

# CHAPITRE 2. EXPLORER LES DYNAMIQUES DU CHANGEMENT

## APPROFONDIR NOTRE CONNAISSANCE DE L'AVENIR

Explorer les dynamiques du changement, c'est renforcer notre compréhension collective des changements possibles dans le monde, de leur degré de probabilité et de leurs effets potentiels. À cet égard, la cartographie des facteurs et la cartographie de système nous aident à engager le dialogue sur les formes que pourrait prendre l'avenir. Chacun peut parler de ses domaines de compétences, tout en se montrant à l'écoute des autres points de vue. Ces outils donnent parfois lieu à des débats difficiles, mais, utilisés à bon escient, ils encouragent les parties prenantes à s'investir dans l'élaboration de la stratégie, et en définitive, à se l'approprier.



*J'aime l'idée que l'on puisse sortir de la « gestion de la réalité » pour faire émerger de nouvelles possibilités. Pour moi, la réflexion prospective est vectrice de changement. Elle suscite l'enthousiasme et pousse à agir pour faire advenir de nouvelles possibilités à une échelle plus grande que celle que nous avons imaginée.*

- Kristel Griffiths,  
Conseillère en stratégie et prospective, CPS



## CARTOGRAPHIE DES FACTEURS..... 17

### 0 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..... 19



## CARTOGRAPHIE DE SYSTÈME..... 22

### 0 Étude de cas n° 4

Cartographie du système de la CPS selon trois scénarios..... 24

### ☑ 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.

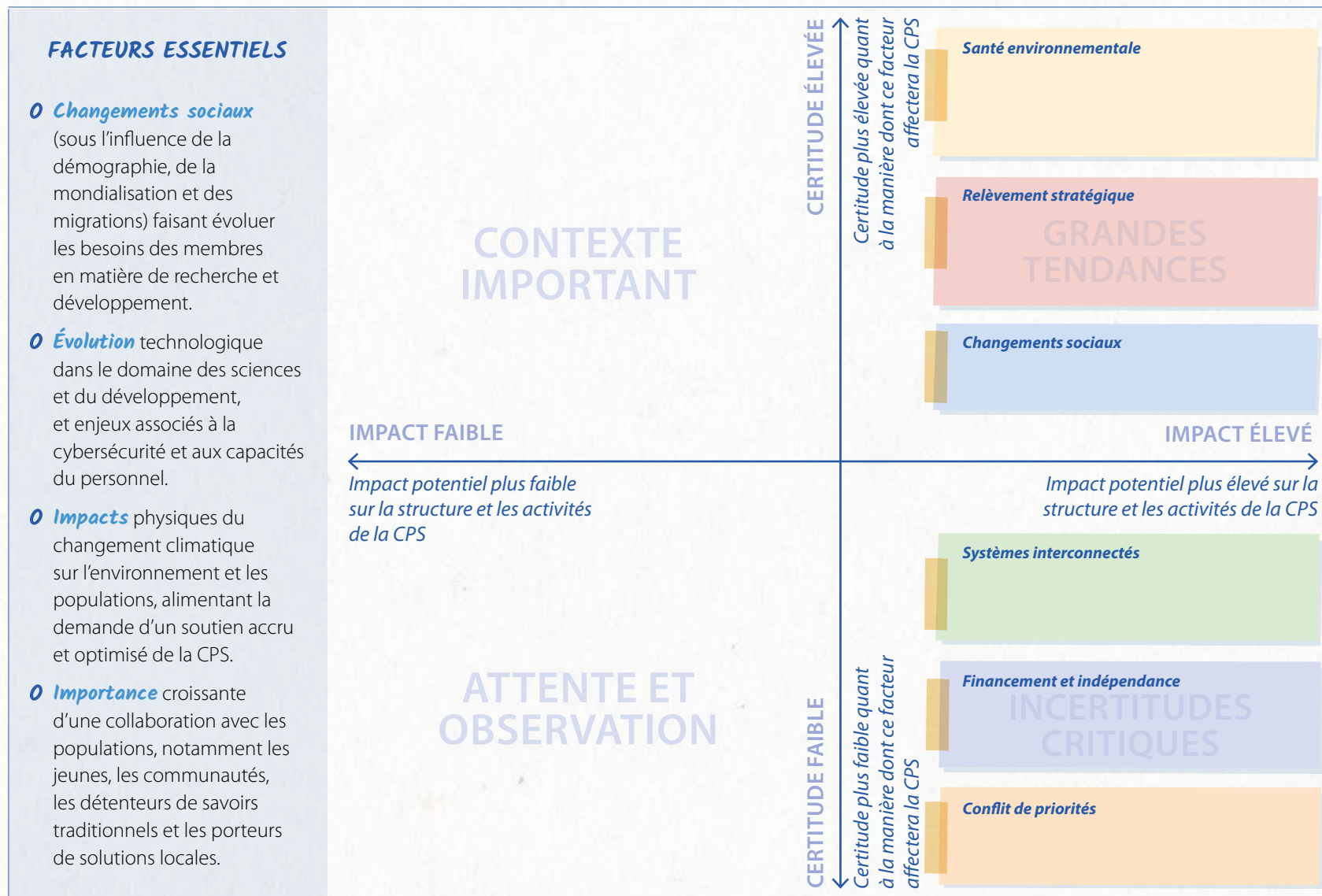
Chaque groupe devait se concerter pour positionner les différentes catégories de facteurs sur une matrice impact-(in)certitude (*voir figure 3*). Pour ce faire, ils devaient d'abord réfléchir à l'impact que la catégorie en question était susceptible d'avoir sur la CPS (axe des abscisses), puis déterminer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



### ✓ QUOI ?

Représentation visuelle d'un système ou d'un réseau interconnecté, qui montre les liens et les relations causales entre ses différentes composantes.

### ✓ QUAND ?

Permet d'analyser les effets du changement sur les différentes composantes d'un système. Cet outil est utile à tout moment, notamment lors de l'élaboration d'un plan stratégique ou en cas de changement organisationnel.

### ✓ POURQUOI ?

L'outil offre un aperçu des différents points de vue concernant les multiples composantes d'un système. Cela permet de voir à quoi l'avenir du système pourrait ressembler, et de comprendre les répercussions que les changements apportés au système auraient sur les autres aspects de l'organisation.

### Conseil

Si vous manquez de temps, concentrez-vous sur le scénario de transformation. Dans ce cas, l'équipe d'animation peut prendre les scénarios du statu quo et de l'amélioration progressive comme exemple au moment d'expliquer l'activité.



### RESSOURCES ADDITIONNELLES

Organisation mondiale de la Santé. 2022. *Approches prospectives de la santé publique mondiale : guide pratique à l'usage du personnel de l'OMS*, page 28.

📄 Téléchargeable gratuitement à l'adresse : [www.who.int/fr/publications/i/item/9789240048393](https://www.who.int/fr/publications/i/item/9789240048393)



## DÉROULEMENT



**Durée**  
60–90 minutes



**Nombre de participants**  
Phase 1 – 5 à 8 personnes  
Phase 2 – pas plus de 50 personnes



**Animation**  
Une personne chargée de l'animation globale



Feuilles de papier



Pâte adhésive

### Matériel



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

#### Phase 1

1



**Formez un petit groupe et choisissez le système que vous souhaitez étudier.**

En vous appuyant sur le modèle de cartographie des systèmes, demandez au groupe de réfléchir aux différents éléments qui composent le système.

15 minutes

2



**Une fois toutes les composantes répertoriées, organisez les cartes de manière à former une cartographie du système.**

Ensuite, demandez au groupe de passer le résultat en revue et de pointer les éventuels oublis. Lorsque la cartographie du système est terminée, passez à la phase 2.

15 minutes

#### Phase 2

3



**Invitez les parties prenantes à participer à l'exercice de cartographie du système.**

Expliquez la manière dont la cartographie a été conçue. Demandez aux participants s'ils voient quelque chose à ajouter.

30 minutes

4



**Présentez l'activité aux participants :**

*par exemple, à quoi la transformation ressemble-t-elle en 2050 pour les différentes composantes du système ? Les participants ont ensuite 30 minutes pour ajouter des post-it aux différentes composantes.*

15 minutes

5



**Passez en revue la cartographie avec l'ensemble du groupe.**

#### Une fois l'activité terminée

6



**Mettez la cartographie ainsi réalisée à disposition de l'ensemble des participants.**

Fournissez aux participants une synthèse des conclusions.





# ÉTUDE DE CAS N° 4

## CARTOGRAPHIE DU SYSTÈME DE LA CPS SELON TROIS SCÉNARIOS

Une fois l'exercice de cartographie des facteurs achevé, nous avons eu recours à la cartographie de système pour créer une représentation visuelle du système de la CPS selon trois scénarios. Une quarantaine d'agents et de membres de la direction de la CPS ont participé à cette activité.

### PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

Pour cet exercice, nous avons utilisé Conceptboard. Nous avons réparti les participants en cinq groupes et nous leur avons demandé de réfléchir pendant 90 minutes à ce que pourrait être l'avenir de la CPS dans trois cas de figure :

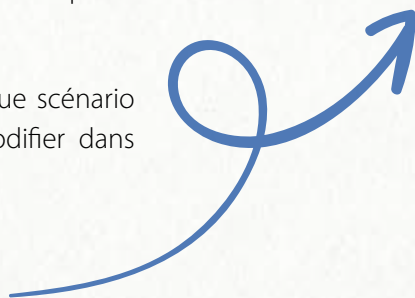
1. **Statu quo** : le monde a changé, mais pas la CPS.
2. **Amélioration progressive** : la CPS a connu des améliorations continues et progressives.
3. **Transformation** : la CPS s'est radicalement transformée pour devenir une meilleure version d'elle-même.

Les groupes ont reçu des questions adaptées à chaque scénario pour orienter leur discussion sur les éléments à modifier dans chaque scénario.

Voici les questions utilisées pour le scénario « transformation » :

- 0 À quoi ressemblerait la CPS si elle faisait figure de référence en matière de science au service du développement ?
- 0 Quels changements, y compris radicaux, seraient nécessaires pour y parvenir ?

Pour chaque scénario étudié, les participants ont été invités à commenter la cartographie du système. Ensuite, le groupe entier s'est réuni pour échanger sur les principaux enseignements et réfléchir aux étapes suivantes.



## RÉSULTATS

Les groupes étaient invités à commenter la cartographie du système. Il s'agissait de commentaires sur le système CPS dans son ensemble (par exemple, orientation stratégique et culture de l'Organisation), ou de commentaires techniques précis (lieux de travail, partenariats, etc.). Les commentaires citaient également les éléments que la CPS devait préserver, optimiser ou faire évoluer.

*Les commentaires recueillis ont été regroupés en 11 thèmes :*

1. culture de la CPS ;
2. activités de la CPS ;
3. travail intégré entre les différentes divisions ;
4. capacités et renforcement des capacités ;
5. relations avec les membres, mobilisation et gouvernance ;
6. effets pour les habitants, les cultures et les milieux océaniques ;
7. financement et relations internationales ;
8. partenariats collaboratifs ;
9. présence externe et identité ;
10. effectifs centralisés/décentralisés ; et
11. bien-être du personnel.

Pour chaque thème, nous avons demandé aux participants de cerner la vision, les difficultés et les solutions envisageables.

Le personnel de la CPS s'est appuyé sur la cartographie réalisée en collaboration avec le Centre for Policy Futures de l'Université du Queensland pour les besoins de l'exercice (**voir figure 4**) afin d'imaginer ce à quoi pourrait ressembler la CPS en 2040, après transformation, dans les différents domaines répertoriés : capacités ; renforcement des capacités ; approches et organisations partenaires ; peuples, cultures et sites océaniques ; etc.



*L'avenir est un atout. C'est une fenêtre ouverte sur le monde auquel nous aspirons, un moyen d'interroger et de faire évoluer le présent.*

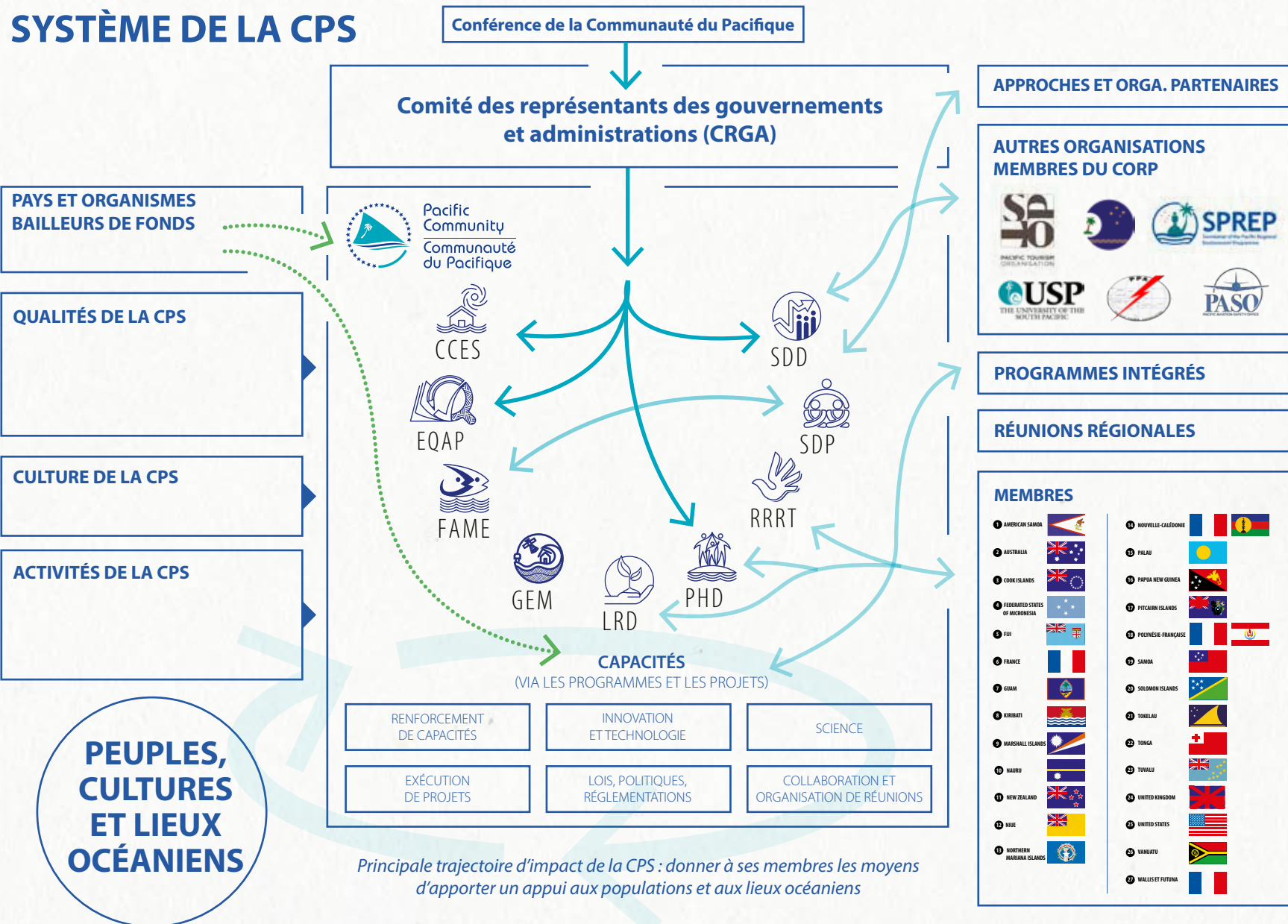
*- Sarah Mecartney,  
Conseillère principale en stratégie, CPS*

## ENSEIGNEMENTS

Nos collègues ont beaucoup apprécié cet exercice, qui leur a permis d'imaginer une CPS transformée, les conséquences pour leur domaine d'activité, et la manière dont cela se combinerait à d'autres évolutions du système. Ce type de cartographie est utile lorsque l'on souhaite évoquer la question de l'orientation stratégique avec les équipes dirigeantes.



**Figure 4 :**  
Cartographie du système de la CPS en 2020



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