



CHAPITRE 5. ÉLABORER ET TESTER DES STRATÉGIES

INVENTER L'AVENIR

La dernière étape de la prospective stratégique consiste à partir de la vision de l'avenir. Cette technique, baptisée « rétrovision », nous permet d'imaginer les événements et les activités qui nous mèneront vers le futur auquel nous aspirons. Dans ce chapitre, il s'agit de changer les décisions que nous prenons aujourd'hui pour qu'il soit possible de faire de l'avenir souhaité une réalité.



Ce que j'ai appris sur la prospective stratégique m'a permis de prendre davantage de hauteur, d'approfondir ma compréhension des enjeux émergents, et de renforcer ma capacité à articuler des scénarios et à recourir à l'innovation pour faire advenir le futur souhaité grâce à une large participation.

– Membre du personnel de la CPS à l'issue d'une formation « Become a Futurist »



RÉTROVISION 62

o *Étude de cas n° 15*

Rétrovision à partir du futur souhaité 64

o *Étude de cas n° 16*

Speed-dating du futur 67

☑ QUOI ?

Méthode consistant à partir de l'état final souhaité, puis à définir les stratégies, les programmes et les événements qui permettront de l'atteindre. Les participants imaginent ce à quoi pourrait ressembler une issue favorable, puis répondent à la question suivante : que doit-on faire aujourd'hui pour que cette vision de l'avenir se concrétise ?

☑ QUAND ?

À utiliser après avoir mené une ACM, lorsque la vision de l'avenir est déjà définie. Cet outil est particulièrement utile lorsque l'on se trouve face à un problème complexe qui requiert des transformations majeures sur une longue période.

☑ POURQUOI ?

L'outil permet de définir une trajectoire stratégique, allant de l'avenir au présent, et un rétroplanning, qui reprennent les étapes, les actions et les décisions clés.

Conseil

La mise en situation ou le jeu de rôle constituent le meilleur moyen de pratiquer la rétrovision. Ainsi, les participants peuvent être acteurs et s'amuser tout en se plongeant dans l'activité. Durant les ateliers en présentiel, demandez aux participants de trouver un événement, une action ou une décision ayant conduit au futur souhaité, de le situer sur une frise chronologique et de partager leur suggestion avec le groupe. Avec un peu de créativité, il est possible de faire de même grâce aux outils de collaboration en ligne.



RESSOURCES ADDITIONNELLES

Save the Children. 2019. The future is ours: strategic foresight toolkit – making better decisions, pages 89–99.

☁ Téléchargeable gratuitement à l'adresse : <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/future-ours-strategic-foresight-toolkit-making-better-decisions>

Centre mondial du PNUD pour l'excellence de la fonction publique. 2018. Foresight Manual: Empowered futures for the 2030 agenda, page 34.

☁ Téléchargeable gratuitement à l'adresse : www.undp.org/publications/foresight-manual-empowered-futures

Communauté du Pacifique. 2022. *Recueil de pratiques océaniques de prospective stratégique*, page 55. 👁 Disponible à l'adresse : <https://purl.org/spc/digilib/doc/t942w>

DÉROULEMENT



Durée
60 minutes



Nombre de participants
Moins de 50. Petits groupes de 8 à 10 personnes.



Animation
1 personne chargée de l'animation et 1 ou 2 personnes chargées de la prise de notes

Matériel



Feuilles de papier



Feutres de couleur

Durée et activité

Étape

Description

10 minutes

1 Présentez l'activité de rétrovision aux participants.

20 minutes

2 Si l'atelier se déroule en présentiel, proposez une mise en situation.
Voir conseil en encadré.

20 minutes

3 Formez de petits groupes.
Chaque groupe doit dessiner une frise chronologique en prenant l'avenir comme point de départ et en remontant jusqu'au présent.

10 minutes

4 Présentez les résultats de l'activité de rétrovision à l'ensemble du groupe.

Une fois l'activité terminée

5 Compilez les résultats de l'activité et envoyez-les aux participants.

ÉTUDE DE CAS N° 15

RÉTROVISION À PARTIR DU FUTUR SOUHAITÉ

Nous avons eu recours à la technique de la rétrovision afin d'imaginer les actions et événements qui auront été mis en place en vue de concrétiser l'état futur souhaité pour chaque axe prioritaire du Plan stratégique de la CPS. La rétrovision est à la base de notre cadre de résultats stratégiques et de la définition des effets escomptés lors des évaluations à trois, cinq et huit ans du Plan stratégique. Nous avons complété l'exercice par un triangle des futurs ([voir étude de cas n° 7](#)) et une analyse causale multiniveau ([voir étude de cas n° 14](#)).

PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

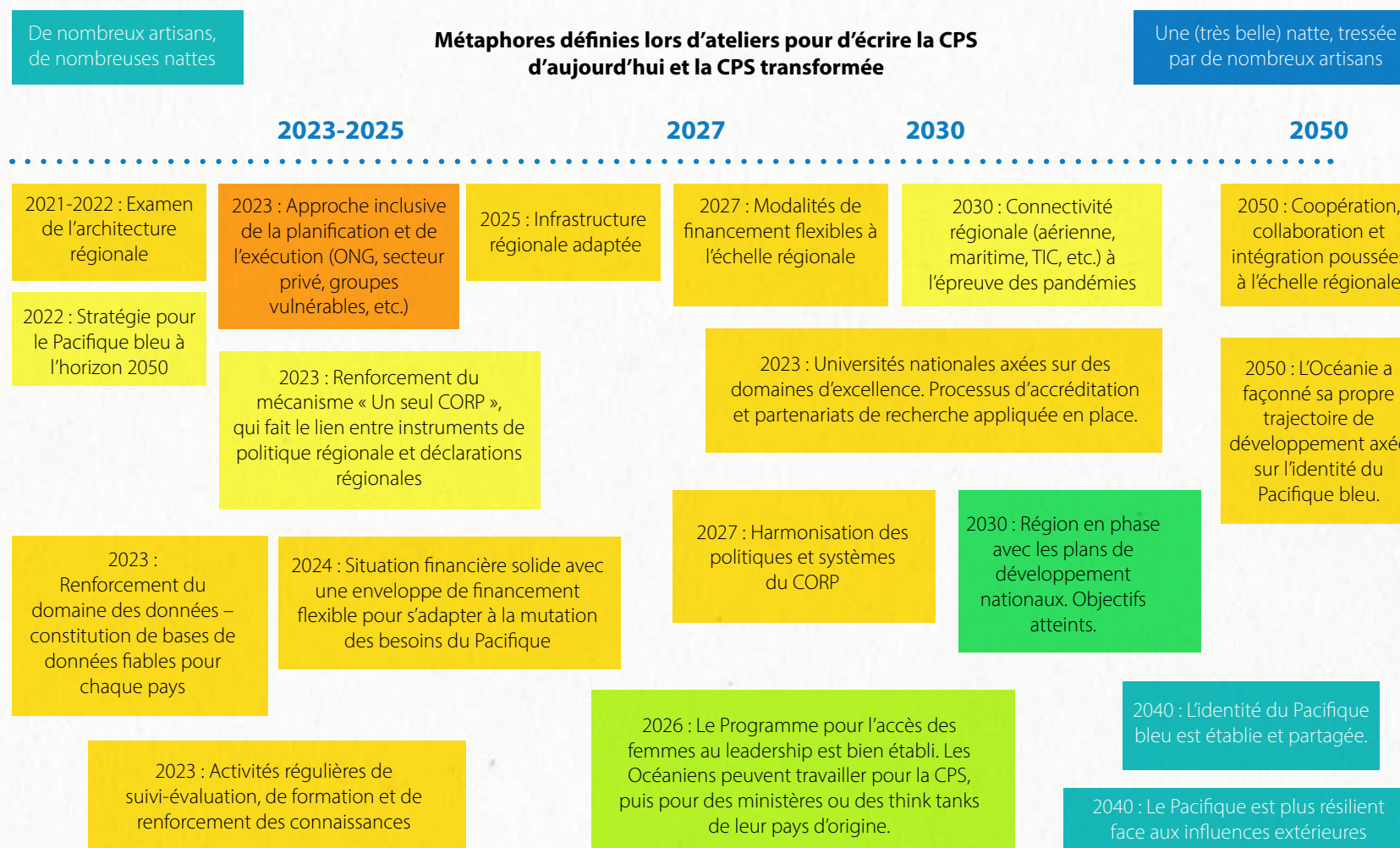
Pour cet exercice, nous avons utilisé Conceptboard, et pour chaque axe prioritaire du Plan stratégique, nous avons organisé un atelier de deux heures. Lors de chaque atelier, 30 minutes étaient consacrées à la rétrovision. Chacun des ateliers a réuni en moyenne 14 participants, parmi lesquels des représentants des États et Territoires membres, ainsi que des membres de la haute direction et des agents techniques de la CPS.

Dans le cadre de cet exercice, les participants sont partis de l'état futur transformé défini au cours de l'ACM ([voir étude de cas n° 14](#)) pour déterminer les principales actions qui devront être menées et les grands événements qui devront être organisés d'ici trois, cinq et huit ans – horizons d'examen du Plan stratégique 2022–2031 ([voir figure 15](#)).



Figure 15 :
Extrait de l'exercice de rétrovision réalisé par le Comité de rédaction du Plan stratégique

RÉTROVISION POUR L'EFFICACITÉ INSTITUTIONNELLE



Source : CPS



RÉSULTATS

Notre équipe a analysé les informations recueillies grâce à la rétrovision pour chaque axe prioritaire. Nous avons constaté que les actions et événements clés proposés pouvaient être regroupés en cinq thématiques :

1. de la stratégie à l'action ;
2. données, statistiques et connaissances ;
3. innovation et recherche ;
4. digitalisation et technologie ; et
5. capacité et influence.

Ces cinq thématiques forment désormais les trajectoires du Plan stratégique 2022–2031, c'est-à-dire les manières dont la CPS œuvrera pour atteindre sa vision (ou état futur) pour chaque axe prioritaire.

La rétrovision a également constitué la première étape de l'élaboration du cadre de résultats stratégiques, cadre que nous avons affiné à travers une autre série d'ateliers participatifs au cours de la première année de mise en œuvre du Plan.

ENSEIGNEMENTS

La rétrovision est un outil interactif qui aide un ensemble hétéroclite de participants à faire preuve d'esprit critique, à accueillir des points de vue différents et à formuler des idées dans un cadre sécurisant. Cette technique permet à toutes les voix de se faire entendre. C'est un bon moyen de résumer les contributions et de s'accorder sur les principales mesures et étapes. Elle aide également les personnes privilégiant les tâches à traduire la vision évoquée en mesures et objectifs concrets. Il est essentiel de prévoir assez de temps pour synthétiser les contributions. En outre, un petit groupe de participants doit pouvoir passer l'analyse en revue, la valider et en pointer les éventuelles lacunes.



ÉTUDE DE CAS N° 16

SPEED-DATING DU FUTUR

Lors d'un séminaire organisé pour les membres de la haute direction, la CPS a mené des entretiens de rétrovision qui ont contribué à l'élaboration du Plan stratégique. Ces entretiens avaient pour objectif de les amener à imaginer librement ce à quoi pourrait ressembler une CPS transformée et quelle trajectoire l'Organisation devrait suivre pour ce faire.

PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

Les participants ont travaillé en binôme. Pendant 15 minutes, ils ont examiné le scénario et les questions ci-dessous.

Imaginez que nous sommes en 2040. Vous êtes à la retraite. La CPS s'est réinventée et transformée. Vous vous remémorez le passé, et les événements et changements majeurs qui ont mené la CPS vers cet état futur désirable.

- 0 Quels changements ont été nécessaires ? Quand ces changements ont-ils eu lieu ? (Prenez en compte les ressources, les compétences, les technologies, les systèmes, les cas de force majeure, les coups du sort et les coups de chance qui ont contribué à cette transformation.)
- 0 Quelle expertise a-t-on développée ?
- 0 Qui étaient les principaux acteurs du changement ?
- 0 Quelle est la principale difficulté que vous avez réussi à surmonter ?

Chaque binôme a consigné ses réponses. Il a ensuite été demandé aux participants de citer les trois éléments essentiels à la concrétisation d'un changement transformateur.

RÉSULTATS

Nous avons transmis la synthèse des notes prises lors des entretiens aux participants pour leur donner un aperçu des contributions recueillies (réussites, moments charnières, actions clés, capacités, investissements, grands acteurs, principaux défis et enseignements). Nous avons utilisé ces éléments comme source d'informations pour la définition de l'état futur de la CPS dans le Plan stratégique 2022–2031.

ENSEIGNEMENTS

Transformer cet outil en activité ludique a permis d'en supprimer les contraintes et de favoriser une participation active des membres de la haute direction. Le fait d'expliquer clairement le but de l'activité, et la façon dont les résultats allaient être utilisés pour élaborer des étapes concrètes et fixer des échéances, a permis aux participants de comprendre quels seraient le produit et l'utilité de l'exercice.

Pour que l'échange d'idées soit franc et ouvert, il est important que les participants se sentent à l'aise lors de cet exercice. Constituez les binômes de manière réfléchie et organisez ce type d'exercice dans le cadre d'un atelier plus large axé sur l'établissement de liens et le renforcement de l'esprit d'équipe. Pour amener les participants à nous faire part de leur vision réinventée et transformée de l'Organisation, nous leur avons tout d'abord proposé de se prêter à une activité concrète. Nous leur avons demandé de former une ligne en se classant par ordre d'arrivée au sein de l'Organisation. Puis, ils ont décrit à quoi ressemblait la CPS au moment où ils y sont entrés, en commençant par la personne ayant le plus d'ancienneté. Cela leur a permis de co-construire une image du changement susceptible de se produire en l'espace d'une décennie, et de décroquer les esprits pour les amener à réfléchir en prenant l'avenir comme point de départ, sans être freinés par les contraintes de la planification dans le présent.



La réflexion prospective peut s'appliquer à tous les échelons. Elle s'adresse à tout le monde. Elle aide à concevoir une utopie au niveau individuel ou collectif, pour la région ou pour le monde entier. À quoi aimerais-je que mon Pacifique ressemble ? C'est pour moi tout l'attrait de cette démarche, car elle est inclusive dès le départ.

— Membre du personnel de la CPS à l'issue d'une formation « Become a Futurist »