



PLANIFICATION DE SCÉNARIOS POUR LA RIPOSTE DU CANADA À LA COVID-19 PAR LE SECTEUR DU DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL ET DE L'AIDE HUMANITAIRE

RIPOSTE À LA COVID-19 – TROISIÈME NOTE DE SYNTHÈSE

Introduction

Les défis que posent la pandémie de covid-19 continuent d'éclorre mais le CCCI est toujours déterminé à aider le secteur du développement international et de l'aide humanitaire ainsi que le gouvernement canadien à réagir. Les organismes de la société civile canadienne [gèrent les risques](#) associés à la pandémie. Ils ont exprimé [des craintes sur le plan du développement durable](#) et établi les mesures requises dans une perspective à moyen et long terme pour les dissiper.

Les organismes se penchent sur le soutien à apporter pour assurer une meilleure relance sur la planète tout entière et, parallèlement, sur la planification des interventions en période de grande incertitude. Cette note de synthèse, troisième d'une série mise au point par le CCCI, présente un aperçu de la planification de scénarios. La planification de scénarios est à la fois une approche analytique et une méthode. Elle aide les organismes à planifier dans les situations qui présentent divers dénouements potentiels. Ils peuvent ainsi fixer des attentes quant à leurs interventions en fonction des issues possibles assujetties à des facteurs hors de leur contrôle. Cette note de synthèse ne vise pas à exposer en détail comment s'effectue la planification de scénarios. Elle présente plutôt le concept et propose des ressources utiles pour aider les membres du CCCI et le secteur du développement international et de l'aide humanitaire à traverser la crise.

Planification de scénarios

De quoi s'agit-il?

La planification de scénarios est une approche analytique et une méthode qui offre une certaine souplesse lorsque la situation actuelle et le tableau subséquent affichent un fort degré d'incertitude. Ce processus, aussi appelé *analyse* ou *conception* de scénarios, aide les organismes à entrevoir différents dénouements et à planifier en conséquence. Outre le fait qu'elle constitue un instrument utile permettant d'anticiper des dénouements, la planification de scénarios offre aux organismes la possibilité d'analyser les impacts potentiels et d'agir en amont.

D'abord élaborée à des fins de stratégie militaire, la planification de scénarios se prête depuis 1950 à un éventail élargi d'organismes – entreprises commerciales et établissements d'enseignement y compris – pour qu'ils puissent prévoir des développements potentiels et développer des stratégies en conséquence. Bien qu'elle soit habituellement associée au monde des affaires, cette approche et sa méthodologie peuvent très bien servir dans d'autres contextes décisionnels tels que l'élaboration de politiques, les ressources humaines ainsi que la planification financière et stratégique.

[Trois grands principes](#) sont à la base de la planification de scénarios :

- 1) **Perspective à long terme** - À mesure que la pandémie de covid-19 se développe, les organismes de la société civile doivent penser au-delà des problèmes immédiats et envisager ceux à venir.
- 2) **Réflexion sur la situation externe** - Les changements extérieurs à l'organisme (comme les répercussions de la pandémie) sont examinés puis intégrés à son fonctionnement.
- 3) **Perspectives multiples** - Intégration des points de vue dissonants pour obtenir un portrait plus global.

Dans ce processus, il est essentiel de reconnaître que des facteurs externes appelés STEEP (sociaux, techniques, économiques, environnementaux et politiques) sont toujours présents et que les organismes devront toujours composer avec ces facteurs.

Pourquoi est-ce important aujourd'hui?

Les impacts générés par la pandémie de covid-19 continuent de se faire sentir sur tous les plans de la société canadienne et à l'étranger. Les mesures prises à des niveaux divers – dans les instances gouvernementales, dans la société civile et dans les collectivités – pour atténuer les risques immédiats gagnent en efficacité lorsqu'elles découlent d'une planification structurée qui tient compte de différentes éventualités. À l'heure actuelle, plusieurs facteurs mettent en jeu l'avenir des organismes de la société civile. À titre d'exemple, la diminution potentielle des revenus en raison de la crise se répercute sur les ressources humaines, la programmation des activités et la capacité de répondre aux besoins des bénéficiaires, entre autres choses. Certains organismes ont préparé des scénarios prévoyant une baisse de revenus de 15 à 50 % provenant de la perte du financement privé et des dons individuels et de l'annulation d'événements de collecte de fonds. La durée et l'envergure de la crise proprement dite auront un impact significatif sur les activités à court et long terme et exigeront d'élaborer des stratégies et des plans montrant de la souplesse. Les impacts globaux dans les pays partenaires, plus spécialement dans l'hémisphère Sud, sont encore inconnus. Il est difficile de prévoir les conséquences sur le plan social et économique compte tenu du confinement prolongé, de sorte qu'il est crucial de développer des scénarios pour évaluer les [aspects locaux et mondiaux de la crise](#). Les impacts de la crise au Canada et dans les pays partenaires affecteront sans aucun doute tous les aspects de la planification de scénarios dans le secteur canadien du développement international et de l'aide humanitaire.

Il est essentiel que les organismes élaborent des plans réalistes et éclairés. Dans ce contexte, l'analyse des dénouements futurs (les scénarios) permet aux organismes de mieux se préparer et d'appliquer les stratégies prévues.

Éléments d'une planification réussie de scénarios

Il n'y a pas de modèle unique de planification de scénarios du fait de la diversité des points à considérer, des échéanciers et des résultats escomptés attribuable aux priorités et capacités des organismes. Cependant, les éléments ci-dessous aident à développer des scénarios robustes.

- **Identification des éléments** : La première étape du processus de planification consiste à identifier les éléments pertinents en commençant par la question centrale à laquelle l'analyse doit répondre. Il faut donc considérer des facteurs tels que l'échéancier, les parties concernées en interne et en externe, les principales tendances STEEP¹, les incertitudes les plus grandes causées par la pandémie et tout autre aspect important.
- **Analyse** : Ensuite, il faut colliger et analyser les données. Cela signifie que les organismes doivent colliger les données associées aux indicateurs actuels et précédents, les options dont ils disposent et les implications de ces options sur eux-mêmes et sur les parties concernées.
- **Élaboration de scénarios** : Les organismes doivent ensuite élaborer des scénarios plausibles tenant compte de la situation actuelle et de tous les facteurs énumérés ci-dessus. Dans ce processus, il importe que les organismes tiennent compte de la probabilité (faible, modérée ou élevée) de chaque scénario et de ses impacts (faible, modéré ou élevé). La possibilité associée à la plus forte possibilité et qui aura le plus grand impact doit être traitée en premier.
- **Intervention** : Pour réagir efficacement et en accord avec chacun des scénarios, les organismes doivent agir en fonction de priorités. Ils doivent ainsi faire des choix au moment présent qui résoudront ou atténueront les problèmes pressentis à moyen et à long terme.
- **Évaluation** : Le processus complet doit faire l'objet d'une réflexion et d'un suivi constants. Cela signifie que les organismes doivent évaluer leurs actions tout au long du processus pour pouvoir apporter des ajustements et des améliorations à mesure que la situation évolue.

Scénarios possibles liés à la covid-19

Face à la pandémie, les spécialistes de la planification de scénarios ont esquissé certains dénouements possibles. Des experts allemands de [l'institut Zukunft](#) et la multinationale [Deloitte](#) pensent que la relance qui suivra la pandémie de

¹ Aspects sociaux, techniques, économiques, environnementaux et politiques.

covid-19 dépendra de deux grands facteurs : la gravité de la pandémie proprement dite, soit la vitesse de propagation du virus par rapport à l'efficacité des moyens pris pour endiguer la propagation, et le degré de collaboration entre les pays qui fait référence à l'interconnexion des relations à l'échelle mondiale et locale. Quatre grands scénarios ont été mis au point à partir de ces facteurs.

- **Scénario 1** : Scénario le plus pessimiste dans lequel les relations locales et mondiales sont pratiquement devenues inexistantes et empreintes de méfiance. La pandémie continue de sévir et les gouvernements adoptent des politiques isolationnistes. La coordination est insuffisante à l'échelle mondiale et les politiques prises en guise de riposte sont faibles.
- **Scénario 2** : Dans ce scénario, les intérêts locaux et nationaux sont placés au-dessus de la coopération avec les autres pays. Bien que les pays soient toujours interreliés dans une certaine mesure, les relations basées sur la solidarité sont grandement affectées. En outre, bien que les gouvernements aient mis en place des mesures sanitaires et des politiques pour atténuer la propagation du virus, les communautés et les pays les plus vulnérables sont affectés de façon disproportionnée.
- **Scénario 3** : Ce scénario propose une vision optimiste des relations. D'une part, les communautés s'organisent à l'échelle mondiale pour aider à contenir la propagation du virus dans des collectivités locales à travers le monde. D'autre part, la maladie continue de ravager des pays et la propagation du virus est mal contenue en raison du relâchement trop rapide des mesures de confinement et de la surcharge imposée aux structures sanitaires.
- **Scénario 4** : Le virus est efficacement contrôlé grâce à des interventions collaboratives entreprises à l'échelle mondiale. Grâce à leurs capacités d'adaptation et à leur résilience, les sociétés à travers le monde sont en mesure de tirer profit de l'expérience collective sur la covid-19. Elles agissent sur le plan mondial en faisant preuve de solidarité et tissent entre elles de meilleurs liens.

Recommandations à Affaires mondiales Canada

Affaires mondiales Canada peut continuer à jouer un rôle de soutien alors que les organismes du milieu de la coopération internationale et de l'aide humanitaire mettent au point des scénarios de riposte à la pandémie de covid-19. En particulier, le Ministère peut :

- Assurer la transparence constante au moyen de communications publiques à jour sur les priorités des activités programmées et de plans liés aux interventions à court, moyen ou long terme.
- Continuer à prioriser la collaboration et la communication avec les partenaires de la société civile par exemple au moyen d'assemblées ou de rencontres virtuelles avec de hauts responsables du Ministère ainsi qu'avec le personnel responsable des aspects techniques des partenariats.
- Mettre les bouchées doubles pour honorer l'engagement à l'égard de la flexibilité et de la prévisibilité avec les partenaires de la société civile notamment par des directives émises aux responsables de projets, par le traitement rapide des demandes d'information et par la possibilité de maintenir un dialogue au sujet des besoins liés aux activités programmées.
- Se faire le champion de la collaboration et de la solidarité à l'échelle mondiale. Nous sommes tous en faveur d'un scénario mondial où le virus est efficacement contrôlé grâce à des interventions multilatérales qui consolident les relations et nous nous efforçons de ne laisser personne pour compte.

Ressources

- Le [modèle de planification de scénarios liés au coronavirus](#) d'Inside Higher Ed est un outil simple à utiliser destiné aux collègues et universités qui s'adapte facilement aux organismes de milieu du développement international et de l'aide humanitaire (en anglais).
- L'International Civil Society Centre a compilé une [série exhaustive de pages sur la covid-19](#) qui proposent des ressources et des articles provenant d'experts (en anglais).
- Le réseau GBN (Global Business Network) a mis au point un manuel portant sur la [planification de scénarios pour les organismes sans but lucratif](#) qui comporte des explications théoriques, des études de cas et des ressources (en anglais).
- L'article de l'ODI (Overseas Development Institute) sur le [développement de stratégies, la mise à l'essai des scénarios et la conception d'une vision](#) présente des exemples tirés du secteur du développement et une liste d'outils et de ressources (en anglais).

- Cette ressource sur la [réorganisation ultérieure à la pandémie de covid-19](#) contient une série de scénarios plus complexes mis au point par des experts canadiens (en anglais).

Remarque à l'intention des membres du CCCI

Le CCCI s'engage à fournir un canal de communication ouvert sur la riposte à la covid-19. Si vous souhaitez nous faire part de vos préoccupations ou de ressources utiles, écrivez à covid19@ccic.ca

Cette note de synthèse a été rédigée en avril 2020 par Ana de Oliveira, chercheuse au CCCI.