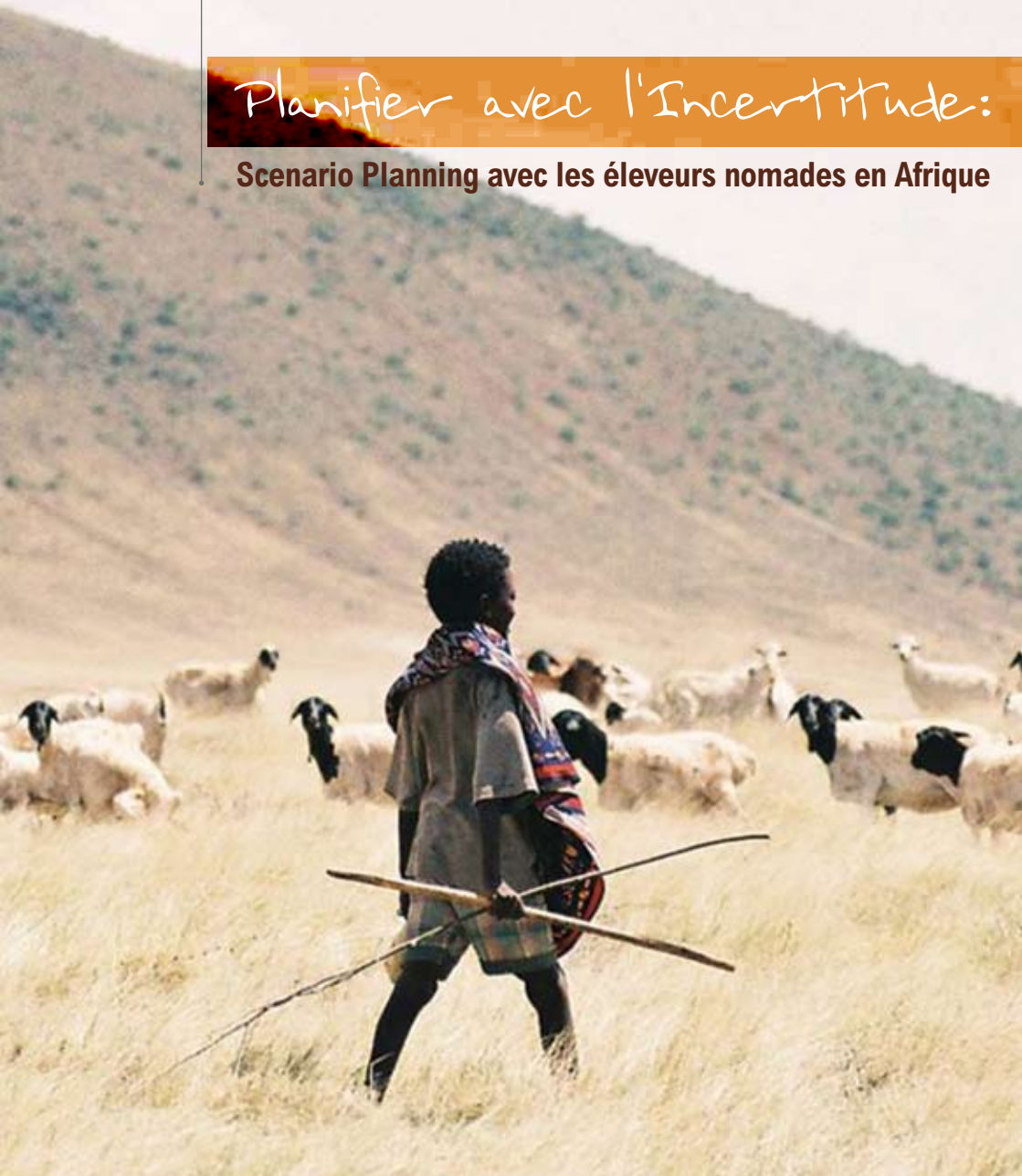


Planifier avec l'Incertitude:

Scenario Planning avec les éleveurs nomades en Afrique





Photography © Saverio Kratti



Remerciements

Nos sincères remerciements vont au Jeremy Swift et au Mohamed Elmi pour avoir lancé l'idée de scenario planning avec les éleveurs, et à Izzy Birch, Daoud Abkula, Saverio Kratli et Diyad Hujale (entre autres) pour l'avoir développée.

Aux communautés Boran, Somaliennes, WoDaaBe et autres communautés qui nous ont accueillis à bras ouverts, nous exprimons notre gratitude. Nous exprimons aussi notre reconnaissance envers la Fondation HG Buffett pour son soutien généreux à nos travaux.

Nous remercions enfin les personnes dévouées qui ont pris part à la production de ce livret et du DVD: Jim Scott, Judith Chamberlain-Webber, Violet Diallo, Andrew Scott et le personnel de SOS Sahel UK, surtout Sue Cavanna et Sarah Witts.

Pour d'autres informations, veuillez vous adresser au: mail@sahel.org.uk
ou: www.sahel.org.uk

Publié en juillet 2009
Photos © Sue Cavanna

Avant-propos

Les pasteurs ont toujours vécu avec le changement, mais le rythme et l'ampleur actuels du changement sont sans précédent. Maintenant, plus que jamais, la diversification et l'adaptation sont des éléments clés pour garantir un avenir sûr aux pasteurs.

Nous pensons que le 'scenario planning' peut aider les éleveurs à profiter des opportunités émergentes et à atténuer les menaces potentielles. L'approche peut être utilisée à plusieurs niveaux, y compris avec les gouvernements, donnant ainsi aux éleveurs les moyens d'influencer certaines des forces motrices qui affectent leurs vies.

Nous sommes fiers d'être associés à SOS Sahel UK. Le travail pilote sur lequel repose ce livret reflète l'intérêt de l'organisation pour les innovations et son engagement à accroître l'intégrité de la pratique de développement. Nous espérons que tous ceux qui mènent des activités dynamiques avec les éleveurs à travers le Sahel prendront du plaisir à le lire.

Hon. Mohamed Elmi

Ministre d'Etat pour le Développement du Kenya Septentrional et autres Zones Arides.

Professor Jeremy Swift

Ancien Professeur, Institut d'Etudes de Développement, Université de Sussex



Photography © Adrian Arbib

L'Honorable Mohamed Elmi, Ministre d'Etat pour le Développement du Kenya Septentrional et Autres Zones Arides (à droite) sa Secrétaire Générale Mme Mary Ngari (à gauche) avec Professeur Jeremy Swift (centre-gauche) et Sue Cavanna, Directrice de SOS Sahel UK (centre-droite).

L'objectif et la structure de ce livret

L'objectif de ce livret est d'illustrer la manière dont l'idée de scenario planning est utilisée pour aider les pasteurs africains à gérer l'incertitude et le changement.

Ce livret est écrit tout d'abord à l'intention des agents de développement communautaire. Il est rédigé pour ceux qui voudraient parfois faciliter le scenario planning avec les communautés et qui souhaitent en savoir davantage. Il décrit le processus concerné et évoque les avantages, les défis et les implications de l'approche.

Il comprend quatre parties. Après une brève introduction, la première partie donne un avant-gout des trois expériences à partir desquelles le livret est tiré – deux au Kenya et une au Niger. La deuxième partie évoque le rôle du facilitateur tandis que la troisième décrit les principaux éléments d'un processus de scenario planning. La dernière partie donne quelques remarques de conclusion.







Introduction

Nous ne pouvons pas prédire l'avenir, mais nous pouvons améliorer nos capacités à anticiper les différentes voies que l'avenir pourrait suivre. Le scenario planning nous aide dans ce sens.

Les scénarios sont des histoires sur ce qui pourrait se produire. Ils sont créés en tenant compte de la façon dont différents concours de circonstances pourraient mener à différents résultats. Ils décrivent une gamme de futurs probables; certains favorables et d'autres défavorables.

Le développement sert à aider les citoyens à assurer l'avenir qu'ils souhaitent en les habilitant à exercer davantage de contrôle sur leurs vies. Il consiste à trouver les processus par lesquels les gens peuvent saisir les opportunités et éloigner les menaces. Les agents de développement sont toujours à la recherche de nouveaux moyens pour le faire. Le scenario planning est une approche supplémentaire qu'ils pourraient envisager, particulièrement dans les situations complexes où les niveaux d'incertitude sont élevés.

Le scenario planning utilise l'incertitude de manière constructive pour imaginer des futurs multiples et examiner comment on pourrait les influencer. Les pasteurs sont des maîtres dans l'art d'affronter l'incertitude et de la tourner à leur avantage, étant donné que l'imprévisibilité est une caractéristique des environnements écologiques dans lesquels ils mènent leurs activités. SOS Sahel UK, en partenariat avec l'Institut International pour l'Environnement et le Développement, a donc décidé de vérifier si oui ou non le scenario planning pourrait en quelque sorte trouver un écho chez les éleveurs - s'il peut les aider à analyser leur situation et à articuler leurs aspirations en s'adressant à ceux qui détiennent le pouvoir sur leur avenir, particulièrement les décideurs.

Ce livret est basé sur le travail de SOS Sahel UK avec des pasteurs Boran et somaliens au Kenya, et sur le travail de l'IIED avec les pasteurs WoDaaBe au Niger, entre 2007 et 2009. Il capte les premières leçons d'une approche qui, quand bien même encore dans une phase formative, a intrigué toutes les parties impliquées.



Les problèmes quotidiens nous obligent à nous concentrer sur les questions à court terme, mais les problèmes plus importants auxquels nous sommes confrontés ne disparaissent pas.

Diba Golicha Galma, président de dedha



Scenario planning avec les éleveurs nomades

Le pastoralisme mobile est un mode d'existence majeur en Afrique, un des rares systèmes capables d'utiliser les zones arides. Cependant, il a fait l'objet de beaucoup d'incompréhensions, sur la base d'hypothèses que la mobilité est intrinsèquement archaïque et que le pastoralisme est économiquement irrationnel. En conséquence, les politiques qui touchent le pastoralisme ont été négatives pour la plupart, animées par la conviction que les groupes mobiles ne peuvent point bénéficier de services et que les pasteurs sont de mauvais protecteurs de la terre, contribuant peu à l'économie nationale.

Les recherches menées dernièrement ont remis en question ces hypothèses et donné des preuves servant une meilleure compréhension des systèmes pastoraux. Toutefois, ces preuves n'influencent pas encore l'élaboration de politiques de façon significative, laissant les éleveurs dans un état vulnérable par rapport aux conséquences de politiques inadaptées et de pratiques maladroites.

Le scenario planning fournit un cadre à l'intérieur duquel les éleveurs peuvent analyser de façon critique leur situation et orienter leurs propres arguments et leurs preuves en vue de plaider pour l'avenir qu'ils souhaitent.

Ce livret puise dans les expériences de trois processus de scenario planning avec trois groupes de pasteurs. Dans chaque cas le but et le focus étaient légèrement différents.

Kenya:

Des pasteurs Boran à Merti, Isiolo

(janvier-octobre 2008)

Tous les groupes d'éleveurs ont des institutions traditionnelles pour les discussions et les prises de décisions. Les dedha en sont un exemple, qui sont des comités Boran de gestion des ressources naturelles. Les dedha sont organisés sur une base territoriale. Le dedha à Merti est chargé de l'une des plus vastes zones de pâturage dans le district d'Isiolo. Il est également enregistré comme une institution légale – l'Association des Éleveurs de Merti (RUA) – et contrôle six forages de puits profonds. La RUA obtient des fonds provenant des redevances de l'eau au niveau des puits et des cotisations de ses membres.

Le but du scenario planning dans ce cas était d'aider le dedha à réfléchir sur ce à quoi ils voulaient que leur avenir ressemble. L'idée de scenario planning a été bien accueillie par le dedha comme moyen de réorienter leur attention sur les menaces stratégiques auxquelles ils sont confrontés en tant que communauté, en l'occurrence l'exploration pétrolière, les pertes de terres, et leur capacité à gérer leurs ressources.

Kenya:

Des pasteurs somaliens à Kutulo, Wajir

(mars-mai 2009)

Le nouveau Ministre d'Etat chargé du Développement de la Région Septentrionale du Kenya et des autres Zones Arides a demandé à SOS Sahel UK d'aider à assurer qu'un projet de politique pour l'éducation en milieu nomade comble les attentes des éleveurs mobiles et tienne compte de leurs stratégies de production. SOS Sahel UK est en train d'utiliser la méthodologie du scenario planning pour collecter les points de vue des garçons, des filles, des hommes et des femmes dans cinq zones pastorales du Kenya et d'intégrer cela dans le processus d'élaboration de la politique.

Alors que les discussions à Merti étaient plutôt ouvertes, les rencontres de Kutulo se focalisaient particulièrement sur l'avenir de l'éducation. Les éleveurs somaliens qui étaient présents gardent des chameaux et des petits animaux, et pour la plupart ont conservé un mode de vie très mobile.



Selon le dire d'un aîné d'Isiolo, les familles qui s'intéressent à l'éducation sont présentement obligées de choisir entre la richesse et le savoir, entre avoir un troupeau prospère mais en restant ignorant, et recevoir de l'instruction mais être dans la pauvreté.

Niger:

Des pasteurs WoDaaBe à Bermo, Maradi

(juin-juillet 2008)

L'Institut International pour l'Environnement et le Développement dirige un projet, en partenariat avec SOS Sahel UK, de protection et de promotion de la mobilité du bétail à la fois en Afrique de l'Ouest et en Afrique de l'Est. Une partie du projet comporte une exploration de la façon dont les pasteurs comprennent et pratiquent la mobilité. Au Niger, cela s'est fait à travers des discussions de scénarios avec des éleveurs WoDaaBe, qui sont des éleveurs de bétail nomades peuls.

Bien que la mobilité du bétail soit le principal centre d'intérêt, les conversations couvraient une vaste gamme de thèmes. Les éleveurs WoDaaBe qui étaient présents faisaient preuve d'un vif intérêt pour l'idée de scénarios comme moyen de les équiper à traiter du changement et à en influencer le cours. Ils ont utilisé l'analogie de l'éleveur fabricant une corde de veau – c'est à dire une condition préalable pour la possession de veau, et un exemple de la manière dont la préparation pour un avenir souhaité peut contribuer à réaliser un tel avenir.

Vous faites une corde de veau même si vous n'avez pas de veau, parce que lorsque le veau arrive, vous ne pourrez le garder que si vous avez déjà une corde. En quelque sorte donc, la fabrication d'une corde de veau affecte favorablement vos chances d'avoir des veaux.



Photography © Saverio Kratti

La facilitation dans chacun de ces cas s'est faite de différentes manières. A Merti elle a été faite par quelqu'un qui était à la fois un sage Boran et un consultant et activiste expérimenté en matière de développement pastoral. A Kutulo la facilitation a été faite par une équipe composée du directeur d'une ONG locale (ALDEF – Arid Lands Development Focus), le facilitateur du travail avec le Boran, et un membre du personnel du bureau d'Oxford de SOS Sahel UK. Au Niger, le facilitateur était un chercheur qui a travaillé pendant plusieurs années avec des éleveurs WoDaaBe qui le connaissent et lui font confiance. Etant donné l'importance critique de la facilitation pour le succès du scénario planning, la section qui suit évoque le rôle du facilitateur en plus de détail.

*Daoud Abkula,
aîné des Boran et
animateur chevronné
de développement
communautaire*



Je me suis présenté et j'ai dit clairement que je n'apportais pas de l'argent et que je ne travaillais ni pour le gouvernement du Niger ni pour un projet de développement. J'ai expliqué comment - au niveau international - on comprend maintenant que la mobilité est un élément clé de la production pastorale dans les conditions du Sahel. Ces informations ont fait une forte impression et ont contribué à me positionner et à donner le ton de la discussion lors de la plénière tenue quelques jours plus tard. J'ai alors décrit le cadre du scénario planning et j'ai dit que je voulais initier une discussion sur les changements dans le passé, le présent et les avenir possibles, avec une attention particulière sur la mobilité.

Saverio Krätli, le facilitateur des réunions avec les WoDaaBe

Le rôle du Facilitateur

Le facilitateur est la cheville ouvrière du processus de scénario planning. Dans les trois cas évoqués dans ce livret, le facilitateur a été une personne que établit un lien entre différents mondes – qui a des racines solides dans la communauté en question, soit de par sa naissance, soit de par un contact prolongé, mais qui a également bénéficié d’une plus large exposition aux débats de politique générale et aux tendances globales qui pourraient contribuer à la conversation.

Le facilitateur doit être quelqu’un de respecté et qui jouit de la confiance de la communauté, avec une compréhension profonde de sa culture, de ses traditions et de ses valeurs. Si le facilitateur est un “initié” qui est membre de droit de cette communauté, il aura une grande légitimité et des connaissances utiles, et facilitera une discussion qui aura probablement une dynamique différente que si des “étrangers” (des personnes du gouvernement ou des donateurs) sont présents.

Il y a des avantages et des inconvénients à ce que le facilitateur soit associé à une organisation particulière. S’il est non aligné, la discussion est moins susceptible d’être entachée d’hypothèses sur un appui extérieur dans l’avenir. D’autre part, un facilitateur qui a une organisation derrière lui aura un appui avec la logistique, l’administration et le suivi conséquent. En plus, certains individus sont très bien capables de laisser leur identité organisationnelle derrière eux, et sont largement reconnus pour leur intégrité et leur indépendance d’esprit.

La question d’association organisationnelle a de l’importance parce que le scénario planning n’est pas lié à l’approvisionnement en ressources. A cet égard, il diffère d’autres approches participatives qui peuvent être utilisées pour informer la conception de projets ultérieurs. Le rôle du facilitateur doit être tout à fait clair dès le départ – c’est à dire qu’il est là pour guider la communauté mais sans promesse d’aide financière.

En éclaircissant ce point, les membres les moins sérieux de la communauté sont généralement expulsés au début du processus. Ceux qui restent peuvent être toujours sceptiques – peut-être fatigués par les questionnements et les consultations sans fin des ONG et des chercheurs. Le facilitateur doit donc faire voir clairement ce que les communautés peuvent attendre de l’exercice et de sa valeur éventuelle pour elles, en vue de décider si oui ou non elles souhaitent continuer.

La tâche du facilitateur est complexe. Elle requiert quelqu’un qui peut exécuter des rôles multiples au fur et à mesure qu’ils deviennent nécessaires – y compris celui de facilitateur, de traducteur, de planificateur, de conseiller et de régulateur de problèmes. Il doit permettre à la discussion d’évoluer librement, en laissant l’appropriation à la communauté, qui aura ses propres méthodes de règlementation des discussions, tout en demeurant focalisé sur l’objectif d’ensemble de l’exercice. La patience, et la capacité à piloter la conversation dans le calme pour la ramener vers le sujet s’il le faut, sont des qualités importantes. Le choix du facilitateur est peut-être l’un des plus importants facteurs de succès.



La préparation pour les discussions à Kutulo a été compliquée par le fait qu'elle coïncidait avec une sécheresse persistante. Entre la première et la deuxième réunion, et en l'espace de six semaines, la principale personne contact et sa famille s'étaient déplacées cinq fois sur une distance de 106 km. Non seulement il fallait localiser la famille, mais aussi vérifier si la communauté était toujours contente de poursuivre, étant donné les niveaux élevés de stress qu'elle vivait.

Diyad Hujale, facilitateur somalien



Processus

1. Préparer et planifier

Comme on pourrait s'y attendre, une bonne planification est la base du succès. Le facilitateur devrait comprendre autant que possible la communauté avec laquelle il travaille. Il est souvent utile d'identifier quelques personnes influentes à l'intérieur de la communauté et de discuter des idées avec elles d'abord; elles peuvent être des champions utiles et capables d'arrondir les angles au fur et à mesure. A l'intérieur de ce groupe restreint, il devra y avoir aussi quelqu'un qui servira de contact principal durant la période de planification.

Il faut parfois plusieurs rencontres avant que toutes les préparations ne soient complètes; cette période peut être particulièrement difficile lorsqu'on travaille avec des éleveurs nomades, comme l'explique Diyad Hujale (en face).

Une fois que le principe de l'idée est accepté, une rencontre supplémentaire est parfois nécessaire pour s'entendre sur la logistique du principal rassemblement, en l'occurrence le moment, l'endroit et la langue à utiliser, et aussi pour chercher la permission pour le tournage, par exemple. Tout cela devra être décidé par la communauté. Sa confiance augmentera au fur et à mesure qu'elle reçoit les pouvoirs de décision, par exemple quant au type d'endroit qui serait le plus approprié et comment chaque jour sera géré.

L'introduction de l'idée de scenario planning au fil de plusieurs rencontres donne aux anciens le temps de réfléchir là-dessus et d'assumer plus de responsabilités au démarrage des principales discussions. Au Niger, les anciens ont organisé les rencontres, décidé du moment et du lieu de leur tenue, fourni de la nourriture et de l'eau, et mis en place un abri temporaire à l'ombre. A Kutulo, la communauté a arrangé l'hébergement dans la brousse et a assuré la restauration et le bois de chauffe, mais étant donné que la sécheresse commençait à se faire réellement sentir, les facilitateurs ont également donné de l'eau et du carburant pour les trois jours qu'ils y ont passés.

2. Décider du thème de la discussion

Bien que le scenario planning soit un processus d'apprentissage flexible, les discussions doivent avoir une orientation claire si l'on veut qu'elles soient utiles. Dans le cas des Boran, la question était assez ouverte sur quel type de futur les éleveurs espéraient avoir, et comment le dedha pourrait mieux s'équiper pour gérer le changement. Dans les deux autres cas, les thèmes concernaient la mobilité de l'élevage (avec les WoDaaBe) et l'éducation nomade (avec les somaliens).

3. Décider de la manière de gérer la traduction

La traduction sera essentielle à une phase, même si le facilitateur vient de la même communauté, étant donné que l'analyse et les arguments devront par la suite être transmis à une plus large audience.

La traduction peut être problématique pour deux raisons. D'abord elle peut ralentir la discussion, surtout lorsque le facilitateur se trouve également être le traducteur. La traduction devra être arrangée de façon à ce que la conversation puisse se dérouler naturellement. Deuxièmement, la traduction ne capte pas toujours les nuances de la langue originale. Les WoDaaBe, par exemple, font la distinction entre au moins quatre formes de mobilité, qui ont toutes été traduites lors des discussions au Niger par « mobilité » ou « transhumance », étant donné le manque d'une terminologie plus spécialisée en français ou en anglais.

- 'Perol' – migration en réponse à une crise par ailleurs incontrôlable
- 'Baartol' – migration entre deux ou plusieurs zones de climats écologiques différents au début et à la fin de la période de pâturage frais.
- 'Goonsol' – mouvement entre le pâturage à l'intérieur de contextes écologiques identiques pour garder les troupeaux sur les pâturages les plus bénéfiques
- 'Sottol' – ajustements pour assurer la disponibilité constant de bon pâturage même autour du camp

4. Introductions et préliminaires

La tenue de la première réunion peut commencer avec des prières ou d'autres cérémonies qui s'accordent avec les désirs de la communauté. Une fois cela achevé, il est très important de prendre le temps qu'il faut pour présenter ceux qui sont là et pour expliquer l'objet de la réunion – y compris ce que les facilitateurs apportent et ce qu'ils n'apportent pas.

Le message transmis par le facilitateur doit intéresser les gens: à Kutulo, l'idée même qu'un gouvernement consulte les éleveurs là-bas dans la brousse sur une question d'importance pour eux, telle que l'éducation, avait un effort stimulant.

C'est la première fois de notre vie que nous voyons des gens venir s'asseoir sous un arbre pour discuter du développement pastoral... Vous avez réalisé une grande avancée en venant vous asseoir à l'ombre avec les éleveurs, et vous aurez apporté avec vous quelque chose de très important, si cela peut se matérialiser.

Éleveurs somaliens à Kutulo

5. Identifier les moteurs du changement

Le point de départ pour la réflexion sur l'avenir réside dans le passé. D'abord, on demande au groupe de regarder en arrière et discuter des changements majeurs dans leur vie au cours des 20-30 dernières années. Puis on leur demande d'identifier ce qui est en train de provoquer ces changements – ce sont là les moteurs du changement.

Par exemple, les éleveurs de Kutulo percevaient la sécheresse persistante comme un changement majeur dans leur environnement. Ils ont identifié quelques-unes des causes de ce changement comme étant l'intensification de la sédentarisation, la destruction de l'équilibre de l'écosystème (à travers le braconnage et la perte de faune sauvage), et l'acceptation inutile d'aide alimentaire.

Les changements identifiés par le groupe peuvent être divisés en trois catégories :

- a) Ceux qui relèvent de leur contrôle, tels que les valeurs sociales ou les pratiques agricoles.
- b) Ceux qui relèvent de l'autorité de l'état, mais sur lesquels ils peuvent exercer de l'influence, en l'occurrence la fourniture de services, la gestion de conflits, le système foncier ou la gouvernance.
- c) Ceux sur lesquels ils ont peu de contrôle, tels que les changements climatiques ou la croissance démographique, ou la dynamique internationale telle que le terrorisme et le commerce.

En les catégorisant, cela permet de façonner la préparation à l'action qui achève le processus.



La sécheresse est venue parce que nous nous sommes identifiés comme étant pauvres en allant chercher des secours, quand bien même nous avions beaucoup de chameaux, et voici que maintenant Dieu nous rend pauvres. Auparavant notre fierté nous empêchait d'accepter de l'aide alimentaire humanitaire. Maintenant nous sommes psychologiquement pauvres.

Éleveur somalien à Kutulo

6. Développer les scénarios

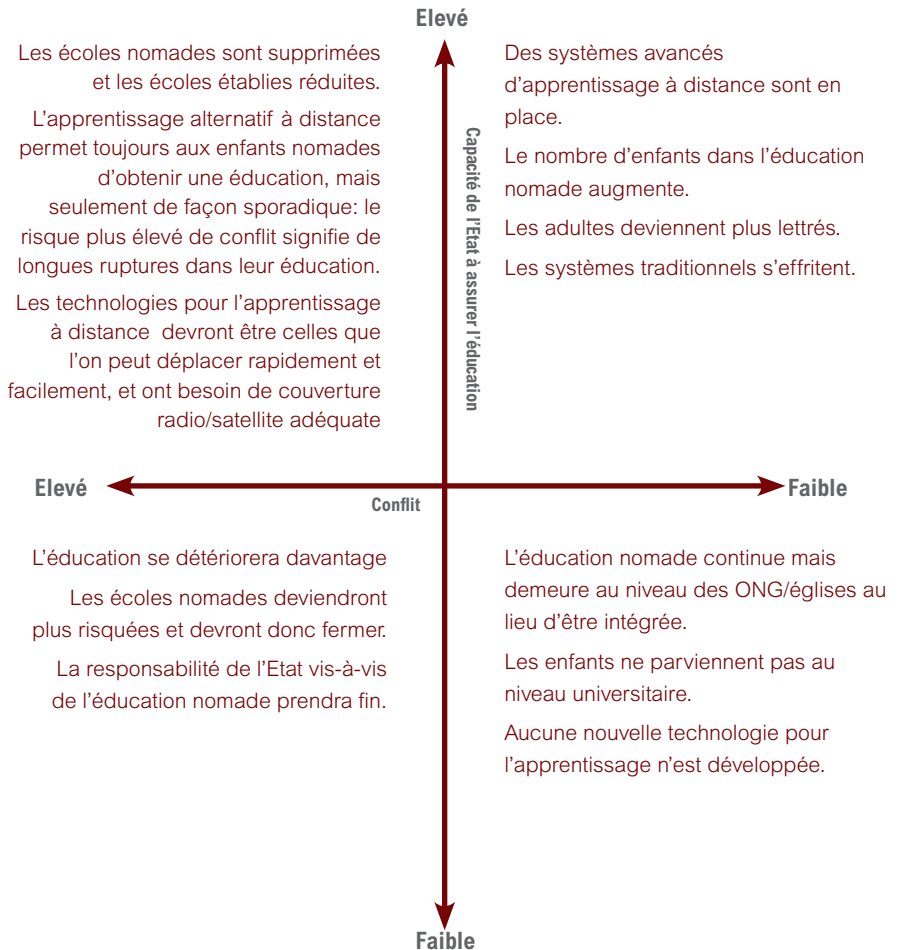
C'est là une phase critique dans le processus, lorsque les moteurs sont mis deux par deux à travers deux grandes domaines d'incertitude (ou axes) générant ainsi quatre différents scénarios. Le choix des moteurs à mettre ensemble est important : ceux qui sont sélectionnés peuvent avoir un intérêt critique pour la communauté en question ou pour le thème de la rencontre, ou ils sont parfois ceux qui ont des niveaux élevés d'incertitude (de telle façon que leur influence sur l'avenir sera plus difficile à prévoir).

La matrice ci-dessous a été élaborée par des éleveurs à Marsabit, au Kenya, en avril 2009. Les deux axes représentent le niveau de violence de conflit, et le point auquel l'Etat a la capacité d'assurer l'éducation.

Il sera peut-être utile de travailler sur les mises en paires dans un petit groupe qui va ensuite partager ses conclusions avec la plénière. A Kutulo, l'identification des moteurs a été faite dans l'ensemble du groupe d'environ 30 personnes, tandis que la répartition en paires a été faite dans la soirée avec un nombre plus réduit de personnes qui discutaient aussi des implications des divers scénarios pour l'éducation nomade. Les conclusions de ce groupe restreint ont été présentées en retour à la réunion générale le lendemain matin, donnant lieu à des discussions vives et argumentées.

Ce qui était frappant dans toutes les discussions, c'était la facilité avec laquelle les éleveurs d'une culture illettrée gardaient ces combinaisons concurrentes de scénarios dans leurs têtes.





7. Créer une vision?

Une option à cette phase du processus est de développer un “futur préféré” ou une vision. D’après la littérature, cela est fait moins souvent dans des environnements d’entreprise, lorsque l’objet du scénario planning est de tester des décisions par rapport à une vaste gamme de scénarios possibles en vue d’accroître la probabilité que la société restera compétitive, quel que soit l’avenir. Toutefois, il est souvent favorisé dans les contextes de pays en voie de développement parce qu’il cadre bien avec les principes de développement d’appropriation et d’auto-détermination, et avec le désir non seulement d’adaptation à l’avenir mais aussi de le façonner activement.

La discussion au Niger, par exemple, a montré que les éleveurs WoDaaBe sont confrontés à deux grandes dynamiques, qui se résument dans le tableau ci-dessous.

‘Perdre’

Les ménages individuels ont des troupeaux plus réduits de nos jours, par rapport à il y a 40 ans. Dans l’ensemble, les WoDaaBe possèdent et contrôlent plus de bétail, mais celui-ci est partagé entre beaucoup plus de ménages.

La production laitière a diminué considérablement, surtout dans les ménages qui ont réduit leur mobilité afin de pouvoir envoyer certains de leurs enfants à l’école.

La diversité de la brousse et la qualité du pâturage sont toutes les deux plus réduites que par le passé; le nombre plus élevé de puits rend la vie plus facile, mais mène au surpeuplement du pâturage.

L’efficacité de la gestion des troupeaux à travers la mobilité est réduite, car un nombre plus élevé de ménages doivent compléter leur production animale avec une activité économique parallèle qui les rend dépendants de villages.

Les WoDaaBe sont également en train de perdre par rapport aux ressources de développement, en raison de leur faiblesse politique et du manque d’accès aux réseaux influents.

‘Se Défendre’

Un grand nombre de WoDaaBe sont très conscients du lien entre leur manque d’instruction formelle et les difficultés qu’ils ont à accéder aux ressources publiques; un nombre plus élevé d’enfants sont envoyés à l’école.

Des villages exclusivement WoDaaBe sont en train de se développer, perçus comme étant un moyen “d’assurer une place” à travers la visibilité institutionnelle et l’accès à l’administration publique.

La réorganisation politique, la diversification économique et le réseautage en dehors de la société WoDaaBe sont d’autres indicateurs que les WoDaaBe sont en train de se défendre.

Sur la force de ces deux tendances, les WoDaaBe ont esquissé leur scénario préféré qui était centralisé sur ce qui suit:

1. Obtenir des peuplements et villages exclusivement WoDaaBe comme points de référence au plan administratif.
2. Assurer l'accès aux réseaux qui contrôlent le flux des ressources publiques, en établissant des liens directs avec eux et en obtenant des compétences et des qualifications à travers l'enseignement formel.
3. Renforcer la mobilité et soutenir les producteurs dans la brousse.
4. Soutenir ceux qui n'ont pas d'animaux et qui sont obligés de rester dans les villages.
5. Obtenir des informations de première main sur les politiques de développement de l'élevage et la communication avec le niveau international.



Photography © Sarah Witts



8. Décider des étapes futures

Les prochaines étapes dépendent de la raison pour laquelle le scénario planning a été introduit. Les expériences jusqu'ici ont été de deux ordres : l'une a porté essentiellement sur la capacité des groupes pastoraux à se préparer à l'incertitude et gérer un avenir imprévisible ; l'autre a été d'interagir avec et de contribuer à des processus de prise de décisions plus larges. La première est illustrée par les discussions à Merti et la deuxième par celles qui ont eu lieu à Kutulo. Une comparaison des deux est présentée au tableau ci-dessous.

	Merti	Kutulo
Concentration thématique	Principalement interne, sur la capacité du dedha à gérer les opportunités et les menaces externes et internes	Principalement externe, sur la facilitation de l'apport des éleveurs dans le projet de politique d'éducation en milieu nomade
Facilitation	Sage Boran avec une expérience en travail de développement	Equipe mixte à partir d'une ONG locale somalienne et SOS Sahel UK
Résultats	Le processus a inspiré les dedha à mener des actions dans plusieurs domaines, y compris leur gestion des forages de saison sèche, gestion de pâturages et plaidoyer sur les actions de l'industrie pétrolière. Cela les a mené aussi à conclure que le dedha sera seulement capable de programmer ou d'aborder le changement s'il mobilise ses propres ressources et assume la responsabilité pour forger son destin.	Le processus a abouti à des recommandations concrètes au gouvernement sur la politique, et un engagement du groupe à faire de même avec leurs leaders politiques



Ainsi, les scénarios proprement dits ne sont pas en eux-mêmes le résultat le plus important. Leur valeur réside moins dans leur contenu que dans le processus qui les a créés – un processus qui encourage la considération d'une vaste gamme de futurs possibles et un débat sur les implications de chacun. Les éleveurs qui ont pris part au travail jusqu'ici ont accueilli favorablement l'approche pour la façon dont elle illustre comment le changement pourrait se produire, et se focalise sur les défis stratégiques auxquels ils sont confrontés en tant que groupe.

Avant la fin de la réunion, il est extrêmement important que les engagements pris de part et d'autre soient clairs, et qu'ils soient suivis en temps opportun. La longue histoire de développement manqué dans les zones pastorales signifie qu'il y a des inquiétudes sérieuses que les mots ne soient vides de sens. Le processus de scénario planning doit mener à une action concrète - quelle qu'elle soit - si l'on veut qu'il retienne l'intérêt et l'engagement des populations.

Nous espérons que vous allez suivre cette question de près et la rendre utile. Vous ne devez pas oublier les questions des éleveurs lorsque vous retournerez dans vos bureaux et dans vos foyers. Nous voulons votre engagement avec le Ministère du Kenya Septentrional pour traduire cette rhétorique pastorale en actions concrètes.

Mohammed Mansa, Kutulo





Selon le dire des éleveurs à Merti:

Il existe une énorme différence. Les choses sont ordonnées maintenant. Les groupes moteurs (générateurs) sont préparés à l'avance, et lorsque nous arrivons avec nos animaux, le calendrier de distribution d'eau et d'abreuvement des animaux est efficace. C'est maintenant notre forage... C'est notre survie en temps de sécheresse.



Remarques de Conclusion

Le scenario planning est crédité d'avoir aidé de grosses sociétés privées avec un environnement commercial de plus en plus complexe et incertain. A une date plus récente encore, il a été utilisé à des moments critiques de transition (comme en Afrique du Sud). Il est en train d'être adopté maintenant par des organismes du secteur public, et a fait l'objet d'essai aussi avec les communautés rurales qui dépendent de la base des ressources naturelles – bien qu'encore pas, à notre connaissance, avec des pasteurs ordinaires dans leur propre environnement (contrairement à un environnement d'atelier).

Le travail dont ce livret est tiré était un projet pilote. Comme tel, SOS Sahel UK n'avait point d'idée précise sur ce qui pourrait en résulter. Le but était d'introduire l'idée du scenario planning à divers groupes pastoraux et voir si oui ou non ils pensaient que cela pourrait les aider pour avoir plus de contrôle sur les ressources dont ils ont besoin et les processus qui affectent leurs vies. L'expérience jusqu'ici suggère que leur réponse est positive.

Cette dernière partie donc n'offre pas d'état définitif sur l'impact, autre que d'illustrer dans l'encadré ci-dessous certains des résultats du processus le plus ancien (à Merti).

Résultat du travail à Merti

Le dedha est devenu un acteur significatif dans le district, participant aux réunions du Groupe de Pilotage du District et injectant les voix des éleveurs dans les structures bureaucratiques. Les éleveurs somaliens du district de Wajir avoisinant font boire maintenant leurs animaux au niveau des forages de Merti sans conflit. Il existe maintenant des règles claires d'engagement et des systèmes clairs de gestion des pâturages et de l'eau. Le dedha a fait des progrès remarquables vers la durabilité – en partie à travers une meilleure gestion des revenus des forages et en partie parce que cela présente une perspective plus attrayante pour les bailleurs de fonds étrangers. Il a obtenu des financements pour ses activités tant de la part du gouvernement que des ONG.

Le reste de cette section évoque certains défis, y compris la représentation, et met en exergue certaines des implications du scenario planning pour les organismes de développement qui s'intéressent à son utilisation.

1 Le Groupe de Pilotage du District coordonne le travail sur la sécurité alimentaire dans chaque district aride et semi-aride du Kenya. Jusqu'à présent, la participation a généralement comporté seulement les fonctionnaires, les conseillers et les grandes ONG.

Défis

Le scénario planning puise ses racines dans la stratégie militaire et plus récemment encore dans la stratégie des entreprises. Dans un environnement de secteur privé le processus peut se dérouler sur plusieurs mois, avec des facilitateurs professionnels et un important appui de l'intérieur de la compagnie même. Mais en milieu pastoral, les gens sont souvent soumis à de grandes pressions: les éleveurs peuvent donner quelques heures seulement à la fois, et il n'y a point de garantie que les mêmes gens pourront participer à toutes les réunions. Les conditions matérielles dans lesquelles il a lieu peuvent aussi être difficiles.

Le processus est imprévisible, créant d'autres défis. Par exemple, toute rencontre de groupe générera des questions subsidiaires qui ne sont pas tout à fait pertinentes pour le thème évoqué mais qui ont leur importance pour ceux qui les soulèvent et doivent être abordées si l'on veut que les gens restent à l'aise. Le facilitateur doit permettre ces cas de se dérouler avant de ramener la discussion au thème principal. A Kutulo, le directeur du bureau de la circonscription du Membre du Parlement de la zone était présent, ce qui signifiait qu'il y avait un moyen direct par lequel les problèmes et préoccupations légitimes qui étaient liés au sujet de la réunion devaient être orientés.

A l'instar de toute approche participative, la représentation est un aspect critique à examiner. A travers une bonne partie du travail on a cherché à restaurer le pouvoir des institutions traditionnelles. Dans les sociétés pastorales celles-ci sont souvent dominées par des hommes plus âgés, mais cela ne signifie pas nécessairement qu'en cherchant à travailler à travers eux le processus exclura les femmes et les jeunes. Les cultures sont dynamiques et variables. Au Kenya les jeunes assistaient à toutes les réunions. Et lorsque les discussions étaient tenues dans un même village, les femmes et les hommes discutaient sans encombre ensemble. Dans les endroits où les gens venaient de villages différents, et par conséquent ne se connaissaient pas, ou dans les endroits avec une culture conservatrice, des discussions parallèles étaient organisées avec les femmes. Cela laisse entendre que la participation des femmes est parfois déterminée non seulement par les rôles de genre, mais par la mesure dans laquelle les personnes concernées se connaissent bien entre elles.

En termes de classe et de pauvreté, les riches et les pauvres ont souvent des perspectives différentes sur l'avenir. Dans la pratique, toutefois, et avec une bonne facilitation, leurs points de vue divergents peuvent être réconciliés à l'intérieur d'un même processus, comme l'ont démontré les discussions sur l'éducation à Kutulo: un participant était un exportateur bien connu de viande à destination de Dubai tandis qu'un autre venait de recevoir des animaux en guise de zakaat , illustrant les origines diverses des personnes présentes. A l'exception du visionnement, le scénario planning ne privilégie pas un point de vue du futur sur un autre. Il accommode plutôt des possibilités multiples, invitant des débats sur les implications et les conséquences de chacune.

² Zakaat, ou aumône, est un des cinq piliers de l'Islam

La réunion élargie a eu lieu sous un abri improvisé de couvertures autour d'un arbre. La température lorsque nous commençons, à neuf heures et demie, était de 42° C. La réunion était organisée en trois phases : modèles passés de changement, modèles actuels de mobilité, et les moteurs et les directions du changement. Tous les trois exercices ont suscité une gamme variée d'interventions et des discussions parfois animées, mais les deux dernières ont dû être compressés dans une séance de l'après-midi ralentie par la chaleur et la digestion et interrompue par des prières .

Saverio Krätli, le facilitateur des réunions avec les WoDaaBe

Implications pour les organismes de développement

La majeure partie des activités de développement se produisent dans un cadre de projets limités dans le temps qui abordent des besoins spécifiques et prévoient des résultats spécifiques. Ces projets sont peut-être la conséquence d'un instinct naturel pour imposer l'ordre et l'organisation sur le processus éminemment fluide et imprévisible du changement social. Les approches participatives dans un tel contexte sont rarement flexibles mais sont souvent utilisées pour tester ou valider des idées de projet qui ont déjà été décidées.

Le scenario planning est différent dans la mesure où il tente de sortir du cadre de projet. Il encourage la réflexion en termes générationnels, au lieu des deux ou trois années que couvrent la plupart des plans de projets. C'est un processus flexible dont le résultat est inconnu. Et il marche peut-être mieux lorsqu'il est totalement séparé d'une perspective quelconque d'appui subséquent. Une implication du scenario planning pour les organismes de développement est donc qu'ils doivent être préparés à lâcher la prévisibilité des cycles de projet et des cadres de projet.

Une deuxième implication est que l'organisation doit être préparée à donner des conseils, permettant au processus d'évoluer sans l'intervention de son identité, son agenda ou ses procédures. Le facilitateur « passera le témoin » à la communauté, qui prendra des décisions sur le travail qui ne sont pas toujours en conformité avec la manière dont l'organisation opère normalement. La plupart des publications sur les approches participatives conseilleront exactement la même chose, mais dans la pratique cela se produit rarement. Il est difficile de céder le pouvoir et le profil. La pression pour démontrer les résultats et pour tenir les supérieurs et les bailleurs satisfaits peut être forte. Mais le refus de lâcher – la réticence à percevoir les éleveurs comme sujet et plutôt qu'objet de développement – est peut-être un facteur dans leur marginalisation permanente.

C'est dans ce sens que le scenario planning soulève la question de l'habilitation au devant de la scène. Le développement pastoral, comme toute autre forme de développement, est beaucoup plus qu'un exercice technocratique. Il devra défier les modes de pouvoir et d'autorité et restaurer l'influence politique de groupes qui n'en possèdent pas présentement. La contribution que le scenario planning peut faire à ce processus est de valider l'analyse et l'intelligence des éleveurs eux-mêmes, en les aidant à imaginer un autre type d'avenir par rapport à celui que les autres décideraient par ailleurs pour eux.

Ce processus n'est pas facile à faciliter. Vous devez être assez flexible pour vous adapter à tout ce qui survient. Vos préconceptions seront totalement remises en cause. Vous êtes seulement un messenger d'idées et d'informations. Essayez de ne pas être trop malin. Ne devancez pas le processus: restez toujours par derrière, en l'accompagnant au fur et à mesure.

Daoud Abkula, facilitateur boran







Lectures supplémentaires

La littérature du scenario planning est dense et variée, mais les publications suivantes sont recommandées en lectures supplémentaires:

Lindgren M. and Bandhold H. 2003.

Scenario Planning. The Link Between Future and Strategy

Palgrave MacMillian, Basingstoke, UK.

Ralston B. and Wilson I. 2006.

The Scenario Planning Handbook: Developing Strategies in Uncertain Times

Thomson, South-Western, Mason, OH

van der Heijden K. 2005.

Scenarios: Art of Strategic Conversation

2nd edition. John Wiley & Sons, Ltd, Chichester, UK.



SOS Sahel UK est une petite ONG spécialisée qui travaille dans les zones arides d'Afrique de l'Ouest et de l'Est depuis plus de 20 ans. Son objectif est que les paysans et les pasteurs des zones arides aient plus d'influence sur les décisions qui les touchent et un meilleur contrôle sur les ressources nécessaires pour sécuriser leurs modes de vie et leurs accomplissements.

SOS Sahel UK cherche des moyens novateurs par lesquels les communautés des zones arides peuvent défier la marginalisation et la discrimination. Elle vise à porter les réalités des zones arides en Afrique à l'attention des décideurs et du public de façon avisée et autorisée.

SOS Sahel UK croit en la capacité des paysans et des éleveurs des zones arides à gérer leur environnement avec sagesse et dextérité.



L'Institut International pour l'Environnement et le Développement est une organisation de recherche en matière de politiques, basée à Londres, et travaillant dans le domaine du développement durable. Avec son réseau élargi de partenaires, l'IIED aide à s'attaquer aux plus gros problèmes de nos temps - du changement climatique et des villes, aux pressions sur les ressources naturelles et les forces façonnant les marchés globaux. Créé en 1971, il travaille en étroite collaboration avec les partenaires à la base, assurer la pertinence de la recherche et du plaidoyer pour les besoins et les réalités du milieu.

Le travail de l'IIED sur les zones arides d'Afrique a pour objectif d'améliorer les conditions de vie des populations de ces régions. Ses priorités consistent à: renforcer les capacités des populations locales à gérer leurs ressources de manière durable et équitable; promouvoir des politiques et institutions qui garantissent des processus de prise de décisions participatifs; intervenir dans des processus internationaux qui favorisent les besoins des populations des zones arides.

Planifier avec l'Incertitude:

Scenario Planning avec les éleveurs nomades en Afrique

L'objectif de ce livret est d'illustrer la manière dont l'idée de scenario planning est utilisée pour aider les pasteurs africains à gérer l'incertitude et le changement.

Ce livret est écrit tout d'abord à l'intention des agents de développement communautaire. Il est rédigé pour ceux qui voudraient parfois faciliter le scenario planning avec les communautés et qui souhaitent en savoir davantage. Il décrit le processus concerné et évoque les avantages, les défis et les implications de l'approche.

Pour d'autres informations, veuillez vous adresser à:

mail@sahel.org.uk

ou voir: www.sahel.org.uk

ISBN : 978-1-84369-743-5

SOS Sahel International UK is a company limited by guarantee No. 2100867, registered in England.
Registered Charity No. 296311

Publié par

