces clefs (habituellement de nature politique ou économique). Celles-ci émergeront clairement lors des débats.

Une combinaison limitée de ces forces clefs ou hypothèses est alors utilisée pour concevoir des scénarios, l'usage de trop nombreuses forces rendant l'analyse de scénario plus complexe. On peut recourir à des outils tels que les arbres à problèmes,



le classement matriciel, la notation ou de simples discussions de groupe, pour hiérarchiser les forces clefs.

### 1.2.3 Discussion des tendances

Une fois le problème et les forces motrices pertinentes définies et hiérarchisées, l'équipe peut alors débattre de leurs implications. Ce processus doit être :

- **Cohérent, logique.** Les tendances discutées doivent être en cohérence avec les forces motrices. On ne peut y parvenir que si l'on abandonne ses valeurs et idéologies personnelles. Tout développement futur suggéré doit être plausible ;
- **Créatif, ouvert et informel.** La planification par scénarios ne peut être créative que si les groupes d'acteurs qui y participent se sentent à l'aise. C'est dans un cadre informel qu'on y parvient le mieux. Le processus de planification par scénarios devrait être une manière d'explorer des futurs possibles et non de créer des obligations ;
- **Compréhensif, inclusif et holistique.** Des scénarios portant sur l'avenir n'ont de sens que s'ils incluent tous les aspects du problème (social, économique, écologique, culturel, etc.) ;
- **Constructif.** Aller de l'avant aide les groupes d'acteurs à se rassembler pour identifier un futur commun et à trouver un terrain d'entente ;
- **Crédible.** Les planificateurs doivent être vus comme des personnes bien informées sur les questions mais neutres. Ils ne doivent privilégier aucun résultat particulier (*adapté à partir de <http://www.gbn.org/scenarios/fleur/fleurIntro.html>*)

Des questions sont posées pour vérifier la cohérence des scénarios et des différentes hypothèses (i.e. les projections ou tendances des forces motrices) qui, ensemble, constituent un scénario particulier :

- *Les hypothèses reposent-elles sur des bases empiriques ?* Qu'est-ce qui permet aux acteurs de dire que la situation ou tendance projetée est susceptible de se produire ? Chaque hypothèse est-elle étayée par des preuves ? (i.e. qu'elle est probable ou, du moins, possible). Que montrent les tendances passées ?
- *Quelle est la relation entre les hypothèses ?* L'hypothèse correspondant à la situation d'une force motrice est-elle cohérente avec une autre ? Si, par exemple, on fait l'hypothèse d'une forte pression démographique et de revenus ruraux faibles, cela est-il cohérent avec l'hypothèse selon laquelle les agriculteurs vont faire des cultures de rente et élever du bétail ?

### 1.2.4 Représentation des scénarios

Diverses formes de visualisation peuvent être utilisées pour représenter les scénarios, selon la complexité du problème et le nombre de forces motrices. Les axes orthogonaux, les diagrammes en araignée et les tableaux matriciels sont les outils utilisés à ce stade.



Un nom est donné à chaque scénario, qui décrit ce qui se passe et qui est facilement identifiable. Ces « visions » sont alors traduites en un récit ou une histoire qui explique la dynamique et la cohérence du scénario. Cette histoire est une valeur ajoutée aux diagrammes et matrices.

### 1.2.5 Formulation des implications

Dans cette phase finale, les scénarios produits sont évalués. Pour cela, les questions pertinentes sont, entre autres :

- Quel scénario offre les meilleures alternatives aux acteurs? Tous les scénarios comprendront les éléments dits “bons”, “mauvais”, “souhaitables” ou “indésirables”.
- Qui bénéficiera le plus de chaque scénario ? Qui risque d’y perdre ? Si par exemple l’équipe de recherche a bâti une typologie des agriculteurs, elle peut être utilisée pour explorer l’impact de chacun des scénarios sur chaque type d’agriculteurs. Et aussi, comment la typologie elle-même va-t-elle évoluer dans chaque scénario, certains types d’agriculteurs vont-ils disparaître ?
- Quel impact auront à l’avenir les décisions prises aujourd’hui? Les scénarios aident à mettre les décisions en perspective. A travers les scénarios, les décideurs peuvent voir les implications de leurs décisions. Plus important encore, les scénarios aident à déterminer quelles décisions stratégiques doivent être prises dès à présent.
- Quels sont les signes à observer à l’avenir? Une nouvelle législation, des innovations technologiques, sociales, économiques, et les tendances culturelles sont autant d’indicateurs d’un scénario en train de se réaliser. Ils peuvent faire l’objet d’un suivi.
- Quels changements institutionnels sont requis pour mettre en place les alternatives les plus adaptées ? Les acteurs doivent collaborer s’ils veulent faire face aux défis complexes qui les attendent. Les scénarios conçus en commun nécessiteront une action collective future.

## 2 Visualisation des ressources naturelles (*visioning*)

### 2.1 L’intérêt de la visualisation des ressources naturelles

La visualisation des ressources naturelles est plutôt une approche participative d’apprentissage communautaires. Dans cette approche, les différents acteurs visualisent les changements survenus au cours du temps dans leur gestion des ressources naturelles, et la manière dont ils souhaiteraient gérer et utiliser ces dernières dans le futur. La visualisation représente ainsi une extension des approches participatives de diagnostic rural.

Cette approche aide les communautés à structurer un débat sur les pratiques de gestion des ressources naturelles et sur les moyens nécessaires. Ce débat est suivi par l’identification des nouveaux partenariats nécessaires pour les nouvelles pratiques de gestion discutées par les groupes d’acteurs.



## 2.2 Phases de la visualisation des ressources naturelles

Cette approche se résume en 4 étapes:

- Dresser une carte des ressources naturelles actuelles, et décrire la façon dont elles sont gérées.
- Dresser une carte de la situation passée des ressources naturelles. La notion de “passé” va dépendre de la “mémoire vivante” et de l’âge des participants.
- Comparer les deux cartes ; les participants peuvent ainsi apprendre ce qui a changé en bien ou en mal, et dresser une carte des ressources naturelles, telles que les groupes d’acteurs les imaginent dans le futur (dans 20 ans par exemple).
- Identifier les nouveaux partenariats nécessaires pour réaliser cette vision future.

### 2.2.1 Dresser une carte des ressources naturelles actuelles

Dans cette première étape, les acteurs sont encouragés à parler de leurs ressources naturelles actuelles; des catégories locales de terres cultivables, de forêts, de pâturages, de marécages, de ressources en eau, etc.

Les acteurs dessinent ensuite une carte pour visualiser cette discussion. Les limites de la zone concernée sont d’abord tracées, suivies par des points de repère tels que les routes, les habitations et les principales infrastructures. Les participants à l’exercice finissent en signalant sur la carte l’emplacement des ressources naturelles les plus importantes et leurs usages (cultures, bétail, poisson, etc.).

### 2.2.2 Dresser une carte de la situation passée des ressources naturelles

Pour établir une carte de la situation passée des ressources naturelles, on reprend le même type de processus que dans l’étape précédente. Des questions peuvent être posées pour guider les participants, par exemple :

- Quelles routes, maisons et repères importants existaient il y a trente ans?
- Où se trouvaient les forêts autrefois et quelle était leur taille ?
- Quelles étaient les ressources en eau ?
- Quelle quantité de terre était cultivée ?
- Y avait-il plus ou moins de bétail ?

La carte du “passé” est préparée en traçant d’abord les routes, les maisons et autres infrastructures qui existaient il y a 20 ou 30 ans. Une fois les repères importants signalés, les participants y ajoutent les principales ressources naturelles qui existaient autrefois.

### 2.2.3 Dresser une carte du scénario futur souhaité

Une comparaison des cartes du passé et du présent aide à se rendre compte de ce qui a changé, que ce soit en positif ou en négatif. Les acteurs peuvent alors se projeter



dans l'avenir et imaginer ce à quoi leurs ressources naturelles pourraient ressembler dans 20 ans.

La carte du futur est préparée de la même manière que les autres. Les participants doivent y dessiner toutes les nouvelles routes, maisons, marchés, ressources en eau et autres infrastructures qu'ils aimeraient y voir. Les nouveaux usages de la terre et de l'eau ainsi que les stratégies de gestion des ressources naturelles complètent le schéma.

#### **2.2.4 Identification des nouveaux partenariats**

Au cours de cette dernière phase, les participants identifient les nouveaux partenariats et soutiens institutionnels nécessaires à la mise en œuvre de cette nouvelle vision, et aussi les conflits susceptibles de survenir entre les divers acteurs.

Des cartes sont utilisées pour débattre et identifier ces changements et conflits (potentiels), qui ont pour titre : ressources naturelles, changements, conflits et partenariats entre différents acteurs. Une carte séparée est utilisée pour chaque ressource naturelle chaque fois qu'une pratique de gestion améliorée et des mesures d'accompagnement et des partenaires ont été identifiés.

### **3 Remerciements**

Cette ressource pédagogique a été préparée pour l'ICRA ([www.icra-edu.org](http://www.icra-edu.org)) par Nour Sellamna et Clive Lightfoot et éditée par Richard Hawkins. Elle a été écrite pour aider au renforcement des capacités de la Recherche Agricole pour le Développement (RAD).

Son utilisation est autorisée à des fins non-commerciales. Nous vous demandons simplement de nous en informer en envoyant un message électronique à [icra@agropolis.fr](mailto:icra@agropolis.fr) ou en [laissant un commentaire sur notre site](#), pour nous dire comment vous l'avez utilisée et comment, d'après vous, elle pourrait être améliorée – Merci!

