

Planification de la prochaine étape : Planification de scénarios dans les activités de sécurité alimentaire

Document Questions et Réponses (Q&A) de Webinaire

Comment définir la « planification de scénarios » ?

Comme indiqué [dans le webinaire](#), il existe de nombreuses définitions différentes (mais similaires) pour la planification de scénarios. Une définition globale simple, qui s'applique aux approches simples ou complexes de la planification de scénarios, est **un processus intentionnel par lequel on prend des décisions et des plans maintenant sur la façon d'être prêt à répondre à une éventuelle situation future.**

Quand devrait-on planifier des scénarios?

La planification de scénarios est un exercice important qui peut être lancé à tout moment. Par exemple, cela peut être fait au stade de la conception et de la planification d'une nouvelle stratégie, activité ou projet pour s'assurer qu'un plan est solide. Cependant, il s'agit également d'un processus important de réexamen et d'examen à des moments appropriés pendant la mise en œuvre et la gestion d'une activité. Par exemple, dans une activité pluriannuelle, le fait de revisiter les efforts de planification de scénarios dans le cadre d'une activité de Pause et Réflexion avant d'élaborer le plan de travail annuel est une utilisation judicieuse et utile du temps. Si on dispose d'une Théorie du changement (TOC), revoir la table des matières et ses hypothèses est également un moment judicieux pour revoir les efforts de planification de scénarios précédents.

Le COVID-19 est-il un mauvais exemple pour la planification de scénarios?

Il est probable que le COVID-19 fournisse un exemple utile et mondialement reconnu d'un changement de contexte nécessitant une adaptation dramatique et rapide. Les organisations qui avaient déjà mis en place des plans d'urgence pour le travail à distance, par exemple, étaient sans doute mieux placées pour s'adapter. Cela donne également l'occasion d'imaginer à quoi pourrait ressembler un scénario post-pandémique et aiderait à réfléchir aux indicateurs à rechercher pour savoir quand il est sécuritaire de se rencontrer en personne ou de voyager à nouveau. Ce n'est pas parce qu'il s'agit d'une pandémie mondiale qu'il faut beaucoup de temps pour réfléchir à des questions telles que :

- Comment notre modèle actuel de prestation de services changera-t-il si / quand le COVID-19 n'est pas une menace élevée?
- Quand peut-on savoir qu'il est à nouveau sûr d'effectuer un suivi en personne?
- Faut-il savoir quelque chose de la situation actuelle de la pandémie qui soit exploitable pour améliorer les processus à l'avenir?
- Y-a-t-il des changements dans la façon dont nous budgétisons et planifions dont il faut discuter avec les bailleurs de fonds?

Dans quelle mesure devrait-on approfondir la planification de scénarios dans une proposition?

La planification de scénarios doit être incluse dans la proposition en tant qu'outil de gestion adaptative qui sera utilisé pendant la mise en œuvre du projet ou de l'activité. Elle n'a pas besoin d'être un exercice très détaillé et long. Ce qui est plus important, c'est la reconnaissance qu'une proposition forte comprend généralement une théorie claire, fondée sur des preuves et des capacités, sur la manière dont les activités proposées mèneront à un ensemble de résultats souhaités dans un certain contexte local ou régional. Que ce soit implicitement ou explicitement, la proposition à faire repose sur certaines hypothèses concernant le financement, les ressources et l'expertise disponibles et à partir desquels on peut collaborer. Si tous ces éléments sont inclus dans une proposition, il convient toujours de noter - même à un niveau élevé - comment s'adapter si l'une de ces hypothèses change. En démontrant qu'on est conscient que le contexte ou les conditions favorables peuvent toujours changer, on montre au bailleur de fonds qu'on est prêt à adapter notre position, si nécessaire.

Le temps disponible vaut-il la peine de faire la planification de scénarios compte tenu de plusieurs priorités?

« Ne pas planifier, c'est comme planifier l'échec » est une phrase à considérer ici. C'est une erreur de supposer que la planification de scénarios doit prendre beaucoup de temps. Elle devrait plutôt être intégrée au processus de conception et de planification de toute activité, au moins sur une base annuelle. Lorsqu'on travaille sur une proposition ou qu'on élabore un plan de travail pour l'année à venir, il devrait toujours y avoir une composante de cet exercice qui demande « et si ? » à propos d'hypothèses dont on discute avec son équipe, les partenaires et le bailleur de fonds. Il n'est pas nécessaire de développer des plans alternatifs élaborés mais, à un niveau élevé, on doit savoir comment s'adapter si la situation change de manière significative.

Comment clarifier les participants clés et les utilisateurs clés pour la planification de scénarios?

Dans un monde idéal, les parties prenantes d'un exercice de planification de scénarios devraient être les mêmes que celles à impliquer dans une proposition de collaboration ou un exercice de planification du travail. En d'autres termes, il doit inclure des contributions et des conversations avec l'équipe de direction, les partenaires et les bailleurs de fonds. Il devrait également inclure les contributions de toute l'équipe de travail et d'autres parties prenantes travaillant dans le même secteur, le cas échéant. Le but est de garantir que :

- Ceux qui élaborent la proposition, le plan de travail ou la stratégie sont éclairés par de multiples perspectives;
- Ils ont une image aussi claire que possible des hypothèses sur lesquelles repose le plan; et
- Il y a accord avec le ou les bailleurs de fonds sur la manière dont une adaptation s'avérerait nécessaire si certaines conditions changeaient.

Comment savoir si des scénarios alternatifs nécessiteront une modification? Y a-t-il un langage spécifique inclus dans les attributions pour permettre une flexibilité lors de la mise en œuvre?

Il est courant de voir un langage dans les propositions et les attributions qui demande une sorte d'approche de gestion adaptative à inclure. Si cela n'est pas explicitement demandé dans une sollicitation, il faut s'assurer de poser des questions au bailleur de fonds, pendant la phase de questions, sur ses

intentions de flexibilité dans les plans de travail et les activités en cas de changement de contexte. Si l'attribution a été accordée, parler à votre représentant de l'agent des accords (AOR) / représentant des agents des marchés (COR) de votre Théorie du changement et de la flexibilité qu'il y a pour les changements d'activités en attendant les changements d'hypothèses. Vous constaterez probablement qu'ils sont très ouverts aux discussions sur des scénarios alternatifs.

La planification de scénarios est-elle un document différent d'un cadre logique?

Oui, c'est différent mais il y a une connexion. Votre cadre logique actuel est basé sur votre Théorie du changement et les hypothèses qui y sont intégrées, et est votre scénario opérationnel actuel. Votre effort de planification de scénario peut examiner ce même cadre logique et demander : « Si X change, comment pourrions-nous nous adapter pour essayer d'atteindre les mêmes extrants et résultats escomptés ? »

Comment s'assurer que les scénarios sont réalistes? J'ai souvent le sentiment que nous sommes poussés à une solution préétablie sous le couvert de la planification de scénarios.

La planification de scénarios ne consiste pas à prédire l'avenir. Il s'agit d'être prêt à s'adapter, si nécessaire, si le contexte opérationnel change et qu'on essaye de comprendre quels sont les premiers signes avant-coureurs d'un changement potentiel afin d'être prêt. Il faut essayer de ne pas tomber dans le piège de trouver le bon scénario et se concentrer plutôt sur la discussion avec les bailleurs de fonds, les partenaires et l'équipe, sur la façon de changer d'approche si les hypothèses actuelles changent.

Y a-t-il quelque chose sur la planification de scénarios sur le site Web du Laboratoire d'Apprentissage de l'USAID?

Oui. Accéder à la [page CLA Case Competition Map](#) sur le site Web du Laboratoire d'Apprentissage de l'USAID et sélectionner le filtre «Composants CLA» et choisir «Planification de scénarios». Depuis décembre 2020, il y a neuf cas étiquetés Planification de scénario.

Cet aperçu a été rendu possible grâce au soutien généreux du peuple Américain à travers l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID). Le contenu relève de l'activité de conception, d'éléments de preuve, d'analyse et d'apprentissage (IDEAL) dirigés par les responsables de la mise en oeuvre et ne reflète pas nécessairement les opinions de l'USAID ou du gouvernement des États-Unis.