

Scénarios et Stratégies - Concepts-clés

1	Qu'est-ce qu'un "scénario"?	1
2	Qu'est-ce qu'une "stratégie" de développement?	2
3	Forces motrices	2
4	Incertitudes futures	2
5	Horizons temporels	3
6	Modification des comportements	3
7	Quand planifier un scénario?	3
8	Remerciements	4

1 Qu'est-ce qu'un "scénario"?

Au cinéma, un scénario est l'ensemble des scènes qui structurent l'histoire racontée par le film. Dans la vie quotidienne, il s'agit également du cours projeté ou imaginé d'événements ou d'une situation future.

Le contexte dans lequel des décisions sont prises en matière de développement est très complexe et dynamique. Faire des prédictions est difficile en raison de l'évolution des facteurs environnementaux, institutionnels, politiques et démographiques. Les décisions à court terme ne prennent bien souvent en compte aucun impact à long terme.

Imaginer des scénarios futurs – c'est-à-dire la manière dont le futur pourrait se dérouler - est une façon pour les acteurs du développement de mettre en commun leurs perceptions et visions du futur. Ces acteurs peuvent alors en confronter les différentes versions et décider quels scénarios sont les plus pertinents pour la formulation d'une stratégie commune. Dans le même temps, le processus d'élaboration de ces scénarios aide ces groupes d'acteurs à modifier leurs comportements.

En ce sens, élaborer des scénarios ne consiste pas uniquement à prévoir ou prédire le futur ; dans ce processus, il ne s'agit pas simplement de se servir des tendances actuelles pour les projeter dans une image *unique* du futur, mais plutôt d'explorer *différents* futurs – ce qui *pourrait* arriver, si les conditions le permettaient. Établir des pronostics (prédire le futur en toute confiance) est chose difficile dans le monde du développement, parce que les questions sont complexes et les événements imprévisibles. L'élaboration ou la planification de scénarios consiste ainsi en un processus créatif au cours duquel des hypothèses sur les différentes tendances ou les situations futures sont émises, et combinées afin d'élaborer une série (limitée) de futurs possibles, qui nécessiteront chacun divers types d'action (stratégies) de la part des acteurs.

2 Qu'est-ce qu'une "stratégie" de développement?

La formulation de différents scénarios souligne les conditions potentielles qui pourraient exister dans le futur. Les groupes d'acteurs peuvent alors décider, de manière *stratégique*, des types d'actions à entreprendre pour obtenir un résultat optimal, dans le cadre du scénario le plus *probable*; ou pour du moins éviter un résultat désastreux dans le cadre de scénarios *possibles*. On peut illustrer le premier cas par une stratégie consistant à passer de la production de café à la production de fruits sur la base d'un scénario possible de diminution des prix du café et de pleine croissance des marchés des fruits frais. Pour illustrer la seconde, citons une stratégie consistant à éviter la dépendance envers des intrants importés, sur la base d'un scénario possible de dévaluation de la monnaie nationale. On privilégiera bien sûr les stratégies qui produisent de bons résultats pour l'ensemble des scénarios, mais cela n'est pas toujours possible.

C'est cette procédure que nous appelons planification stratégique. Dans le cadre de ce matériel pédagogique, nous définirons donc les "**stratégies**" possibles de développement comme des ensembles intégrés d'actions de recherche et développement qui pourraient déboucher sur un résultat (ou une vision du futur) souhaité, sous un ou plusieurs scénarios. La RAD elle-même est un type de planification stratégique.

3 Forces motrices

Les scénarios futurs sont le résultat de l'action de "forces motrices". Ces forces sont les facteurs qui provoquent les changements dans les systèmes de production et les pratiques agricoles. Ces facteurs sont *externes* au système pertinent, i.e. ils sont en dehors du contrôle des acteurs et groupes stratégiques locaux impliqués dans l'analyse, et de toute action probable résultant d'une telle analyse. En d'autres termes, les forces motrices externes peuvent être interprétées comme faisant partie de l'environnement du système pertinent étudié pour formuler des actions de recherche et développement.

Les forces motrices peuvent influencer des facteurs sociaux, technologiques, environnementaux, économiques et politiques, par exemple:

4 Incertitudes futures

Les forces motrices peuvent aussi être distinguées selon leur prévisibilité:

Il peut s'avérer difficile de faire la distinction entre résultats prédéterminés et résultats incertains. Certains facteurs peuvent sembler inévitables aujourd'hui, et devenir incertains dans le futur. Par exemple, il est raisonnable de supposer que dans certains pays ou certaines régions la population va continuer à augmenter; nous ne pouvons toutefois pas être sûrs du taux de croissance futur, ou des configurations migratoires ou épidémiologiques qui pourraient modifier la situation de façon significative.

Lorsqu'on se penche sur des événements incertains, il est primordial de prendre en considération la probabilité de leur occurrence et le type d'impact possible sur la situation étudiée. Dans le cas de risques tels que la sécheresse ou les ouragans, il



peut être utile de se référer aux événements passés – que s’est-il passé la dernière fois? Ces phénomènes sont-ils susceptibles de se répéter à l’avenir ?

5 Horizons temporels

Les scénarios différeront grandement selon l’horizon temporel (5, 10 ou 50 ans par exemple). Pour des raisons pratiques, l’horizon temporel défini dans l’activité de planification doit répondre aux exigences de tous les acteurs.

Les objectifs, intérêts et capacité d’action des groupes d’acteurs peuvent cependant ne pas être identiques. Par exemple: les agriculteurs auront des préoccupations immédiates auxquelles il faudra répondre dans des scénarios à court terme. Par contre, l’évolution de certains problèmes nécessite d’être analysée sur une plus longue période. Les tendances passées peuvent donner une idée de la perspective temporelle à adopter.

Il est important, pour la recherche agricole en particulier, de penser les solutions sur le moyen et sur le long terme. La majeure partie de la recherche agricole, -stratégique ou appliquée en particulier, mais aussi la recherche sur les espèces pérennes, arbres fruitières et plantations industrielles-, ne fournit pas de bénéfices tangibles avant un délai de 7 ou 10 ans, voire plus. Modifier les caractéristiques hydrologiques d’un bassin versant ou palier aux problèmes de fertilité des sols ne se fait vraiment que sur un laps de temps plus long, à savoir une génération ou plus. Les planificateurs doivent être conscients de ce que ces horizons temporels vont souvent au-delà de la durée de vie de nombreux projets.

6 Modification des comportements

Le processus d’identification et de discussion des différents scénarios futurs aide les acteurs à évaluer et à changer leurs comportements. Le processus de planification des scénarios:

L’identification d’un scénario peut par conséquent être vue comme un processus de coopération ou un **outil d’apprentissage** prospectif. Un bon scénario ne vise pas à donner une image exacte du futur. Il est bien plus important qu’il permette à une organisation ou à un groupe d’acteurs d’apprendre, d’adapter et d’enrichir leur collaboration dans le but d’atteindre un objectif commun.

Grâce à la planification par scénarios, les acteurs locaux mettent à jour leurs propres préjugés. Ceci contribue à remettre en question les biais culturels qui les empêchent d’imaginer des alternatives.

7 Quand planifier un scénario?

La planification par scénarios est particulièrement utile dans les cas suivants:

- L’incertitude est trop grande quant à l’issue du problème ou de la question.
- Il ne semble pas exister de nombreuses possibilités ou alternatives.
- Une vision à long terme fait défaut.



- L'économie ou les institutions locales subissent ou sont sur le point de subir des changements radicaux.
- Il existe de grandes divergences d'opinion entre les acteurs.
- Un langage et un cadre commun sont nécessaires pour rapprocher tous ces points de vue.

8 Remerciements

Cette ressource pédagogique a été préparée pour l'ICRA (www.icra-edu.org) par Nour Sellamna 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 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!

