

### ☑ QUOI ?

Matrice permettant de recenser et de cartographier les facteurs susceptibles d'avoir un impact majeur sur l'avenir. Cet outil nous aide à remettre en cause les idées que nous avons de l'avenir et à réfléchir à la manière dont certains aléas peuvent affecter notre planification.

### ☑ QUAND ?

Il permet de se mettre d'accord sur les éléments moteurs les plus importants et les potentiels éléments perturbateurs répertoriés lors du balayage d'horizon. C'est l'un des premiers outils à utiliser lorsque l'on réunit différentes parties prenantes pour qu'elles élaborent ensemble une stratégie.

### ☑ POURQUOI ?

L'outil permet de ne retenir que les facteurs de changement les plus pertinents ou les éléments les plus susceptibles d'affecter la mission qui nous incombe, et de se concentrer sur ceux-ci au moment de définir des orientations ou d'élaborer des plans ou des stratégies.

## Conseil

En cas de désaccord important des participants sur la position d'un facteur donné, consignez de manière succincte les différents arguments. Il est important que tout le monde ait le sentiment d'être entendu.

17  
68



## RESSOURCES ADDITIONNELLES

Bureau régional du PNUD pour l'Asie et le Pacifique. 2022. Foresight Playbook, pages 49–52.

☁ Téléchargeable gratuitement à l'adresse : [www.undp.org/asia-pacific/publications/undp-rbap-foresight-playbook](https://www.undp.org/asia-pacific/publications/undp-rbap-foresight-playbook)

## DÉROULEMENT



**Durée**  
60 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.

### 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

#### Avant de commencer

1 Présélectionnez les principaux facteurs de changement répertoriés lors du balayage d'horizon.

15 minutes

2 Expliquez le principe de l'activité et la manière de positionner les facteurs de changement dans les différentes parties du graphique.

45 minutes

3 Formez des petits groupes, et demandez-leur de positionner les différents facteurs de changement sur le graphique.

#### Une fois l'activité terminée

4 Synthétisez les conclusions de chaque groupe et hiérarchisez les facteurs de changement en fonction de leur degré de probabilité et d'(in)certitude.

# ÉTUDE DE CAS N° 3

## UTILISATION DE LA CARTOGRAPHIE DES FACTEURS POUR ÉVALUER L'IMPACT POTENTIEL DE CERTAINS FACTEURS DE CHANGEMENT SUR LA RÉGION OCÉANIENNE

Une fois le balayage d'horizon effectué, nous avons réuni 40 des participants (sur un total de 60 au départ) afin de procéder à une cartographie des facteurs. Les 13 catégories établies lors du balayage d'horizon ont été utilisées pour cette activité (*voir étude de cas n° 1*). Cet exercice nous a permis d'évaluer l'impact que certaines catégories de facteurs de changement pourraient avoir sur la région océanienne et sur la CPS, ainsi que le degré de certitude quant à la matérialisation de ces effets.

*Pour cette activité, nous nous sommes appuyés sur les questions suivantes :*

- 0 Quelles grandes tendances devraient guider le programme de la CPS (« grandes tendances ») ?
- 0 Quelles incertitudes critiques devons-nous explorer si nous voulons éviter de voir nos plans perturbés (« incertitudes critiques ») ?
- 0 Quelles informations contextuelles devons-nous avoir à l'esprit (« contexte important ») ?
- 0 Quels facteurs pouvons-nous nous permettre de surveiller afin de voir s'ils se matérialisent (« attente et observation ») ?

### PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

Pour cet exercice, nous avons utilisé Conceptboard. Pendant 90 minutes, les participants, répartis en petits groupes, ont synthétisé, classé et hiérarchisé les 13 catégories de facteurs en fonction de l'impact que

ceux-ci pourraient avoir sur la CPS au cours de la prochaine décennie, et du degré de certitude quant à la matérialisation de ces effets.

Chaque groupe devait se concerter pour positionner les différentes catégories de facteurs sur une matrice impact-(in)certitude (*voir figure 3*). Pour ce faire, ils devaient d'abord réfléchir à l'impact que la catégorie en question était susceptible d'avoir sur la CPS (axe des abscisses), puis déterminer le degré de certitude associé à la matérialisation de cet impact (axe des ordonnées).

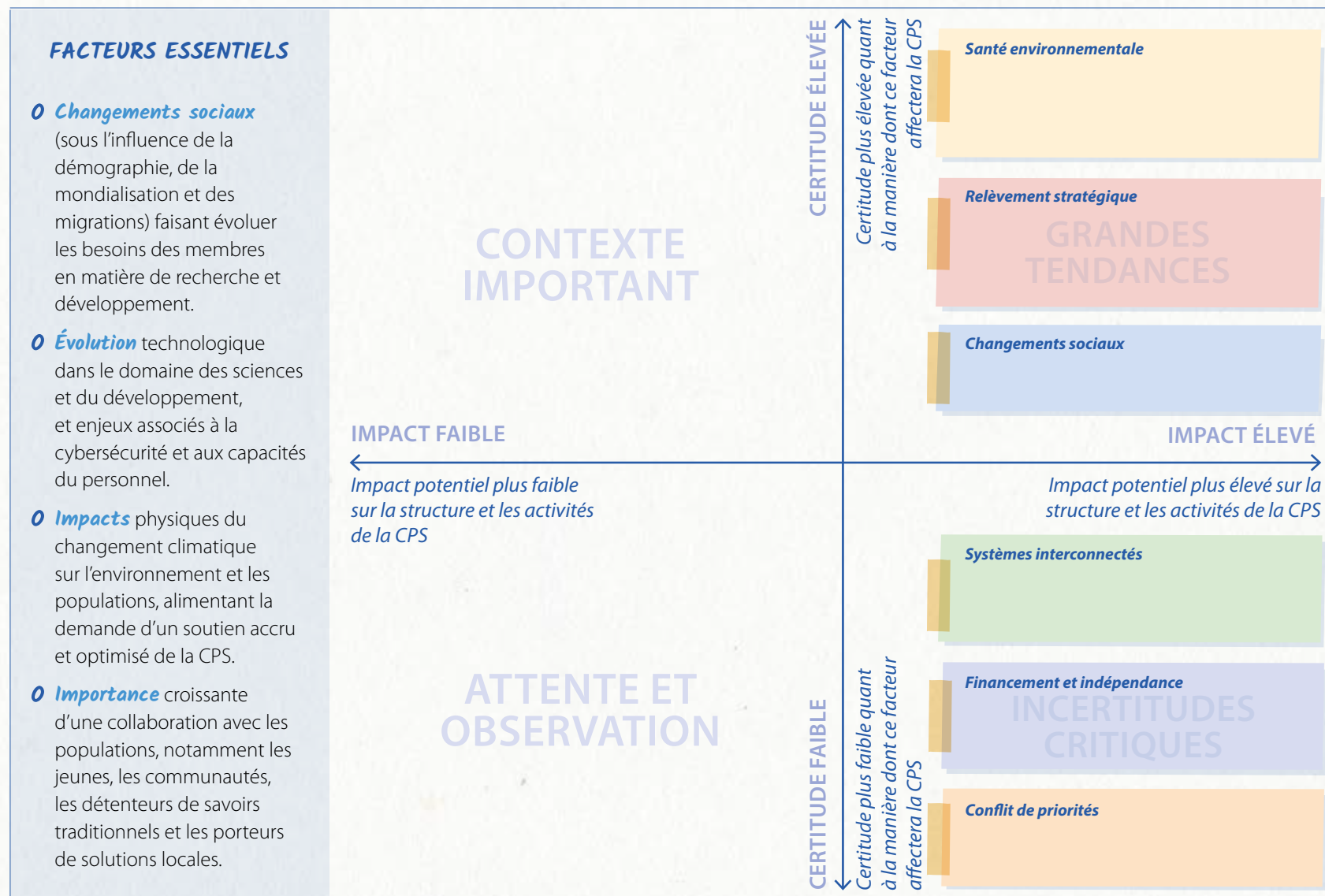
*Chaque catégorie était donc placée dans l'un des quatre quarts de la matrice :*

1. grande tendance (impact élevé, certitude élevée) ;
2. incertitude critique (impact élevé mais certitude faible) ;
3. contexte important (impact faible mais certitude élevée) ; et
4. attente et observation (impact faible et certitude faible).





**Figure 3 :**  
Exemple de matrice impact-(in)certitude utilisée pour cartographier les facteurs de changement



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

Chaque facteur de changement a fait l'objet d'une discussion et les groupes ont précisé pourquoi ils avaient choisi de le placer à tel ou tel endroit de la matrice. Nous avons invité les participants à compléter la liste s'ils estimaient qu'il manquait certaines idées.



## RÉSULTATS

Les groupes ont réfléchi aux facteurs placés dans les différentes parties de la matrice et à leurs implications pour la stratégie de la CPS. Cet exercice a permis de faire la synthèse des principaux facteurs de changement sur lesquels axer notre plan stratégique. Par exemple, les participants ont classé les changements sociaux, la santé environnementale et le relèvement stratégique parmi les grandes tendances (impact élevé et certitude élevée), et les systèmes interconnectés, le financement et l'indépendance, ainsi que les conflits de priorités parmi les incertitudes critiques (impact élevé mais certitude faible).

## ENSEIGNEMENTS

La cartographie des facteurs permet aux parties prenantes de voir quelles forces du changement sont à l'œuvre, en dehors de celles qu'ils connaissent. Cela encourage une réflexion pluridisciplinaire plutôt qu'une réflexion cloisonnée. Nous avons découvert que cet outil était un bon moyen pour les groupes d'engager la discussion. La nécessité de trouver un accord concernant le positionnement des différents facteurs sur la matrice et de justifier ce choix a donné lieu à des discussions plus approfondies entre les participants que la simple identification des facteurs.



*Il ne s'agit pas d'une méthode élitiste. Elle a vocation à être diffusée au sein de la communauté pour que chacun puisse l'adapter et l'appliquer à ses propres besoins.*

*- Coral Pasisi, Directrice - Changement climatique et durabilité environnementale, CPS*

