



CHAPITRE 1. RECUEILLIR DES INFORMATIONS SUR L'AVENIR

CO-CONSTRUIRE

La prospective stratégique privilégie les processus participatifs. La diversité des points de vue et des expériences est une richesse pour mieux comprendre les évolutions du monde qui nous entoure, et une aide précieuse pour anticiper et planifier l'avenir. La participation d'un vaste éventail d'acteurs favorise en outre une adhésion collective aux stratégies, plans et politiques, et garantit la cohérence des actions menées par les parties prenantes. Le balayage d'horizon et les sept questions sont deux outils conçus pour assurer une participation large et inclusive.



Nous avons choisi d'élargir nos horizons et d'adopter des modes de connaissance et d'apprentissage océaniques privilégiant l'écoute et la compréhension. Favoriser l'inclusion dès le départ est un moyen efficace de co-construire et de démocratiser le processus de planification stratégique. L'élargissement de la participation suppose également de bien réfléchir aux interactions à l'échelle systémique, afin d'aller au-delà du simple exercice de représentation.

– Sarah Mecartney,
Conseillère principale en stratégie, CPS



BALAYAGE
D'HORIZON6

- o **Étude de cas n° 1**
Facteurs et dynamiques à l'œuvre
dans la région océanique8



SEPT
QUESTIONS 12

- o **Étude de cas n° 2**
Sept questions à la jeunesse
océanique.....14



☑ QUOI ?

Processus consistant à repérer les premiers signes et indices du changement autour de soi, à cerner la nature de ces changements et à en déterminer les effets potentiels.

☑ QUAND ?

À utiliser comme un système d'alerte précoce interne, pour procéder à une analyse systématique des risques, des possibilités et des évolutions susceptibles d'affecter l'orientation stratégique d'une organisation. Intégration possible aux processus de conception, de planification et d'élaboration des stratégies.

☑ POURQUOI ?

Transmet des signaux faibles ou forts nous permettant de déceler l'émergence de risques, de possibilités ou de tendances. Ces informations peuvent servir de référence ou venir alimenter les évaluations du contexte, des tendances et des risques.

Conseil

Demandez qui aurait besoin de participer à l'exercice de balayage d'horizon. Quelqu'un qui ne serait pas présent ? Lors d'un tel exercice, les participants puisent généralement dans leurs propres connaissances et s'appuient sur leurs responsabilités directes. La formation d'un groupe varié de participants limite le risque d'« angles morts » pouvant nuire aux stratégies, détourner les efforts menés par les organisations ou leur faire manquer des occasions importantes. Veillez à y inclure des hommes et des femmes, ainsi qu'à diversifier les domaines et les niveaux de compétence.



RESSOURCES ADDITIONNELLES

New Zealand Department of the Prime Minister and Cabinet (DPMC). Balayage d'horizon.

👁 Disponible à l'adresse : <https://dpmc.govt.nz/our-programmes/policy-project/policy-methods-toolbox/futures-thinking/horizon-scanning>

Communauté du Pacifique. 2022. *Recueil de pratiques océaniques de prospective stratégique*, page 51.

👁 Disponible à l'adresse : <https://purl.org/spc/digilib/doc/t942w>

Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique. 2022. Foresight Playbook, pages 45–48.

👁 Disponible à l'adresse : www.undp.org/asia-pacific/publications/undp-rbap-foresight-playbook

Centre mondial du PNUD pour l'excellence de la fonction publique. 2018. Foresight Manual: Empowered futures for the 2030 agenda, pages 26–30.

👁 Disponible à l'adresse : www.undp.org/publications/foresight-manual-empowered-futures

DÉROULEMENT



Durée

60–90 minutes



Nombre de participants

Illimité. Idéalement, groupes composés de 8 à 10 personnes.



Animation

Une personne chargée de l'animation globale, et des personnes chargées d'animer chaque groupe. Il peut être utile de désigner, pour chaque groupe, une personne chargée de la prise de notes³.

Matériel



Feuilles de papier



Post-it



Feutres de couleur



Plateforme de collaboration virtuelle
Google Docs, Miro, Conceptboard, etc.
(si l'activité est réalisée en ligne)

Durée et activité

Étape

Description

15 minutes

Présentation de l'activité

1



Expliquez ce qu'est le balayage d'horizon et à quoi il sert.

Expliquez l'activité au(x) groupe(s) et précisez l'horizon visé (à savoir 2050).

2



Sélectionnez un cadre pour classer les facteurs de changement en plusieurs catégories.

Ex. : PESTEL⁴ ou STIR-DEEPER⁵. Donnez aux participants la possibilité d'ajouter des catégories qui, selon eux, pourraient influencer sur la stratégie.

45 minutes

Réalisation de l'activité

3



Proposez aux participants un exercice de réflexion collective visant à répertorier des facteurs de changement pour chaque catégorie.

Vous pouvez choisir de traiter une ou plusieurs catégories à la fois en fonction de la dynamique du groupe. Veillez à consacrer le même temps à chaque catégorie. Pour chaque catégorie, cherchez à déterminer les facteurs de changement ayant un impact direct et ceux ayant un impact indirect.

60 minutes

Une fois l'activité terminée

4



Compilez et synthétisez les informations recueillies sur les facteurs de changement.

Les informations compilées dans le cadre de cette activité peuvent servir de base à un exercice de cartographie des facteurs, lors duquel les facteurs de changement seront classés par catégorie en fonction de leur impact potentiel et de leur degré d'(in)certitude.

³ Pour gagner du temps, la personne chargée de la prise de notes peut, pendant la séance, saisir les contributions des participants directement dans un modèle en ligne Google Docs.

⁴ PESTEL désigne les facteurs politiques, économiques, sociaux, technologiques, légaux et environnementaux.

⁵ STIR-DEEPER signifie société, technologie, industrie, ressources, démographie, économie, environnement, politique, énergie et religion. Ce cadre d'analyse permet d'examiner tous ces aspects de l'environnement externe et d'en déterminer l'incidence sur une stratégie.



ÉTUDE DE CAS N° 1

FACTEURS ET DYNAMIQUES À L'ŒUVRE DANS LA RÉGION OCÉANIENNE

Au moment d'élaborer son Plan stratégique 2022–2031, la CPS s'est servie du balayage d'horizon pour mieux comprendre les facteurs et les dynamiques à l'œuvre dans la région océanienne et au sein de l'Organisation.

PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

Soixante agents de la CPS intéressés ont participé à cet atelier en ligne. En amont de l'événement, les organisateurs ont passé la liste des participants en revue et ont convié d'autres agents afin de constituer un groupe représentatif de la diversité à la CPS.

Pendant 90 minutes, les participants, répartis en petits groupes, ont listé les enjeux susceptibles d'influer sur l'avenir de la région et de la CPS. Il leur a été plus particulièrement demandé de réfléchir aux enjeux pouvant se poser et entraîner des changements entre 2021 et 2031, ainsi qu'à ceux auxquels les États et Territoires insulaires océaniques pourraient devoir faire face.

Les groupes se sont appuyés sur sept catégories de facteurs de changement, préalablement établies à partir du cadre STIR-DEEPER.

Les sept catégories retenues dans le cadre de l'exercice étaient les suivantes :

- | | |
|----------------------------------|------------------------------|
| ○ environnement naturel ; | ○ ressources ; |
| ○ démographie et société ; | ○ énergie et production ; et |
| ○ environnement bâti ; | ○ économie et politique. |
| ○ technologie et communication ; | |

Pour cet exercice, nous avons utilisé l'outil de collaboration en ligne Conceptboard⁶. Les participants pouvaient ainsi écrire sur un post-it virtuel chacun des facteurs qui leur venaient à l'esprit et placer le post-it dans le tableau correspondant. Les post-it affichant des facteurs similaires pouvaient ensuite être regroupés par les participants eux-mêmes ou par les personnes chargées de l'animation.

Nous avons divisé chaque tableau en trois sections. Dans la partie haute, nous avons mis des exemples de facteurs pour stimuler la réflexion. Dans la partie gauche, les participants devaient placer les facteurs susceptibles d'influer directement sur la CPS (comme des changements ayant trait au financement ou aux interactions avec les membres). Dans la partie droite, ils devaient placer les facteurs qui pourraient influencer sur les populations et les lieux océaniques, et pour lesquels la CPS devrait intervenir (un problème de santé publique, par exemple). La figure 1 présente un exemple de tableau ainsi complété (voir figure 1).

6 Pour plus d'informations au sujet de Conceptboard : www.conceptboard.com.

Figure 1 :

Tableau pour la catégorie Ressources, énergie et production

Facteurs de changement : ressources, énergie et production			
Ex. • bouquet énergétique • marchés internationaux • ressources biologiques • ressources minérales • automatisation • limites planétaires • exploitation durable des ressources			
THÈME Sécurité énergétique	THÈME Marchés mondiaux	THÈME Économie bleue	THÈME Conflit – Ressources naturelles, croissance économique
DIRECT		INDIRECT	
Accroissement des échanges commerciaux à l'échelle de l'Océanie	Exigence d'efficacité énergétique	L'automatisation améliore certains processus, mais a des répercussions sur les emplois	Demande mondiale de produits de la mer, plus d'incitations à l'exportation, moins d'incitations en faveur de la consommation locale
Évolution des sources alimentaires	Évolution des systèmes internationaux de production alimentaire	Localisation de la chaîne de valeur alimentaire	Défis en matière de biosécurité – espèces envahissantes, organismes nuisibles et maladies, et impacts sur l'agriculture, l'élevage et la pêche

Sources : CPS et Centre for Policy Futures de l'Université du Queensland

RÉSULTATS

Les participants ont répertorié plus de 600 facteurs de changement en Océanie.

À des fins de simplification, nous les avons regroupés⁷ en 13 facteurs essentiels :

1. changements sociaux ;
2. santé environnementale ;
3. relèvement stratégique ;
4. financement et indépendance ;
5. systèmes interconnectés ;
6. conflit de priorités ;
7. action inclusive au plan social ;
8. répercussions du changement climatique ;
9. soutien à l'équité sociale ;

10. évolution technologique ;
11. régionalisme contre nationalisme ;
12. science à l'appui de la prise de décision ; et
13. décarbonation à l'échelle mondiale.

Nous avons utilisé les facteurs essentiels pour alimenter l'étape suivante de notre processus de planification stratégique (**voir étude de cas n° 3**). Ces facteurs ont également nourri la contribution de la CPS à l'exercice de définition et de cartographie des facteurs dans le cadre de l'élaboration de la Stratégie pour le Pacifique bleu à l'horizon 2050⁸.

⁷ Nous avons dégagé les principaux points de chaque contribution, et nous avons regroupé, sous un seul point général, les idées et observations émanant de plusieurs participants. Nous avons pour cela cherché à déterminer les points de convergence et les différences entre les contributions.

⁸ Secrétariat général du Forum des Îles du Pacifique. 2022. *2050 Strategy for the Blue Pacific continent*. Suva (Fidji), Secrétariat général du Forum des Îles du Pacifique. Source : www.forumsec.org/2050strategy.



Contribution de la CPS à la Stratégie pour le Pacifique bleu à l'horizon 2050

60 facteurs de changement répartis en **6** catégories, susceptibles d'avoir une incidence sur la vision à l'horizon 2050

Développement social

[La cohésion et l'évolution positive de la société peuvent se traduire par une amélioration des conditions sociales et humaines, au profit de la société dans son ensemble.]

[L'équité, l'égalité, la justice sociale et la protection contre la violence fondée sur le genre, entre autres, sont des conditions indispensables et fondamentales du progrès social.]

Économie

[Une transition régulière vers des **économies bas carbone** favorise la diversification, la gestion durable des ressources et des schémas de production/consommation durables.]

Environnement

[La gestion des ressources naturelles (Le respect des bonnes pratiques et l'exploitation durable des ressources) renforcent les capacités à contrôler l'état de l'environnement et des ressources.]

[Le plus grand facteur de changement réside dans la perte de biodiversité, qui aura de très lourdes conséquences pour la région océanienne en matière de sécurité alimentaire et hydrique, dans un contexte de changement climatique et de multiplication des catastrophes naturelles.]

Technologie

[Les innovations et technologies numériques continuent de transformer en profondeur nos manières de travailler, de communiquer et de vivre.]

[Renforcer le rythme d'adoption des données et des technologies (en tant que ressources stratégiques) et les capacités dans ce domaine.]

Politique/Affaires juridiques

[Incertitude croissante concernant la bonne gouvernance et la stabilité dans un environnement incertain.]

[Signe de l'intégration et de la connectivité régionale en Océanie, les grands États océaniques s'unissent pour tenir leurs engagements régionaux, conduire des négociations et pratiquer la diplomatie de réseau.]

Géopolitique/ Géostratégie

[Démonstrations accrues de solidarité océanienne et croyance dans un **destin commun** ancré dans l'océan, la science, la technologie et le savoir, au service de la vision à l'horizon 2050.]

[La volatilité internationale, la géopolitique mondiale et les luttes d'influence menacent la solidarité **politique et l'action collective** au regard des grandes priorités régionales et planétaires.]

ENSEIGNEMENTS

Le balayage d'horizon nous a aidés à nous montrer attentifs à notre environnement et à déterminer si nous étions préparés au changement, ainsi qu'aux possibilités et aux menaces futures. Cette méthode s'est révélée efficace pour lancer le débat avec nos collègues et nos membres, et pour recueillir les points de vue de personnes intervenant dans des domaines variés. Elle nous a par ailleurs été utile pour comprendre de quelle manière les tendances influent sur les orientations de la CPS et de la région, et pour définir les domaines à privilégier afin de concrétiser le futur souhaité par le groupe.

Il est important que les responsables de la planification et les analystes en stratégie couplent cette technique à d'autres outils de planification afin de pouvoir repérer les lacunes et les signaux, et les présenter dans un format accessible, sur une plateforme conviviale. Si cette méthode est une manière rapide de recueillir des informations auprès d'un groupe, il faut en revanche du temps pour en synthétiser et en analyser les contributions, ainsi que pour les intégrer à d'autres processus permettant d'améliorer la réflexion stratégique et l'élaboration de politiques.

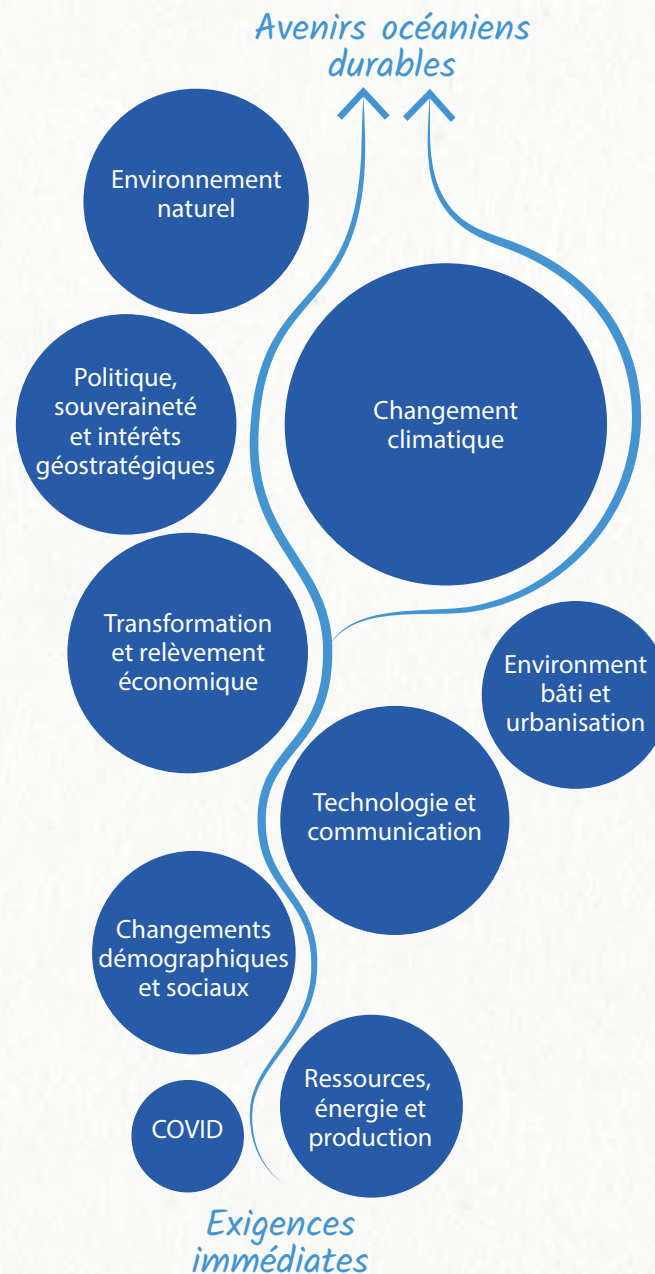
La figure 2 présente les facteurs de changement proposés par le personnel de la CPS. Elle montre qu'il ne suffit pas d'examiner les grandes tendances qui façonnent notre avenir à l'échelle mondiale, mais qu'il est aussi important de puiser dans la connaissance locale pour contextualiser les facteurs de changement qui nous touchent de plus près.



Des flots de réflexions profondes se répandent dans toute la région océanienne. À quel avenir aspirons-nous, pour nous-mêmes et pour les générations futures ? Les sujets sur lesquels nous travaillons aujourd'hui sont-ils compatibles avec les futurs que nous envisageons ? Sommes-nous enfermés dans un statu quo ? Nous accrochons-nous à des futurs « usagés » ?

– Emily Sharp, Directrice de l'équipe Stratégie, performance et apprentissage, CPS

Figure 2 :
Facteurs de changement



Sources : CPS et Centre for Policy Futures de l'Université du Queensland



☑ QUOI ?

Technique d'entretien des parties prenantes internes et externes s'appuyant sur des questions ouvertes pour recueillir différents points de vue sur l'avenir et ce à quoi il pourrait ressembler.

☑ QUAND ?

À employer aux premiers stades de l'élaboration d'une stratégie pour recueillir des informations sur l'avenir auprès de différentes parties prenantes.

☑ POURQUOI ?

Cette technique rend le processus de collecte plus robuste en facilitant l'émergence d'informations et de points de vue que vous n'aviez pas encore envisagés. Elle sert également à s'assurer que la direction prise pour l'élaboration de la stratégie est la bonne.

Conseil

Solliciter un large éventail de parties prenantes aux expériences, points de vue, localisations géographiques et attentes variés.



RESSOURCES ADDITIONNELLES

UK Government Office for Science. 2017.

👁 Pages 29–32, disponible à l'adresse : https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf

Organisation mondiale de la Santé. 2022. *Approches prospectives de la santé publique mondiale : guide pratique à l'usage du personnel de l'OMS*, page 26.

📄 Téléchargeable gratuitement à l'adresse : www.who.int/fr/publications/i/item/9789240048393

DÉROULEMENT

13
75



Durée

15–20 minutes par entretien



Nombre de participants

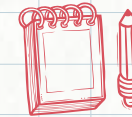
Illimité. Dépend du temps imparti, du cadre fixé et des ressources disponibles.



Animation

Si les entretiens sont réalisés en personne, il est préférable d'être deux : une personne pour poser les questions et l'autre pour noter les réponses.

Matériel



Papier et crayon



Enregistreur vocal



Slido, SurveyMonkey
ou tout autre outil d'enquête
en ligne.

Étape

Description

1



Dressez la liste des parties prenantes que vous souhaiteriez interroger.

Cherchez à varier les profils, sans vous limiter à vos interlocuteurs habituels.

2



Choisissez le format le plus adapté pour maximiser les chances de participation

(entretien en face à face, par téléphone, sur Zoom ou par l'intermédiaire d'un questionnaire en ligne).

3



Préparez vos sept questions portant sur la période considérée, à savoir l'horizon 2050. Pour ce faire, vous pouvez vous inspirer des questions de

l'étude de cas n° 2 ou élaborer vos propres questions à partir des exemples de questions fournis.

4



Réalisez l'entretien.

À l'issue de l'entretien, demandez à la personne interrogée si elle peut vous recommander d'autres personnes à interroger dans le cadre de cet exercice.

5



Proposez aux participants de leur fournir une synthèse des résultats issus de l'exercice des sept questions.

Envoyez à chaque personne interrogée une copie de son entretien et donnez-lui la possibilité de vérifier ses réponses.



ÉTUDE DE CAS N° 2

SEPT QUESTIONS À LA JEUNESSE OCÉANIENNE

Lors de l'élaboration de son Plan stratégique 2022–2031, la CPS a employé la technique des sept questions – outil permettant de mener des entretiens de manière structurée – pour en savoir plus sur la vision de la jeunesse à l'horizon 2030.

PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

Des correspondants de la CPS pour la jeunesse (issus notamment de conseils nationaux de la jeunesse, d'organisations traitant des questions de handicap, de réseaux LGBTQI+) de 21 États et Territoires océaniques ont été invités à prendre part à cet exercice.

Nous avons envoyé aux représentants de chaque correspondant un questionnaire en ligne incluant les sept questions suivantes :

1. Voyage vers le futur : nous sommes en 2030 et vous occupez un poste à responsabilités dans le Pacifique. Si vous pouviez parler à la personne que vous serez alors, qu'aimeriez-vous savoir ?
2. À quoi ressemblent les changements positifs que le Pacifique pourrait connaître dans la décennie à venir ? Quels tendances ou événements se sont révélés les plus importants au cours de l'année écoulée ? Quelles perspectives ouvrent-ils ?
3. À quoi ressemblent les changements essentiellement négatifs que le Pacifique pourrait connaître dans la décennie à venir ? Quels sont les principaux aspects négligés concernant ces défis ?

4. Qu'est-ce qui doit évoluer pour que la décennie soit positive ?
5. D'après vous, si vous pouviez parler aux personnes qui ont occupé des postes à responsabilités par le passé, que vous diraient-elles ? Quelles leçons avons-nous tirées ou appliquons-nous ?
6. Quelles sont les décisions à prendre aujourd'hui pour que la décennie à venir soit positive et non négative ?
7. Si vous exerciez un mandat, sans aucune contrainte, que feriez-vous de plus pour garantir l'avenir que vous souhaitez pour le Pacifique ?



Il est important d'associer l'ensemble des parties prenantes à notre démarche pour assurer la validité de nos futurs plans.

– Elizabeth Ragimana, Conseillère en statistiques (coordination et gouvernance), CPS



RÉSULTATS

Nous avons synthétisé les réponses recueillies en cinq thématiques :

- 0 culture et traditions : vie en harmonie avec la terre et les océans ;
- 0 leadership et rôle de la jeunesse dans la prise de décision ;
- 0 changement climatique, développement durable et énergies renouvelables ;
- 0 développement centré sur l'humain : engagement citoyen, bien-être, absence de discrimination et égalité de genre ; et
- 0 investissement dans la santé et l'éducation.

Ces résultats ont été présentés aux correspondants de la CPS pour la jeunesse lors d'un webinaire de restitution ; nous avons profité de l'occasion pour poursuivre la discussion et continuer de nourrir l'élaboration de la stratégie.

ENSEIGNEMENTS

Le maître-mot est la réciprocité. Lorsque nous recueillons des informations auprès d'autrui, il est important d'agir de concert pour faire part de ce que nous en tirons à ceux qui y ont contribué. Le webinaire organisé nous a permis non seulement de communiquer nos résultats, mais aussi de chercher à en savoir plus sur la manière de mettre au point des stratégies en phase avec les priorités et les préoccupations de la jeunesse.

