

Un processus adaptatif de planification de scénarios dicté par la pandémie COVID-19

AUTEURE

Andrea Procopio

ACTIVITÉ/LE PROGRAMME

Passer à la résilience

ORGANISATION

IMPAQ International

PAYS

Ouganda

CONTEXTE

Quel est le contexte général dans lequel votre exemple a lieu ?

« Augmenter la résilience » est une activité de sept ans financée par l'USAID / BHA et mise en œuvre dans le district de Kamwenge situé à l'ouest de l'Ouganda. Sous la direction de la Fondation AVSI, en partenariat avec Trickle Up et IMPAQ International, son objectif est de faire passer les réfugié(e)s et les ménages ougandais extrêmement pauvres du district de Kamwenge des conditions d'insécurité alimentaire et de moyens de subsistance fragiles à l'autosuffisance et à la résilience en utilisant un modèle de cohorte. L'activité concerne 13 200 ménages économiquement actifs mais incapables de répondre de manière cohérente à leurs besoins de base sans une forme d'assistance



Crédit Photo: Esther Ruth Mbabazi / Save the Children

GESTION ADAPTATIVE DANS L'ACTION

Decrivez votre exemple de gestion adaptative. Quels problèmes essayez-vous de résoudre ? Pourquoi avez-vous choisi de la mettre en œuvre de cette façon ?

Début février 2020, lors de notre deuxième atelier d'affinement du changement, un membre de l'équipe d'Augmenter la résilience a demandé si nous devions prendre en compte la pandémie COVID-19 dans nos hypothèses. Sa remarque a rapidement été écartée, et les membres de l'équipe lui ont demandé si COVID-19 était même actif en Ouganda. Cependant, un mois plus tard, le 17 mars 2020, la direction des activités a fourni des conseils à tout le personnel pour s'assurer que des informations précises et cohérentes sur la pandémie COVID-19 parvenaient à chaque employé(e) et, par la suite, à tou(te)s les participant(e)s du projet. La situation a rapidement dégénéré. Le 18 mars 2020, le président de l'Ouganda s'est adressé à la nation et a annoncé 13 mesures de restriction, dont une interdiction de se rassembler en groupes de plus de dix personnes pendant 30 jours. Puis, le 31 mars 2020, le président ougandais a officiellement confiné tout le pays. La direction a été confrontée à des défis sans précédent pendant une période d'incertitude extrême qui a non seulement testé nos hypothèses externes, mais a également dépassé tout ce que nous aurions pu prévoir.

Au milieu d'une incertitude sans précédent, notre équipe a décidé de développer un outil et un processus de suivi du contexte et de planification de scénarios adaptatifs pour nous aider à anticiper et à planifier les façons dont les confinements provoqués par la COVID-19 pourraient influencer nos programmes.

La création de l'outil a été une expérience d'apprentissage en soi. Il a fallu du temps à celles et ceux qui n'avaient jamais participé à la planification de scénarios pour comprendre pourquoi nous faisons cet exercice alors que nous ne savions même pas ce qui allait se passer. Nous avons eu un débat houleux sur l'opportunité de baser nos scénarios et adaptations sur le contexte potentiel (par exemple, confinement total contre restrictions partielles) ou sur la durée (puisque'un confinement sur une période de temps d'un mois est très différent d'un confinement qui devra durer six mois). Nous avons finalement décidé que nous devions envisager les deux points et inclure des intervalles de temps dans toutes nos descriptions de scénarios.

C'était aussi un défi de savoir combien de scénarios allaient suffire. Les possibilités de ce qui pourrait arriver étaient vraiment infinies. Au final, nous avons décidé de partir de deux scénarios car nous estimions qu'entre les deux scénarios, nous serions capables de nous adapter en conséquence. Trop de scénarios auraient entraînés une planification excessive alors qu'un seul scénario aurait entraîné une mauvaise préparation aux résultats potentiels.

IMPACT

Décrivez l'impact de votre approche de Gestion Adaptative sur votre activité et ses objectifs. S'IL EST trop tôt pour le dire, quels effets vous attendez-vous à voir à l'avenir ?

L'utilisation d'une approche de planification de scénarios a aidé notre équipe à identifier les facteurs au sein de notre environnement opérationnel qui pourraient affecter notre capacité à mettre en œuvre notre activité et à déterminer des approches alternatives de manière proactive. La planification de scénarios a amélioré nos processus de prise de décision et a permis une mise en œuvre plus fluide des activités, malgré l'incertitude qui nous entoure (comme les élections nationales et la planification de la deuxième cohorte de notre activité). Être préparé(e)s à divers scénarios nous a permis d'agir rapidement et de concevoir de nouveaux modes de mise en œuvre, évitant les interruptions à grande échelle.



Crédit Photo: Save the Children/
Esther Ruth Mbabazi

RÉFLEXION

Qu'est-ce qui a rendu possible votre approche de gestion adaptative ? La prochaine fois, que pourriez-vous faire différemment ?

De nombreux facteurs ont contribué à la mise en œuvre réussie de notre approche de gestion adaptative. L'activité avait déjà une culture de collaboration, d'apprentissage et d'adaptation (CAA), permettant une mise en œuvre plus facile de la planification de scénarios, la réalisation d'évaluations de contexte, l'acceptation des échecs et le pilotage de nouvelles idées. L'utilisation de l'approche de planification de scénarios a permis aux membres du Comité technique de planifier les situations avant qu'elles ne se produisent, en réfléchissant ainsi aux défis et aux partenariats, en se préparant à la mise en œuvre et en permettant un déploiement rapide lorsque les situations se sont produites.

Nous pensons que nos expériences de mise en œuvre de ces approches CAA pendant la pandémie COVID-19 ont conduit à un changement d'état d'esprit pour le personnel d'Augmenter la résilience. Lorsque les restrictions ont commencé à augmenter, conduisant au confinement total, notre première réaction a été « nous ne pouvons rien faire ». Cependant, alors que nous étudions les données de notre évaluation du contexte, menions les premiers exercices de planification de scénarios et apprenions d'autres organisations, en seulement deux semaines, nos pensées ont changé en « essayons, voyons ce qui se passe et partons de là ». À partir de ce jour, l'état d'esprit de tout le personnel est devenu plus exploratoire, ouvert à de nouvelles idées, flexible et prêt à accepter l'échec comme une option.

Lors du déploiement de l'approche scénario adaptatif en lien avec la pandémie COVID-19, notre équipe aurait pu démarrer plus tôt (dès la mise en place des premières restrictions du gouvernement). Cependant, le confinement total n'était pas quelque chose que nous avions connu auparavant et aurait été difficile à prévoir. De plus, en tant que Conseillère en apprentissage stratégique, j'aurais pu animer une séance d'information sur la planification de scénarios et son importance, car je pense que cela aurait accru l'adhésion et la compréhension dès le début.

OUTILS

Quels outils ont permis ou ont résulté de votre approche de gestion adaptative ? Veuillez les décrire et les lier ou joindre, si possible.

Des instructions complètes pour l'utilisation d'une version légèrement modifiée de notre outil de planification de scénarios sont disponibles via [ce cours en ligne gratuit](#) produit par IDEAL.