

# INTRODUCTION

## OBJET DE LA BOÎTE À OUTILS

La prospective stratégique et la réflexion prospective offrent des manières à la fois créatives et structurées de penser notre avenir et de le planifier. Ces disciplines consistent notamment à déterminer les facteurs du changement ainsi que leur incidence sur les décisions que nous prenons aujourd'hui. Elles nous incitent également à adopter une vision élargie pour déceler les tendances émergentes, ainsi qu'à privilégier l'imagination en nous incitant à visualiser les « attractions » exercées par le futur. La prospective stratégique tend à favoriser le recours à des processus participatifs et inclusifs permettant d'imaginer l'avenir, et à mettre à profit les idées de chacun pour mieux anticiper le changement et pour mieux s'y préparer dans un monde extrêmement mouvant et incertain.

Partout dans le monde, et notamment en Océanie, les pouvoirs publics, les organisations multilatérales et les populations utilisent de plus en plus la prospective stratégique pour élaborer des stratégies, des plans et des politiques axés sur l'avenir. S'il existe d'autres ressources sur le sujet, nous sommes convaincus que les responsables de la planification, les spécialistes en stratégie et les décideurs océaniens bénéficieront, à travers le Pacific Pathfinder, d'un guide pratique et d'une boîte à outils regorgeant d'exemples d'utilisation de la prospective stratégique dans la région.

## MODE D'EMPLOI

Le recours à la prospective stratégique dépend de la finalité de la tâche et du stade d'élaboration d'une stratégie ou d'un plan. La présente boîte à outils est organisée en cinq chapitres, correspondant chacun à une étape du processus, et chaque chapitre regroupe un ou plusieurs outils (*voir le Tableau I*). Vous pouvez également choisir les outils dont vous avez besoin parmi ceux disponibles et les utiliser à tout moment.

*Pour chacun des 10 outils, nous expliquons :*

- 0 en quoi consiste l'outil ;
- 0 quand l'utiliser ;
- 0 pourquoi l'utiliser ;
- 0 comment l'utiliser, exemples pratiques à l'appui ; et
- 0 où trouver des informations complémentaires sur l'outil.

Le présent guide ne porte pas sur tous les outils de prospective stratégique, mais seulement sur ceux dont la CPS s'est servie pour co-construire son Plan stratégique 2022–2031. Nous y présentons également les réflexions suscitées par cette expérience, les difficultés rencontrées et des conseils pour une mise en application optimale, le but étant de vous rendre la prospective stratégique accessible.

D'autres exemples de mise en œuvre effective ou possible des outils dans le Pacifique sont également fournis au fil de ces pages. Nous espérons ainsi que notre démarche incitera les spécialistes en stratégie et les responsables de la planification océaniens à présenter la manière dont ils ont eux-mêmes utilisé les différents outils de prospective stratégique pour élaborer des plans stratégiques cohérents, inscrits dans la durée. Le cas échéant, nous pourrions préparer une nouvelle édition du Pacific Pathfinder, en y intégrant d'autres exemples d'utilisation de la prospective stratégique dans la région.

### CETTE BOÎTE À OUTILS A POUR BUT :

- ☞ d'encourager les responsables de la planification et les spécialistes en stratégie régionaux, nationaux et locaux du Pacifique à utiliser les outils de prospective stratégique avec assurance, en les adaptant si nécessaire à leur contexte et à leurs objectifs ;
- ☞ d'exposer ce que la CPS a appris sur les méthodes et outils de prospective stratégique dans le cadre de la co-construction de son plan stratégique décennal ; et
- ☞ de motiver d'autres utilisateurs de la prospective en Océanie à faire part de leurs expériences et de leurs bonnes pratiques.

En 2020, la CPS a commencé à investir dans la formation d'agents à la prospective stratégique<sup>2</sup>. Elle compte désormais en son sein une communauté de pratique qui travaille au renforcement des capacités prospectives de la CPS et à la transformation de son approche en matière de planification stratégique, tant au sein de l'Organisation que vis-à-vis des États et Territoires membres. Des citations de membres de ce groupe, portant sur l'utilisation des méthodes et des outils, ponctuent les chapitres qui suivent.

- L'ANNEXE 1** regroupe des conseils utiles pour l'organisation d'ateliers de prospective stratégique.
- L'ANNEXE 2** présente un exemple d'application de la prospective participative au sein de l'Organisation.
- L'ANNEXE 3** propose des modèles à utiliser lors de la préparation de vos propres ateliers de prospective stratégique.

<sup>2</sup> Pour ce faire, la CPS a fait appel à la Metafuture Online Futures School. Pour plus d'informations sur la formation : [www.metafutureschool.org](http://www.metafutureschool.org).

**Tableau 1.**

Outils de prospective stratégique du Pacific Pathfinder, et quand les utiliser

Étape du processus de planification stratégique	Outil	Description de l'outil
 <b>Chapitre 1 RECUEILLIR DES INFORMATIONS SUR L'AVENIR</b>	 <b>Balayage d'horizon</b>	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.
	 <b>Sept questions</b>	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.
 <b>Chapitre 2 EXPLORER LES DYNAMIQUES DU CHANGEMENT</b>	 <b>Cartographie des facteurs</b> (matrice impact – [in]certitude)	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.
	 <b>Cartographie de système</b>	Représentation visuelle d'un système donné, qui montre les liens et les relations causales entre ses différentes composantes.
 <b>Chapitre 3 DÉCRIRE NOTRE AVENIR</b>	 <b>Définition de vision</b>	Outils permettant aux participants de se projeter dans un futur désirable et d'imaginer différentes versions de l'avenir.
	 <b>Triangle des futurs</b>	Outil permettant de définir notre vision de l'avenir (les « attractions »), ce qui nous pousse vers l'avenir (les « pressions ») et ce qui nous empêche de concrétiser notre vision (les « poids »).
	 <b>Trames narratives</b>	Représentation visuelle ou métaphore de l'état futur souhaité qui aide à se projeter.
 <b>Chapitre 4 CRÉER UN CHAMP DES POSSIBLES</b>	 <b>Analyse de scénarios</b>	Technique permettant d'examiner différents futurs possibles, le but étant de nous aider à nous préparer à l'avenir et à mieux anticiper le changement.
	 <b>Analyse causale multiniveau</b>	Outil permettant de déterminer et d'analyser la litanie, les causes sociales, les expressions des visions du monde, et les mythes et métaphores qui façonnent nos états présents et futurs.
 <b>Chapitre 5 ÉLABORER ET TESTER DES STRATÉGIES</b>	 <b>Rétrovision</b>	Méthode consistant à partir de l'état final souhaité, puis à définir les stratégies, les programmes et les événements qui permettront de l'atteindre.