

CHAPITRE 4.

CRÉER UN CHAMP DES POSSIBLES

SE PRÉPARER À PLUSIEURS SCÉNARIOS

La prospective stratégique permet d'envisager non pas un seul, mais bien plusieurs futurs. Ainsi, nous pouvons mieux anticiper le changement et nous y préparer. L'analyse de scénarios et l'analyse causale multiniveau sont des outils qui nous aident dans cette tâche.



S'astreindre à mettre par écrit différents futurs possibles et à y réfléchir attentivement, penser aux circonstances et aux facteurs qui conditionnent chaque scénario est un exercice qui prend du temps, mais qui permet de faire véritablement ressortir tous les petits détails facilement noyés dans un exercice de définition d'une vision représentant un idéal. Une tâche ardue, mais stimulante.

– Frances K. Vaka'uta,
Cheffe de l'équipe Culture pour le développement,
CPS



ANALYSE DE SCÉNARIOS..... 51

- o *Étude de cas n° 12*
Recueil du point de vue de la haute direction 53



ANALYSE CAUSALE 55

- o *Étude de cas n° 13*
État présent et état futur du Pacifique 57
- o *Étude de cas n° 14*
Élaboration de visions pour les domaines stratégiques de la CPS..... 59

☑ QUOI ?

Technique permettant d'examiner différents futurs possibles.

☑ QUAND ?

À utiliser pour mieux comprendre et gérer les incertitudes.

L'outil permet aussi d'évaluer ce qui pourrait mal se passer et de se préparer en conséquence.

☑ POURQUOI ?

Planifier en envisageant plusieurs versions de l'avenir permet de mieux se préparer à tout ce que l'avenir nous réserve.

L'étude de différents cas de figure permet d'engager la discussion sur les facteurs susceptibles d'agir sur un système dans différentes conditions, et de convenir d'actions à mener aujourd'hui pour faire advenir le scénario privilégié.

Conseil

Associez hauts responsables et spécialistes du domaine au processus d'élaboration de scénarios, car cela augmente la probabilité que ces scénarios éclairent leur prise de décision.

51
75



RESSOURCES ADDITIONNELLES

Save the Children. 2019. The future is ours: strategic foresight toolkit – making better decisions, pages 65–78. ☁ 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, pages 31–33.

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

Communauté du Pacifique. 2022. *Recueil de pratiques océaniques de prospective stratégique*, pages 15–16.

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

UK Government Office for Science. 2017. Voir pages 51–56. 👁 Disponible à l'adresse : https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/674209/futures-toolkit-edition-1.pdf

DÉROULEMENT



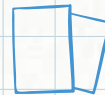
Durée
60 minutes



Nombre de participants
< 50



Animation
Une personne chargée de
l'animation globale



Feuilles de papier



Supports visuels pour
suggérer des visions
de l'avenir

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

1



Sélectionnez trois scénarios et fixez la période à prendre en compte.
Décrivez le scénario du statu quo (rien ne change).



15 minutes

2



Décrivez le scénario de changement adaptatif.



15 minutes

3



Décrivez le scénario de changement radical (ou transformateur).



15 minutes

4



Examinez les trois scénarios.



ÉTUDE DE CAS N° 12

RECUEIL DU POINT DE VUE DE LA HAUTE DIRECTION

PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

Le soutien de la direction au processus de planification stratégique s'avérant essentiel, il était important que les membres de la haute direction prennent connaissance de la méthode employée pour recueillir des informations et comprennent l'usage que nous envisageons d'en faire.

Nous avons organisé deux ateliers en ligne de deux heures, au cours desquels nous leur avons présenté la prospective stratégique et son utilité. Les membres de la haute direction ont ensuite pu tester les différents outils de prospective, en s'appuyant sur des exemples pratiques tirés de divers secteurs.

RÉSULTATS

Au cours de l'un de ces ateliers, nous avons réalisé un exercice de réflexion collective de 20 minutes fondé sur différents scénarios.

Nous avons demandé aux participants de décrire à quoi la CPS ressemblerait dans les quatre scénarios suivants :

1. Statu quo
2. Changement marginal

3. Changement adaptatif

4. Changement radical

Les participants avaient cinq minutes pour réfléchir à chaque scénario. Au total, ils ont proposé une douzaine de contributions pour chacun d'entre eux. Nous leur avons ensuite demandé d'élaborer un cinquième scénario dépeignant un futur désirable pour la CPS.

Ils ont alors émis 16 idées concernant le futur désirable de la CPS, parmi lesquelles :

- 0 des résultats équitables pour les États et Territoires ;
- 0 les sciences et pratiques autochtones océaniques au cœur des décisions que nous prenons ;
- 0 une transformation numérique compatible avec notre reconnexion à l'environnement ;
- 0 une collaboration poussée et une intégration harmonieuse avec les organisations membres du CORP ; et
- 0 des personnes travaillant pour la CPS depuis leur île ou leur village d'origine et restant en lien avec leur culture et leur famille.



ENSEIGNEMENTS

Ces ateliers ont permis aux membres de la haute direction d'échanger sur l'avenir de la CPS et de se familiariser avec notre méthode d'élaboration du Plan stratégique de manière interactive. Ils les ont aussi préparés à orienter les discussions stratégiques avec les États et Territoires membres au sujet de l'avenir de la CPS lors de la réunion du Sous-comité du CRGA.

Nous avons également eu recours aux scénarios dans le cadre de l'exercice de cartographie de système mené avec la haute direction et les autres agents de la CPS (*voir étude de cas n° 4*).



☑ QUOI ?

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. L'analyse causale multiniveau (ACM) comporte quatre niveaux :

1. **Litanie** – Discours dominant décrivant l'état actuel ou désiré des choses.
2. **Causes systémiques** – Causes sociales, économiques et politiques qui déterminent le présent et l'avenir.
3. **Expressions des visions du monde** – Prismes grâce auxquels nous appréhendons et façonnons notre monde.
4. **Mythes et métaphores** – Récits fondateurs inconscients.

☑ QUAND ?

À utiliser pour mieux comprendre les forces qui façonnent notre état présent, et ce qui doit changer à chacun des quatre niveaux si l'on souhaite parvenir à l'état futur souhaité.

☑ POURQUOI ?

Cet outil sert à analyser l'ensemble des forces expliquant l'état présent, et l'ensemble des changements qui doivent intervenir si l'on souhaite parvenir à l'état futur souhaité. Il aide aussi les participants à réfléchir sous l'angle du changement transformateur.

Conseil

La plupart des novices en prospective stratégique trouvent plus simple de réfléchir à la litanie (ce que l'on peut voir), avant de s'attaquer aux mythes et métaphores (récits fondateurs inconscients). Laissez suffisamment de temps aux participants pour qu'ils puissent approfondir la discussion autour des visions du monde, mais aussi autour des mythes et métaphores, pour l'état présent comme pour l'état transformé. Les participants de culture océanienne ont facilement établi un lien avec les métaphores ou les trames narratives pour décrire l'avenir, ce qui a suscité des réflexions importantes sur les savoirs et points de vue océaniens.



RESSOURCES ADDITIONNELLES

Sohail Inayatullah. 2017. L'analyse causale multiniveau.

👁 Disponible à l'adresse : <https://www.futuribles.com/lanalyse-causale-multiniveau-2/>

Communauté du Pacifique. 2022. *Recueil de pratiques océaniques de prospective stratégique*, pages 32–33 et 53–54.

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

DÉROULEMENT



Durée
60 minutes



Nombre de participants
15 à 30 participants



Animation
Une personne chargée de l'animation

Matériel



Feuilles de papier



Feutres de couleur



Présentation PowerPoint pour
un travail en plénière

Durée et activité

Étape

Description



10 minutes

1

Expliquez l'exercice d'analyse causale multiniveau.



40 minutes

2

Étudiez l'état présent et l'état transformé en suivant une trajectoire en forme de U.

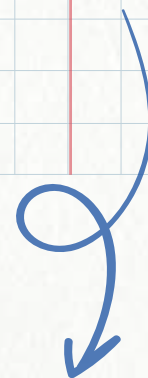
Commencez par l'état présent : décrivez-en la litanie, les causes systémiques, les visions du monde, et les métaphores. Passez ensuite à l'état transformé en commençant par les métaphores, les visions du monde, les causes systémiques, et enfin, la litanie.



10 minutes

3

Faites la synthèse des résultats de l'exercice.



ÉTUDE DE CAS N° 13

ÉTAT PRÉSENT ET ÉTAT FUTUR DU PACIFIQUE

La Directrice du Bureau régional pour la Polynésie, Leituala Kuiniselani Toelupe Tago-Elisara, s'est servie de l'ACM pour réfléchir à l'état actuel et imaginer l'état futur du Pacifique en adoptant le point de vue d'une organisation régionale.

PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

La métaphore de l'iceberg est souvent employée pour représenter les quatre niveaux de l'ACM. Leituala a adapté le modèle insulaire de la culture, qui montre que les neuf dixièmes de la culture se situent sous la surface et qui a recours à des métaphores samoanes pour décrire les récits culturels fondateurs inconscients (voir figure 12). Ce dialogue éclairé permet d'évoluer vers une théorie de l'action et de mettre en avant le rôle des acteurs du changement.

Figure 12 :

Lien entre le modèle insulaire de la culture et les quatre niveaux de l'analyse causale multiniveau



Source : Département développement social de la CPS, 2019. Adapté de l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU).





RÉSULTATS

Pour chacun des quatre niveaux de l'ACM, Leituala a mis en regard l'état passé/présent et le nouvel état futur souhaité pour la région océanienne (voir figure 13).



L'ACM nous a permis de relater notre histoire telle que nous la voyons et de l'investir avec nos propres mots afin de définir et de concevoir nos propres stratégies pour l'avenir. L'application de l'ACM a permis de renforcer la prise en compte des aspects culturels dans l'élaboration de notre stratégie. Pour moi, matai (chef) samoane, c'était l'occasion de situer notre histoire et notre identité culturelle dans le discours régional du développement au moyen de références métaphoriques samoanes, qui nous aident à développer notre propre cadre d'interprétation de notre récit.

– Leituala Kuiniselani Toelupe Tago-Elisara,
Directrice du Bureau régional pour la Polynésie,
CPS

Figure 13 :

Analyse de l'état présent et de l'état futur du Pacifique au moyen de l'analyse causale multiniveau

ACM	Réalité passée/présente	Réalité nouvelle/future
LITANIE Discours dominant décrivant l'état actuel ou désiré des choses.	Les Océaniens ont besoin d'aide et d'un sauveur. Les populations océaniques n'ont pas la capacité de piloter elles-mêmes leur développement.	Les Océaniens ont les connaissances, actifs et outils pour piloter leur propre développement. Les Océaniens disposent des moyens d'expression et des capacités d'action nécessaires pour prendre en main collectivement leur destinée.
CAUSES SYSTÉMIQUES Causes sociales, économiques et politiques.	Colonisation. La politique de l'aide au développement dans le Pacifique. La place du Pacifique dans les relations internationales et les réalités des « petits » États insulaires en développement.	Décolonisation de nos politiques et de nos pratiques. Reconnaissance de la richesse et des forces culturelles que nous possédons en tant que peuple.
EXPRESSIONS DES VISIONS DU MONDE Prismes grâce auxquels nous appréhendons et façonnons notre monde.	Les « petits » États insulaires en développement, incluant tous les États et Territoires insulaires océaniques, sont vulnérables et isolés, et ils opèrent à partir d'un modèle de déficit.	Application d'une approche par les forces pour le développement du Pacifique. Modification de la rhétorique régionale (économique, sociale et politique) et mise en avant de la trame narrative du Pacifique bleu.
MYTHES/MÉTAPHORES Récits fondateurs inconscients.	Tagi a le pu mate : Semblable au cri du triton ou de la conque qui va mourir – désigne une personne en danger de mort.	Vivili fa'amanu o matagi : Un oiseau qui vole face au vent malgré les difficultés. Fofō alamea : Nous avons en nous la solution à nos propres difficultés. Nous faisons partie du problème, mais aussi de la solution. Sa'ilimālō : Tirer parti d'un héritage pour rechercher ou obtenir de grandes réalisations, pour le bien du collectif.

Source : Leituala Kuiniselani Toelupe Tago-Elisara

ÉTUDE DE CAS N° 14

ÉLABORATION DE VISIONS POUR LES DOMAINES STRATÉGIQUES DE LA CPS

L'ACM a servi à l'élaboration de la vision pour chaque axe prioritaire du Plan stratégique de la CPS – exercice complété par un triangle des futurs ([voir étude de cas n° 7](#)) et une rétrovision ([voir étude de cas n° 16](#)).

PRÉSENTATION DE L'ACTIVITÉ

À l'aide de Conceptboard, nous avons organisé des ateliers de deux heures pour les sept axes prioritaires du Plan stratégique. Lors de chaque atelier, 45 minutes étaient consacrées à l'ACM. 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, nous avons utilisé les visions définies à l'aide du triangle des futurs ([voir étude de cas n° 7](#)) pour affiner et approfondir notre connaissance de l'état futur transformé. Nous avons demandé aux participants de procéder à une ACM de l'état présent et de l'état futur transformé ([voir figure 14](#)).

RÉSULTATS

Nous avons recueilli les contributions des participants sur sept tableaux Conceptboard que nous avons utilisés comme sources d'information pour rédiger le Plan stratégique 2022–2031. Nous avons ensuite utilisé les métaphores de l'état futur transformé pour créer les images illustrant chacun des axes prioritaires de la stratégie ([voir étude de cas n° 11](#)).

Ces métaphores sont ancrées dans les points de vue, les philosophies et les visions du monde du Pacifique ([voir figure 14](#)).





Figure 14 :
Analyse causale multiniveau de chacun des axes prioritaires du Plan stratégique 2022–2031

	PREMIER AXE PRIORITAIRE Résilience et action climatique	DEUXIÈME AXE PRIORITAIRE Ressources naturelles et biodiversité	TROISIÈME AXE PRIORITAIRE Systèmes alimentaires	QUATRIÈME AXE PRIORITAIRE Équité, éducation et développement social	CINQUIÈME AXE PRIORITAIRE Économies et moyens d'existence durables	SIXIÈME AXE PRIORITAIRE Santé planétaire	SEPTIÈME AXE PRIORITAIRE Efficacité institutionnelle transformatrice
Litanie	Coordination de systèmes de connaissance résilients.	Approche globale à l'échelle des pays insulaires.	Reconnaissance du Pacifique dans les systèmes alimentaires mondiaux.	Accès universel au bien-être.	Adoption précoce et généralisée des nouvelles technologies.	Mesure de la santé à l'aune du bien-être.	Démarche de travail unifiée (collaboration intégrée).
Système	Voix et solutions du Pacifique.	Mesures et décisions interdisciplinaires.	Prise de décision systémique.	Refonte des systèmes inclusifs.	Prospérité et bien-être conférés par les systèmes économiques.	Systèmes de santé réactifs et tenant compte des risques.	Approches pluridisciplinaires interconnectées.
Visions du monde	Optimisation équitable des ressources.	Équilibre des pouvoirs et capacité d'agir.	Suffisance alimentaire et santé.	Équité pour tous.	Leadership du Pacifique dans le domaine des meilleures pratiques apprises.	Prévention en santé.	Réunion des atouts pour optimiser l'impact.
Métaphores	Générosité harmonieuse de la sagesse.	Je ne forme qu'un avec la Terre. Nous sommes l'océan.	Pirogues et paniers débordant de nourriture.	Panier tressé représentant le bien-être.	Les arbres que nous plantons aujourd'hui donneront des fruits demain.	<i>Mana en bonne santé.</i>	Une belle natte, tressée par de nombreux artisans.

Source : CPS



En tant que chercheuse et professionnelle du développement, je m'intéresse particulièrement à l'examen et à l'analyse en profondeur des perspectives et enjeux systémiques et transdisciplinaires, ainsi qu'à la conception de solutions dans la même veine. Selon moi, la méconnaissance des aspects culturels sous-jacents dans les normes de la société ainsi que des « récits intérieurs » et des angles morts de certaines questions est souvent à l'origine de l'échec des systèmes, programmes ou interventions.

– Amerita Ravuvu, Conseillère en maladies non transmissibles (politique et planification), CPS

ENSEIGNEMENTS

L'ACM nous a permis d'affiner la trame narrative de notre stratégie. Ce processus a été l'occasion, pour notre personnel ainsi que pour les États et Territoires, par l'intermédiaire de leurs représentants au sein de l'un des organes de gouvernance de l'Organisation, de laisser libre cours à leur imagination, d'explorer de nouvelles possibilités, de mener un dialogue constructif, de faire émerger des solutions et d'adopter les points de vue d'autrui.