



Youth Fit for 55

Boîte à outils de prospective

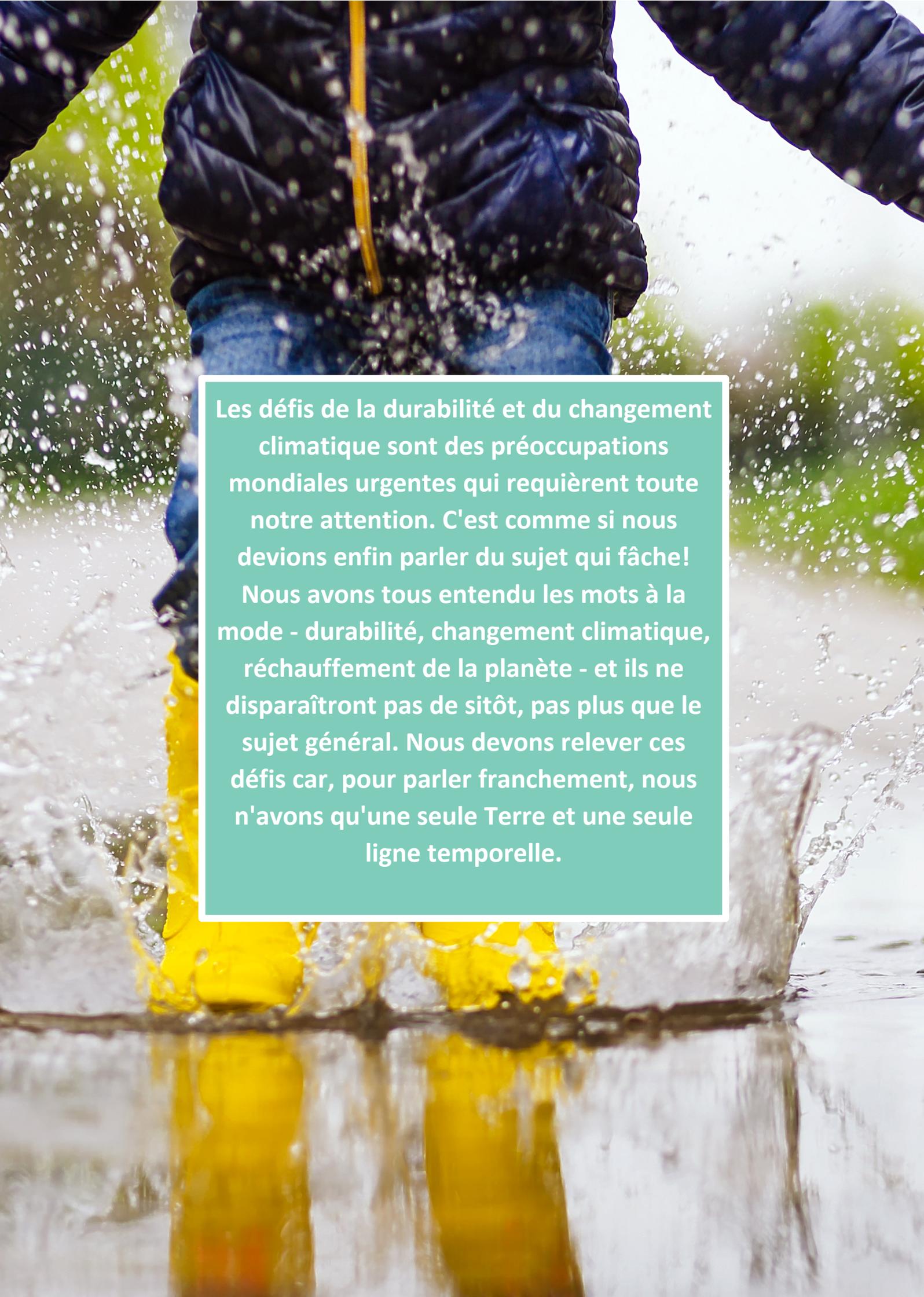


Cofinancé par
l'Union européenne

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues pour responsables.

Youth Fit For 55 - Boîte à outils de prospective © 2023/2024 par la Research Factory & le Consortium Youth Fit for 55 est sous licence de [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)



A person wearing a dark, quilted jacket and blue jeans is splashing through water. The water is splashing around them, creating a dynamic and energetic scene. A yellow object, possibly a piece of equipment or a buoy, is visible in the water. The background is a bright, slightly blurred green, suggesting an outdoor setting with trees or foliage.

Les défis de la durabilité et du changement climatique sont des préoccupations mondiales urgentes qui requièrent toute notre attention. C'est comme si nous devions enfin parler du sujet qui fâche! Nous avons tous entendu les mots à la mode - durabilité, changement climatique, réchauffement de la planète - et ils ne disparaîtront pas de sitôt, pas plus que le sujet général. Nous devons relever ces défis car, pour parler franchement, nous n'avons qu'une seule Terre et une seule ligne temporelle.

SOMMAIRE

- 01 Introduction
- 02 La prospective en action - Aperçu des outils
- 03 Études de cas
- 04 Conclusion
- 05 Références



Cofinancé par
l'Union européenne

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues pour responsables.



Youth Fit For 55 - Boîte à outils de prospective © 2023/2024 par la Research Factory & le Consortium Youth Fit for 55 est sous licence de [CC BY-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

SDG 5

INTRODUCTION



01



Introduction

Les Nations unies et l'Union européenne se sont lancées dans leurs propres voyages ambitieux vers un avenir plus durable et plus vert. L'Agenda 2030 pour le développement durable des Nations unies englobe 17 objectifs de développement durable (ODD) et sert d'appel universel à l'action pour mettre fin à la pauvreté, protéger la planète et garantir la prospérité pour tous.

La réponse de l'Europe est le pacte vert pour l'Europe (PVE) - la nouvelle stratégie de croissance pour la transition vers une économie durable et une vision radicale pour un continent climatiquement neutre en 2050. Le paquet "Fit for 55" généré par le DGE comprend une série de propositions législatives et de règlements visant à réduire les émissions de gaz à effet de serre de l'UE d'au moins 55 % d'ici à 2030 et comprend un ensemble de mesures politiques concernant toutes les facettes de l'économie européenne, de la production d'énergie et des transports à l'industrie et à l'agriculture.

Ensemble, "Fit for 55" et le pacte vert européen représentent une formidable réponse aux défis pressants de notre époque, jetant les bases d'une transition durable et verte qui façonnera l'avenir de l'UE et contribuera aux efforts mondiaux de lutte contre le changement climatique.

Cela nous amène au projet Youth Fit for 55- Erasmus+, une initiative qui sensibilise les jeunes, leur donne les moyens d'agir et les dote de compétences et de connaissances essentielles pour promouvoir activement les valeurs de la transition verte.

Grâce à ce projet, nous souhaitons contribuer au développement de compétences essentielles pour les éducateurs, les formateurs et les animateurs de jeunesse, ainsi que pour les jeunes, tout en renforçant les capacités organisationnelles des entités au service de la jeunesse, afin qu'elles puissent s'engager efficacement dans la transition verte en Europe et y contribuer. Cela améliorera leur capacité à mettre en œuvre des pratiques durables et des initiatives communautaires qui s'alignent sur les objectifs de l'agenda "Fit for 55". Ce faisant, nous cherchons à créer un effet d'entraînement qui non seulement éduque mais aussi mobilise le secteur de la jeunesse vers un avenir plus durable et plus respectueux de l'environnement.

C'est pourquoi nous avons pensé à créer une boîte à outils conviviale et facile à utiliser qui devrait représenter une collection des outils de prospective les plus pertinents destinés à aider à la refonte des pratiques de travail des éducateurs de jeunesse et des organisations au service de la jeunesse, afin qu'ils construisent ou adaptent leur vision et leurs voies stratégiques dans le nouveau contexte de l'EGD.

Comment allons-nous procéder ?

Le projet appliquera une approche ascendante, en commençant par la base, en sensibilisant et en construisant la base de connaissances de base par le biais d'un **guide de sensibilisation**. Ensuite, en fournissant des ressources numériques pratiques telles que cette boîte à outils, les formateurs de jeunes et les animateurs de jeunes pourront développer des compétences spécifiques qui devraient élargir leur vision et les aider à mieux se positionner et à mieux positionner leurs organisations dans le paradigme de la transition verte.

Qu'est-ce que la prospective ?

La prospective est une planification stratégique innovante et une conception de solutions qui s'appuient sur des futurs alternatifs pour permettre des décisions et des actions conjointes. C'est comme avoir un aperçu de l'avenir, mais sans boule de cristal. La prospective consiste à anticiper les tendances, à comprendre les défis potentiels et à prendre de l'avance en se préparant à divers scénarios.

Par ailleurs, certains auteurs l'ont défini comme suit :

“La capacité de créer et de maintenir une variété de points de vue prospectifs de haute qualité et d'appliquer les idées émergentes de manière utile pour l'organisation ; par exemple, pour détecter les conditions défavorables, guider la politique, façonner la stratégie ; pour explorer de nouveaux marchés, produits et services.”
(Shallowe et al., 2020)

“La capacité de penser stratégiquement sur l'avenir.”

“Une approche systématique, participative et pluridisciplinaire pour explorer les futurs à moyen et long terme et les facteurs de changement.”
(Bourgeois, 2015)

En attendant, l'OCDE déclare à propos de la prospective stratégique qu'elle **"n'essaie pas d'apporter des réponses définitives sur ce que l'avenir nous réserve. (...) Il n'y a pas de faits avérés sur l'avenir et la base de données est toujours incomplète. L'objectif n'est pas d'obtenir un avenir correct, mais d'élargir et de recadrer l'éventail des développements plausibles qui doivent être pris en considération.**

“L'avenir dépend de ce que vous faites aujourd'hui” – Mahatma Ghandi

Cela pourrait constituer une réponse suffisante à cette question.

Pourquoi réfléchir à l'avenir ?

Les décisions, les politiques et les stratégies fondées sur les hypothèses actuelles peuvent être limitatives et restrictives. En envisageant des futurs alternatifs basés sur les tendances, les moteurs du changement et même nos propres désirs et ambitions, nous pouvons construire un avenir pour lequel nous serons mieux préparés et pour lequel nous obtiendrons les résultats que nous recherchons.

Dans un discours prononcé en 2022, Kristalina Georgieva, directrice générale du FMI, a déclaré: "[Nous passons] d'un monde relativement prévisible [...] à un monde plus fragile - plus d'incertitude, une plus grande volatilité économique, des confrontations géopolitiques et des catastrophes naturelles plus fréquentes et plus dévastatrices - un monde dans lequel n'importe quel pays peut être déstabilisé plus facilement et plus souvent".

Dans une certaine mesure, le monde a toujours été en perpétuel changement. Du processus perpétuel de progrès technologique aux changements sociaux et géopolitiques, nous pouvons dire qu'au fil des ans, la seule certitude a été le changement lui-même. Dans ce contexte de changement, de perturbation et de crise, les outils et les méthodologies de prospective peuvent constituer un instrument précieux pour naviguer dans les incertitudes qui caractérisent l'avenir.

Comme Shallowe et al. (2020) l'ont déjà dit, la prospective nous aide à penser à l'avenir d'une manière stratégique. La prospective nous permet d'anticiper et de nous préparer à ce qui nous attend. Et, dans un monde en constante évolution, la capacité à s'adapter et à innover peut constituer un avantage concurrentiel considérable, tant au niveau organisationnel qu'au niveau individuel.

Les méthodologies de prospective reposent sur un processus systématique, participatif et pluridisciplinaire (Bourgeois, 2015) d'examen des (méga)tendances (en tant que moteurs du changement), des signaux faibles, des perturbations potentielles anticipées et des différentes possibilités, afin que nous puissions prendre des décisions éclairées, fondées sur une compréhension plus complète du paysage en évolution, sur la manière d'agir dans différentes situations potentielles.

En comprenant mieux l'avenir et en intégrant la prospective dans nos pratiques actuelles, nous obtenons également une compréhension plus profonde de la dynamique et des particularités de notre monde en constante évolution. De cette manière, nous pouvons nous efforcer de façonner activement notre destin, plutôt que d'y réagir passivement. L'avenir, plein d'incertitudes et de possibilités, nous permet d'être mieux préparés aux risques potentiels et prêts à tirer le meilleur parti des opportunités qu'il peut offrir.

Pourquoi réfléchir à l'avenir ?

En outre, un moyen efficace d'illustrer l'application pratique des approches prospectives consiste à examiner le **concept de mégatendances**, qui sont de puissants moteurs de changement susceptibles de façonner le monde à long terme et à grande échelle. Elles peuvent même être à l'origine d'une refonte radicale de secteurs entiers, de sociétés et du paysage mondial. En ce sens, quelques exemples sont présentés ci-dessous, illustrant l'impact profond qu'elles peuvent avoir.



L'évolution démographique - la population devrait augmenter au cours des prochaines décennies et vivre plus longtemps - par exemple, selon les estimations des Nations unies, la population devrait atteindre 9,7 milliards d'ici à 2050 et 10,4 milliards d'ici à 2100.



Urbanisation - d'ici 2030, deux tiers d'entre nous vivront dans des villes. En 2022, plus de la moitié de la population mondiale vivait déjà dans les villes (selon Statista) et la tendance continue de s'accroître, les gens quittant les zones rurales pour les zones urbaines afin d'avoir accès à de meilleures opportunités d'emploi, ainsi qu'à différents types de services (par exemple, la santé, l'éducation, etc.).



Le changement climatique est probablement la plus importante des mégatendances ayant un impact sur nos vies, avec l'augmentation des températures, les événements météorologiques extrêmes et les sécheresses, la perte des services écosystémiques, provoquant l'instabilité sociale (par exemple, la migration climatique). Selon les Nations unies, jusqu'à 3,6 milliards de personnes vivent dans des endroits très vulnérables au changement climatique. Et ce sont elles qui risquent le plus de devenir des réfugiés climatiques.



Changement/perturbation technologique - le monde devient de plus en plus numérique, car les nouvelles technologies changent notre vie quotidienne et perturbent l'environnement des entreprises. En ce sens, nous avons déjà commencé à vivre la quatrième révolution industrielle, avec l'intelligence artificielle qui redéfinit l'interaction homme-machine, et des tendances telles que la numérisation, la connectivité accrue, la robotique, l'informatique quantique, l'internet des objets, et d'autres, qui ont un impact sur de nombreux secteurs économiques.



Changements géopolitiques - de nouveaux acteurs géopolitiques apparaissent et de nouvelles alliances se forment au niveau mondial, entraînant des changements dans l'équilibre mondial des pouvoirs.



La mondialisation - l'interconnexion économique entre les pays - façonne notre réalité depuis un certain temps déjà. Même si la pandémie a mis en lumière les vulnérabilités des longues chaînes de valeur, le monde reste fortement interconnecté dans ce sens, la circulation mondiale des biens, des services et des informations étant un facteur déterminant pour les relations économiques et les chaînes d'approvisionnement. En outre, la mondialisation entraîne également des échanges culturels, ce qui a des répercussions sur les relations internationales, les valeurs et l'identité.

Pourquoi une boîte à outils de prospective pour les éducateurs de jeunes ?

L'objectif de cette boîte à outils est de servir et de permettre aux éducateurs de jeunes (enseignants, formateurs, animateurs de jeunes, praticiens engagés dans l'apprentissage informel/non formel, etc.) d'agir en tant qu'agents de changement dans le processus de transition écologique. En les dotant d'outils de prospective très utilisables, ils peuvent alors agir comme des multiplicateurs et avoir un impact sur un plus grand nombre de jeunes et d'autres groupes, contribuant ainsi à un changement de comportement et, par la suite, servant de moteurs à la transition verte. En ce sens, nous espérons que la boîte à outils les guidera dans la conception et la mise en œuvre de projets et de stratégies à long terme dans le but concret d'accroître l'adoption de pratiques écologiques parmi les jeunes.

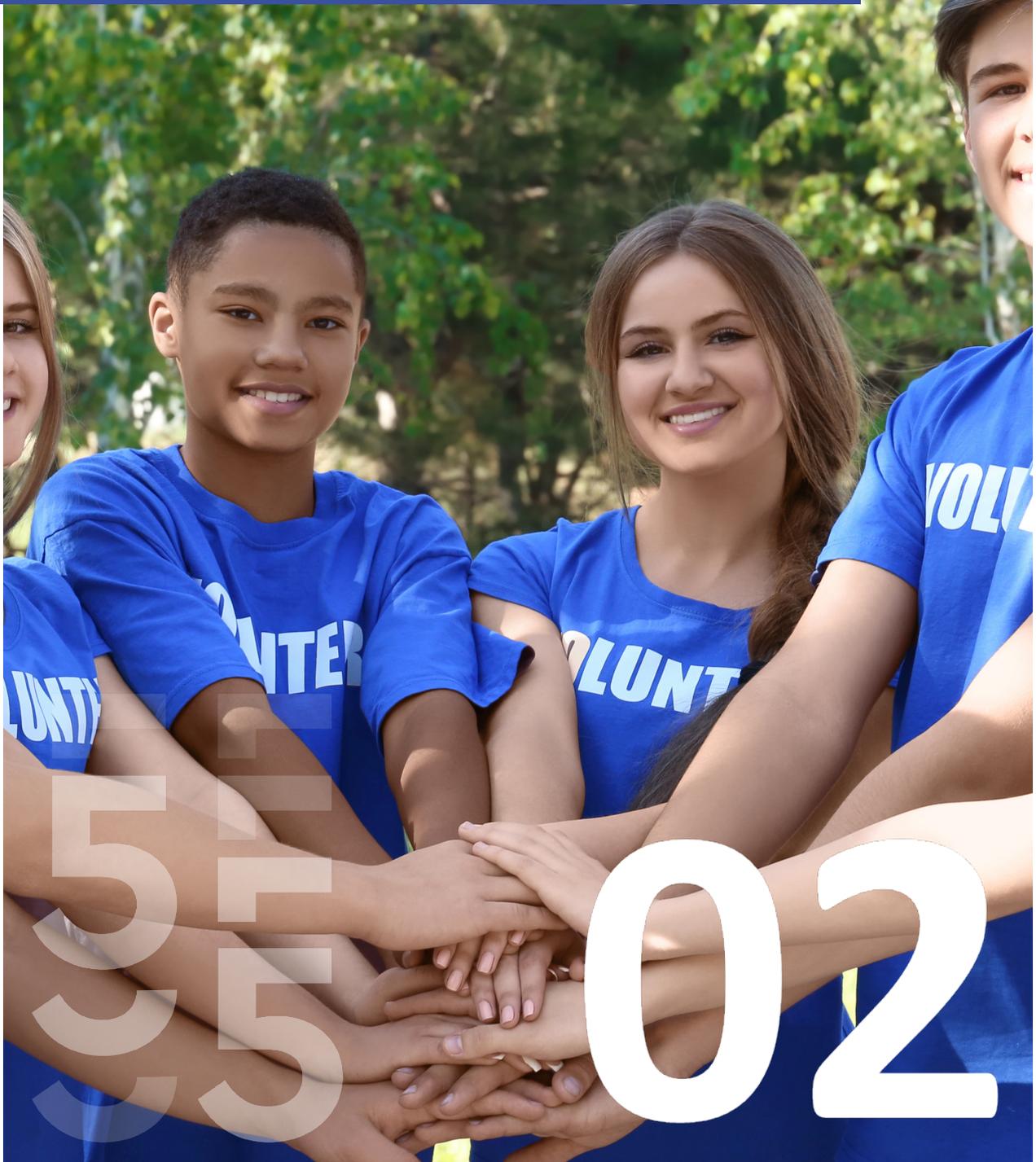
L'engagement de l'UE à lutter contre le changement climatique et la dégradation de l'environnement par le biais du marché vert européen nécessite une planification minutieuse, une réflexion stratégique et une vision à long terme, tant au niveau macroéconomique qu'au niveau local. En outre, quelques exemples concrets sont spécifiés pour illustrer comment les éducateurs de jeunesse peuvent utiliser des approches et des outils de prospective pour agir en tant qu'agents moteurs de la transition verte.

Autonomisation des jeunes. Les éducateurs peuvent utiliser des outils de prospective pour permettre aux jeunes de réfléchir de manière critique à l'avenir, dans le contexte du changement climatique et d'autres (méga)tendances. Ils peuvent intégrer des exercices de prospective dans leurs méthodes d'enseignement et encourager les étudiants à explorer des scénarios potentiels et des solutions aux défis mondiaux. Ces types d'approches peuvent aider à doter les jeunes apprenants de compétences précieuses pour la prise de décision et la résolution de problèmes dans un monde en évolution rapide.

Identifier les évolutions technologiques et fournir une orientation professionnelle. En identifiant les tendances et les avancées technologiques dans des domaines tels que les énergies renouvelables, l'agriculture durable, les transports propres et autres, les éducateurs de jeunesse peuvent contribuer à accélérer l'adoption des technologies vertes chez les jeunes, ainsi qu'à les préparer aux emplois du futur. En comprenant les opportunités d'emploi émergentes et les tendances du secteur, les jeunes peuvent prendre des décisions éclairées concernant leur parcours éducatif et professionnel.

Développement personnel et professionnel. Les techniques de prospective peuvent être utilisées pour le développement personnel et professionnel. En restant informés des tendances en matière d'éducation et de développement des jeunes, les éducateurs peuvent continuellement améliorer leurs compétences et adapter leurs méthodes d'enseignement et de travail pour rester efficaces dans leur rôle.

La prospective en action - Aperçu des outils



Outils de prospective



Assez de théorie. Permettons à ce document de prendre la forme d'une véritable boîte à outils, et préparons donc le terrain de jeu de la prospective. Dans cette section, nous allons nous plonger dans le domaine des outils de prospective et dans une série d'études de cas pertinentes.

Nous allons vous présenter une variété d'instruments de prospective, étape par étape, que vous pouvez utiliser pour la planification stratégique, l'identification de solutions pour toutes sortes de défis et, ainsi, vous mettre sur la voie du succès, en particulier dans ce nouveau contexte de la transition verte.

L'utilisation d'un instrument particulier dépend du contexte d'utilisation, des parties prenantes engagées et, pourquoi pas, des préférences et de la base de connaissances de chaque praticien.

Voilà donc un aperçu des méthodologies de prospective les plus populaires !



La structure de nos outils de prospective

Dans les prochaines diapositives, nous présenterons une sélection d'outils de prospective à votre disposition. Ces outils sont conçus pour vous aider à anticiper et à planifier les développements futurs dans votre domaine.

Chaque outil sera présenté selon une structure complète qui comprend :

- **Une courte description**
- **Les réalisations et les résultats attendus**
- **Le type et le nombre de participants**
- **Les ressources à votre disposition**
- **La durée estimée et le niveau d'effort requis**
- **Les limites et les risques**
- **La relation avec d'autres outils de prospective**

Grâce à cette présentation détaillée, nous souhaitons vous doter des connaissances et des ressources nécessaires pour exploiter efficacement les outils de prospective dans votre planification stratégique, afin de vous aider à naviguer en toute confiance dans les complexités de l'avenir.

Élaboration d'un scénario

L'élaboration de scénarios est un outil de prospective qui vise à explorer et à anticiper les développements futurs potentiels, sous la forme d'un récit qui aborde également les défis, les opportunités ou les incertitudes existant dans un certain contexte.

L'élaboration de scénarios est une méthode de planification stratégique qui consiste à développer une série de scénarios/récits plausibles et bien définis de futurs possibles qui fournissent un point de référence lors de l'évaluation des politiques ou des stratégies.

Production : un ensemble de récits de scénarios (avenirs alternatifs et potentiels)

Résultat : Une compréhension commune de la dynamique du changement, ainsi que des diverses options auxquelles les acteurs clés pourraient être exposés dans différents contextes et situations.

Tous les types de participants peuvent être impliqués :

décideurs, experts, profanes, etc. qui s'intéressent au sujet abordé par l'outil de prospective.

Nombre de participants : 5 à 10 personnes par groupe de travail, avec un maximum de 5 groupes.

Les défis qui peuvent apparaître dépendent d'aspects tels que le niveau d'expertise, l'engagement des participants, les opinions biaisées, les compétences des animateurs et leur savoir-faire sur le sujet.

Le temps nécessaire varie en fonction de la complexité du sujet et du nombre de participants, mais il est généralement de **1 à 2 jours**.

L'effort est modéré, impliquant l'engagement des participants et guidé par un processus clair.

L'élaboration de scénarios peut être associée à d'autres outils tels que : Vision, signaux faibles et analyse des tendances.

Ressources

Expertise : une expertise et un savoir-faire spécifiques ne sont pas obligatoires ; l'expertise dépend du sujet. L'élaboration de scénarios s'appuie sur des informations existantes, mais elle implique également de la créativité et dépend des intérêts et des besoins spécifiques du groupe cible.

Données : accès à certaines informations, sources ou documents qui serviraient de contribution et de point de référence pour les discussions. Il est important d'avoir préalablement identifié un ensemble de facteurs clés de changement qui serviront de point de référence pour les discussions.

Facilitation : Des facilitateurs compétents sont nécessaires, surtout si l'événement implique, par exemple, des profanes, pour faire participer toutes les personnes présentes. Les animateurs doivent très bien connaître la procédure et veiller à ce que les discussions restent centrées sur les résultats souhaités pour chaque phase. Le nombre de facilitateurs est le même que celui des groupes de travail.

Équipement : tableaux à feuilles mobiles, stylos, marqueurs, notes adhésives, écran de projection. Pour les événements en ligne : plateformes collaboratives telles que Mural, Miro, etc.)

Espace : Vous pouvez utiliser une salle spacieuse, si elle peut accueillir plus de groupes de travail et leur permettre de discuter sans déranger les autres groupes. Dans le cas contraire, plusieurs salles sont nécessaires - des salles de travail et une salle plus grande pour la présentation des résultats finaux/la session plénière.

Un autre aspect important est la nécessité d'une procédure très bien établie et détaillée qui comprend des étapes, des créneaux horaires, des présentations, etc. Les animateurs doivent bien connaître la procédure pour pouvoir guider les participants tout au long de l'exercice.

Élaboration d'un scénario



Description

Il est important de noter que les scénarios qui en résultent ne sont pas des prédictions, qu'ils ne sont pas censés être entièrement positifs ou négatifs, mais qu'ils fournissent des développements potentiels et alternatifs pour l'avenir, associés également au résultat souhaité qui s'accompagne d'un certain degré de réalisme. Ces scénarios doivent également inclure des choix/politiques/étapes/solutions actionnables qui devraient être prises pour atteindre cet avenir.

Les scénarios doivent se situer à une certaine distance dans l'avenir : 10 à 20 ans et sont élaborés dans le cadre d'un atelier.

Étant donné que la créativité est impliquée et que la liberté de pensée est permise lors de la création des scénarios et des plans d'action, l'outil peut contribuer à générer des solutions innovantes qui pourraient conduire à un avenir ambitieux.

Étapes

1. Décrivez le monde/le contexte spécifique tel qu'il est. Décrivez le statu quo du domaine qui fera l'objet de l'atelier ; gardez toujours à l'esprit votre objectif final.
2. Identifiez les principaux moteurs (ou ils peuvent être fournis par les organisateurs) des facteurs de changement qui pourraient avoir un impact sur l'avenir, que ce soit de manière positive ou négative (par exemple, social, économique, technologique, politique, environnemental, etc ;)
3. Examinez ces facteurs et sélectionnez ceux qui sont pertinents pour votre sujet, liés au statu quo et à l'objectif final ;
4. Discussions et votes sur les facteurs de changement ;
5. Créez des scénarios plausibles qui décrivent les futurs possibles ;
6. Votez ou choisissez le(s) scénario(s) le(s) plus plausible(s) ;
7. Identifiez un plan d'action pour atteindre le scénario souhaité ;
8. Présentez l'ensemble du récit lors d'une session plénière
9. Vote final du scénario le plus souhaitable parmi ceux présentés par le groupe de travail (facultatif).

Avantages

L'élaboration de scénarios peut être utilisée lorsqu'il s'agit de comprendre comment l'avenir pourrait évoluer ou changer au fil du temps et comment se déroule la transition entre le présent et l'avenir. La méthode est utile pour améliorer la capacité de planification, enrichir les décisions de politique publique, identifier les futures opportunités commerciales ou les projets, comprendre le comportement des acteurs, mettre en évidence les incertitudes qui sont susceptibles d'influencer l'avenir et identifier les actions et les stratégies valables en fonction de l'avenir envisagé.



Backcasting séquentiel

Le backcasting séquentiel consiste à remonter d'un état futur souhaitable à la situation actuelle, en aidant les organisations à identifier les étapes nécessaires pour rendre cet avenir possible.

Il s'agit d'une méthode de planification stratégique qui met l'accent sur la **vision** d'un résultat souhaité, puis sur la détermination des actions nécessaires et des facteurs habilitants requis pour faire de cette vision une réalité.

Production : Une image de l'état futur souhaité et une feuille de route/un plan d'action décrivant les étapes nécessaires pour atteindre cet état futur envisagé.

Résultats : Une meilleure compréhension des moteurs de changement sous-jacents nécessaires pour influencer le système de manière positive, afin d'atteindre l'état futur envisagé. Cette compréhension peut guider les décisions stratégiques et l'allocation des ressources.

Les participants doivent être des décideurs, des experts et des parties prenantes clés qui ont une connaissance approfondie du contexte actuel et qui peuvent contribuer à imaginer l'état futur souhaité. En fonction de la portée du projet, la participation d'équipes interfonctionnelles peut permettre d'ajouter diverses perspectives.
Nombre de participants : 5-12 personnes ou plus, réparties en groupes de travail

Pour créer une vision d'avenir et une feuille de route précises, nous avons besoin de données pertinentes et suffisantes, de parties prenantes diverses et expertes, d'animateurs compétents pour guider les discussions et d'une compréhension claire de la complexité des systèmes et des variables en jeu.

Le temps nécessaire peut varier en fonction de la complexité du projet et du nombre de participants. Un atelier typique de backcasting peut durer de quelques heures à quelques jours, avec plusieurs sessions de discussion, d'analyse et de planification des actions.

Les prévisions rétrospectives peuvent être complétées par d'autres outils de prospective tels que la planification de scénarios, la vision et l'analyse des tendances.

Ressources

Expertise : Experts en la matière qui peuvent fournir des informations sur le système, les tendances et les développements futurs potentiels.

Données : Accès à des documents et à des sources de données pertinents pour alimenter les discussions.

Facilitation : Un ou plusieurs animateurs compétents pour guider le processus et faire en sorte que les discussions se concentrent sur les résultats souhaités. - Si les discussions sont réparties entre des groupes ou des tables, plusieurs animateurs seront nécessaires en fonction du nombre de tables.

Matériel : tableaux à feuilles mobiles (un par groupe de travail), stylos et marqueurs, écran de projection, notes adhésives ; pour les versions en ligne ou hybrides - plateformes de collaboration visuelle (par exemple Mural, Miro), Google Slides, etc.

Espace : une ou plusieurs salles sont nécessaires, en fonction de l'approche choisie. Si sa mise en œuvre implique une division en groupes de travail, plusieurs salles peuvent être nécessaires (2-3), afin d'avoir un groupe de travail par salle.

Backcasting séquentiel



Description

Cet instrument met l'accent sur la vision d'un résultat souhaité, puis sur la détermination des actions nécessaires et des facteurs habilitants requis pour faire de cette vision une réalité. L'outil fonctionne à rebours, puisqu'il part de l'avenir et imagine les étapes nécessaires jusqu'au moment et à la situation actuels. En outre, il s'agit de travailler de manière structurée afin d'identifier et d'imaginer les étapes actionnables nécessaires à la transformation souhaitée dans l'avenir envisagé.

L'outil peut aider à fixer un objectif futur audacieux pour stimuler l'innovation et des solutions moins conventionnelles, poussant les organisations qui le mettent en œuvre à des améliorations plus ambitieuses.

Étapes

1. Création d'une vision - nous devons commencer par la fin : Quel est l'avenir que nous souhaitons ? Quel est notre objectif à long terme ?
2. Décrire la situation et le contexte actuels - nous commençons à comprendre où en sont les choses dans le moment présent par rapport à l'image envisagée de l'avenir. Cette étape implique également une cartographie des acteurs concernés, de leurs rôles et de leurs relations.
3. Identifier les facteurs déterminants - les facteurs déterminants font référence aux grandes tendances (par exemple, le changement climatique, les changements démographiques, la numérisation et les perturbations technologiques, etc).
4. Backcasting - Quels sont les événements qui ont dû se produire et les choses qui ont dû être réalisées pour atteindre ce futur préféré ? Dans cette étape, nous divisons la chronologie entre le moment présent et le moment de l'étape future préférée en une séquence de phases, en commençant par le moment présent en tant que première phase, en passant par une série de phases intermédiaires et en terminant par le moment de la situation future. Ensuite, les phases respectives doivent être décrites en détail afin d'obtenir une bonne compréhension de ce qui doit se produire (jalons) à chaque étape du processus.
5. Identification des actions nécessaires et élaboration d'un plan d'action - l'identification des actions qui peuvent être entreprises dans chacune des phases précédemment identifiées et la conception d'un plan d'action/d'une feuille de route d'actions. Le plan doit être réalisable et inclure des informations sur les étapes concrètes et les jalons, ainsi que sur les personnes chargées de les mettre en œuvre et sur les relations entre les parties prenantes.

Avantages

Le backcasting est particulièrement utile lorsqu'un état futur clair et souhaitable est envisagé mais que le chemin pour y parvenir est incertain. Elle permet d'élaborer des stratégies durables, une feuille de route d'actions, de construire une image commune de l'avenir, d'identifier les lacunes, les défis, les parties prenantes concernées et leurs relations, et d'améliorer la prise de décision.



Méthode de Delphes

La méthode Delphi est un processus de consultation qui structure les processus de communication de groupe afin de recueillir les opinions d'une variété d'experts. Elle implique des réponses à des enquêtes dans des cycles itératifs qui conduiront à un classement des questions d'importance stratégique.

Delphi est un processus consultatif utilisé pour recueillir les avis d'un groupe diversifié d'experts sur l'avenir et pour hiérarchiser les questions stratégiques importantes.

Production : Une série de sujets classés qui doivent être abordés

Résultat : Engagement d'une équipe d'experts en la matière qui peuvent soutenir le projet.

Le panel est composé d'experts en la matière, sélectionnés pour représenter un large éventail d'opinions.

La taille optimale est de 12 à 18 personnes. Il se peut que vous souhaitiez élargir la participation à des étapes ultérieures, voire répéter l'exercice avec différents groupes. Si le processus de consultation est mené en ligne, il peut impliquer autant d'experts que possible.

Le principal inconvénient de cet outil est la longueur du processus. En outre, la méthode favorise le consensus plutôt que les opinions individuelles, ce qui est considéré comme plus précis. Le niveau de risque est moyen et nécessite la négociation d'experts lors des étapes ultérieures.

Cela varie, mais peut prendre plusieurs semaines, voire plusieurs mois, car il faut attendre les réponses des experts après chaque tour.

Delphi peut être utilisé avec l'analyse d'horizon.

Ressources

Matériel et équipement : Un logiciel en ligne qui peut fournir le processus que vous souhaitez.

Nombre de facilitateurs pour le panel : 1

Niveau de facilitation : Expérimenté

Méthode de Delphes



Description

Cette méthode vise à générer un consensus d'experts en atténuant les facteurs susceptibles d'introduire des biais dans les conférences d'experts en face à face, tels que les opinions ou les personnalités dominantes ou la réticence d'une personne à changer d'avis en public. Sa principale caractéristique est l'utilisation de plusieurs itérations de questionnaires anonymes comprenant des prévisions et des raisonnements.

La méthode consiste d'abord à établir un panel pour obtenir une vue initiale qui servira de point de référence pour l'enquête.

Les participants à l'analyse de groupe peuvent voir les résultats de la consultation en temps réel. Le processus se déroule en plusieurs tours, jusqu'à ce qu'une réponse convenue soit obtenue.

Étapes

Engagement du panel;

1. Premier tour de l'enquête et première consolidation des résultats - au cours de ce tour, les experts sont invités à soumettre leurs premières réponses sur la base des conclusions du panel ou des questions initiales formulées par l'organisateur ;
2. Les idées les plus importantes sont identifiées et classées;
3. Le classement permet de mettre en évidence les questions prioritaires;
4. Les résultats sont consolidés lors d'un atelier avec le panel initial.

Avantages

Le principal avantage de la méthode réside dans sa capacité à clarifier les raisons des désaccords entre les experts. Elle est efficace pour recueillir les avis d'un large groupe d'experts et pour mettre en évidence les perspectives divergentes sur l'avenir et les plans d'action ou politiques associés. Cette méthode est applicable lorsque l'on souhaite affiner la portée du projet ou ses priorités.



Horizon Scanning

La méthode Horizon Scanning est conçue pour se concentrer sur l'identification et l'évaluation rapides des signes d'alerte précoce associés aux technologies émergentes, aux menaces et aux opportunités dans le domaine de la politique et de la stratégie.

Horizon Scanning est une technique de planification stratégique qui permet d'identifier les tendances, les technologies et les influences à venir et de s'y préparer.

Production : Une liste détaillée des nouvelles tendances, des défis et des facteurs de changement. Il produira des rapports et des notes d'information qui simplifieront les données complexes en les transformant en informations claires et exploitables.

Résultat : Une meilleure prise de décision, une meilleure planification stratégique, une innovation ciblée et le développement d'une vision à long terme.

Les participants à un projet d'Horizon Scanning varient en fonction des objectifs et du contexte du projet, mais la diversité est essentielle pour élargir les perspectives. En fonction de la complexité et des ressources, les participants peuvent être des experts, des décideurs, des parties prenantes, des équipes stratégiques, des consultants, des chercheurs et des groupes communautaires.

Les défis qui peuvent apparaître dépendent d'aspects tels que le niveau d'expertise, l'engagement des participants, les opinions biaisées, les compétences des animateurs et leur savoir-faire sur le sujet.

Le temps et les efforts consacrés à l'analyse de l'horizon varient en fonction de la portée du projet, des ressources disponibles et des objectifs, allant de quelques semaines à plusieurs années. L'analyse de l'horizon est un processus continu et évolutif qui nécessite des mises à jour et des ajustements réguliers afin d'identifier et de répondre efficacement aux nouvelles tendances et aux nouveaux défis.

Horizon Scanning peut être étroitement liée à la planification de scénarios (*Scenario Planning*), à l'analyse SWOT, à la gestion des risques (*Risk Management*) et à l'étude de marché.

Ressources

L'utilisation du Horizon Scanning nécessite une combinaison de ressources, y compris l'équipement, la facilitation et l'expertise.

L'équipe de facilitation doit être composée d'animateurs expérimentés pour guider le processus d'Horizon Scanning. Les animateurs doivent avoir une certaine expertise en matière de dynamique de groupe, de planification stratégique et d'Horizon Scanning.

Vous pouvez également utiliser les **médias traditionnels et réseaux sociaux** pour collecter des informations et des outils tels que Pearl Trees, Flipboard et Pinterest pour organiser et rassembler vos idées en un seul endroit.

Horizon Scanning



Description

Horizon Scanning est un outil de prospective stratégique qui vise à explorer et à comprendre le futur. Ses principaux objectifs sont d'anticiper les changements à venir et de fournir aux décideurs les connaissances nécessaires pour faire des choix éclairés. Il englobe un large éventail d'aspects futurs, des technologies émergentes et des tendances économiques aux changements sociétaux, en passant par la durabilité environnementale et les développements politiques.

Cette méthode ne vise pas à faire des prédictions, mais à identifier des idées novatrices et des modèles de changement, en s'orientant davantage vers une approche "d'alerte" pour ces signaux faibles qui pourraient conduire à des tendances significatives transformant l'avenir.

Les concepts sous-jacents impliquent une surveillance continue, la collecte et l'analyse de données, l'identification des tendances, l'élaboration de scénarios et l'évaluation des risques.

Étapes

1. Identifier le besoin et l'objectif de votre effort d'analyse ainsi que les aspects spécifiques de l'avenir que vous souhaitez explorer, afin de rassembler les informations pertinentes sur les tendances émergentes, leur impact et d'impliquer le public approprié qui apportera un mélange diversifié d'opinions ;
2. Recueillir des informations pertinentes à l'aide de divers instruments tels que des enquêtes, des ateliers, des entretiens, des recherches documentaires, tout en gardant à l'esprit qu'il faut sortir de sa zone de confort et ne pas se laisser limiter par les sources traditionnelles de données ;
3. Analyser les informations. Expliquez clairement l'importance de l'analyse et examinez les résultats ensemble, plutôt que séparément, prenez garde aux opportunités et aux risques et intériorisez sincèrement ce qui peut être changé et ce qui ne peut pas l'être ;
4. Utiliser les résultats obtenus et préparez-vous à effectuer en permanence des recherches et des collectes de données, car notre monde est en pleine mutation et vous pouvez donc mettre en place un processus de vérification constante de ce qui se passe dans le monde ;
5. Valider vos données et hiérarchiser les informations pertinentes pour vos objectifs, en gardant à l'esprit que certaines tendances auront une importance plus ou moins longue.

Avantages

Cet instrument est utile pour recueillir des données significatives et anticiper les tendances émergentes. En fournissant des informations sur les scénarios potentiels, l'analyse d'horizon aide à prendre des décisions stratégiques en connaissance de cause, en veillant à ce que les organisations soient bien préparées à s'adapter et à prospérer dans un paysage en constante évolution.

Horizon Scanning permet également d'atténuer les risques en identifiant et en traitant les risques potentiels bien à l'avance. Il contribue également à l'optimisation des ressources, en aidant les communautés à allouer leurs ressources de manière efficace et à maximiser leur impact.



Identification et analyse des tendances

L'identification et l'analyse des tendances analysent systématiquement les tendances passées et présentes dans divers domaines afin de prédire les changements à venir, ce qui permet de prendre des décisions stratégiques en connaissance de cause.

L'analyse des tendances est une technique utilisée par les communautés et les organisations pour prédire les tendances et les opportunités futures en fonction des données collectées.

Elle tente de prédire une tendance à venir, puis suit cette tendance jusqu'à ce que les données suggèrent un renversement de tendance.

Les défis qui peuvent apparaître dépendent d'aspects tels que le niveau d'expertise, l'engagement des participants, les opinions biaisées, les compétences des animateurs et leur savoir-faire sur le sujet.

Production : Analyse des tendances futures en matière de durabilité et scénarios montrant les résultats possibles.

Résultat : Une vision des tendances, des défis et des opportunités à venir pour des décisions éclairées et une planification stratégique.

Le **temps nécessaire** peut varier considérablement en fonction de la complexité et de l'étendue de votre analyse. Une estimation approximative est de 2 à 4 semaines pour la collecte des données et de quelques semaines supplémentaires pour l'organisation et l'analyse de toutes les données.

Lorsque vous effectuez une analyse des tendances, vous devez impliquer un groupe diversifié de participants qui peuvent contribuer collectivement à la compréhension, à la planification et à la mise en œuvre de vos efforts en matière de développement durable, tels que les dirigeants de la communauté, les experts en développement durable, etc.

Cela fonctionne généralement bien **avec n'importe quel autre instrument de prévision**

Ressources

Vous devrez avoir accès à des **ordinateurs équipés de logiciels appropriés, tels que les programmes Microsoft**, etc. pour la collecte, l'analyse et la présentation des données.

Vous devrez également avoir accès à un large éventail **de sources de données, y compris des rapports de recherche, des bases de données, des publications gouvernementales et des enquêtes liées à la durabilité et aux tendances environnementales**. En outre, vous devrez garder un œil sur les médias sociaux, les actualités, les magazines, les journaux et l'internet pour avoir une idée plus précise de ce qui pourrait se passer.

Identification et analyse des tendances



Description

Cet outil n'est pas un outil spécifique, mais plutôt une approche stratégique et analytique visant à explorer et à comprendre les différents aspects de la durabilité. Il s'agit d'un processus structuré permettant de découvrir, d'analyser et de répondre aux tendances et dynamiques émergentes liées à votre sujet.

Contrairement à l'analyse de l'horizon, cette approche ne s'intéresse pas aux signaux faibles mais aux dynamiques en cours bien établies, afin de comprendre la direction dans laquelle évolue un phénomène, une industrie, une technologie ou un aspect sociétal particulier.

Étapes

1. Définissez votre objectif et votre champ d'application ;
2. Collectez et traitez les données et identifiez les sources d'information. Cela implique également de supprimer toute information en double ou inexacte et de veiller à ce que les données soient cohérentes et prêtes pour l'analyse ;
3. Identifier les tendances émergentes, en s'attachant à les comprendre comme des défis ou des opportunités. Classez-les en fonction de leur pertinence par rapport à vos objectifs ;
4. Planifiez et élaborer une stratégie et, sur la base de cette action, commencez à fixer des objectifs et des actions clairs afin d'aligner toutes ces opportunités émergentes sur vos besoins et, dans le même temps, de limiter les menaces potentielles ;
5. Partagez vos conclusions avec les parties prenantes concernées afin d'obtenir leur soutien et de les sensibiliser.

Avantages

En comprenant les tendances, vous pouvez anticiper les changements de la demande et adapter vos services ou vos produits en conséquence, et vous aider à identifier les modèles et les relations entre les différents acteurs clés.

La détection précoce des changements peut offrir un avantage concurrentiel et permettre une réponse proactive à tout défi potentiel. Elle permet également de prendre des décisions en connaissance de cause, d'atténuer les risques, d'identifier les opportunités, de les classer par ordre de priorité et de planifier des scénarios en corrélation avec une bonne affectation des ressources.



Visioning

Comme son nom l'indique, le **Visioning (FR: Vision d'avenir)** est un processus de développement d'une vision partagée d'un futur préféré, partagé par les parties prenantes impliquées et basé sur un ensemble commun de buts et d'objectifs.

Le Visioning est un outil de prospective utilisé pour créer un plan commun à long terme en impliquant diverses parties prenantes dans un processus inclusif.

Production : Une vision commune de l'avenir, c'est-à-dire un compte rendu détaillé de l'avenir souhaité, accompagné d'un plan d'action pour y parvenir.

Résultat : travailler à la réalisation d'un ensemble d'objectifs communs. Cette vision collective écarte le risque de nouveaux désaccords, puisque tous les conflits ont fait l'objet d'une discussion.

Pour votre processus d'élaboration d'une vision, incluez **des activistes, des dirigeants, des experts et des membres de la communauté** afin d'obtenir une vision équilibrée. Veillez à ce que le noyau dur du groupe soit passionné et incluez des leaders pour le soutenir. Un groupe de 5 à 10 personnes permet d'obtenir des points de vue divers sans être trop important pour être géré.

Les défis d'un processus d'élaboration d'une vision sont notamment la disponibilité limitée des données, le risque de simplifier à l'extrême des questions complexes, les préjugés potentiels, la pensée de groupe conduisant à un consensus au détriment de la qualité, la forte intensité de temps et de ressources, et la création de visions manquant de détails ou irréalistes, ce qui rend la mise en œuvre **difficile**.

Un atelier de visualisation standard dure **2 à 3 heures**, couvrant les introductions, les discussions, les réflexions et la synthèse. Les exercices complexes peuvent nécessiter plusieurs sessions. Effort : Modéré à élevé, avec une préparation nécessaire pour le matériel comme les tableaux, les cartes et les marqueurs.

Le Visioning va de pair avec **l'élaboration d'un scénario**.

Ressources

Vous aurez besoin de **tableaux de visualisation, de tableaux à feuilles mobiles, de cartes de couleur, de marqueurs, de ruban adhésif, d'un projecteur ou de diapositives Mural/Miro/Google** pour les événements en ligne.

Il est évident que l'ensemble du processus est guidé par des animateurs expérimentés ayant des antécédents divers.



Description

Le “Visioning” est un processus de collaboration visant à créer une feuille de route claire pour un avenir idéal. Il s'agit d'identifier les principales parties prenantes ayant des intérêts directs, qui discutent et se mettent d'accord sur des objectifs. L'étape suivante consiste à élaborer une vision détaillée alignée sur ces objectifs, décrivant la transformation du monde et les systèmes qui la soutiennent. Cette vision est un récit représentant les aspirations collectives, qui n'est pas un effort ponctuel mais un guide évolutif pour les décisions stratégiques à mesure que les situations changent ou que de nouvelles informations apparaissent. Elle sert à la fois d'objectif inspirant et de guide pratique pour les parties prenantes.

Étapes

- 1. Identifier les parties prenantes ;**
- 2. Choisir l'approche** - Les approches peuvent être : analytique, méthode d'entretien ou visualisation créative ;
- 3. Effectuer l'exercice par le biais de :**
 - Approche analytique : les parties prenantes doivent fournir des informations détaillées sur l'avenir qu'elles souhaitent.
 - Méthode d'interview : Un animateur pose rapidement une série de questions afin d'exploiter les données issues de l'approche analytique.
 - Visualisation créative (facultatif) : Les parties prenantes ferment les yeux pour visualiser l'avenir, puis écrivent ou discutent de ce qu'elles ont vu.
- 4. Travail de groupe** - Au cours de cette phase, les participants commencent à définir une image commune de l'avenir ;
- 5. Générer des idées sur la vision et tester le résultat** - la vision doit inclure toutes sortes d'éléments, même les moins souhaitables, et répondre aux questions suivantes (il s'agit d'une liste de questions possibles ; toute autre idée est la bienvenue) :
 - Quelle est la valeur ajoutée de ce changement ?
 - Quels sont les risques de cette transition ?
 - Que se passe-t-il si la transition échoue ?
 - Comment cela s'inscrit-il dans notre modèle d'entreprise et nos domaines de services ?
 - Quelles sont les tensions et les opportunités internes dont nous devons être conscients ?
 - Quelles sont les parties prenantes qui devraient être impliquées dans le processus ? Qui bénéficie ou non de cette vision ?
 - Quels sont les défis à relever ?
 - Comment évaluer et contrôler le succès de la vision ?
- 6. Finaliser et communiquer la vision.**

Avantages

Cet instrument est utile pour aider les parties prenantes à se mettre d'accord sur ce à quoi ressemble un résultat positif. Il encourage une prise de décision éclairée et stratégique en facilitant l'émergence d'une vision collective et durable. Il permet également de définir des priorités et des plans d'action. La vision contribue à l'évaluation des risques, en permettant aux groupes d'identifier et d'affronter rapidement les risques environnementaux potentiels. En outre, elle contribue à l'allocation efficace des ressources, en aidant les jeunes à maximiser leur impact avec les ressources dont ils disposent.

Signaux faibles et “Wild Cards”

Les signaux faibles sont des signes précoces, souvent négligés, de tendances ou “Wild Cards” sont des événements inattendus et rares qui perturbent les organisations et les obligent à s'adapter rapidement pour maintenir leurs activités.

Une “wild card” est un événement à faible probabilité et à grand effet qui pourrait constituer un tournant dans l'évolution d'une tendance ou d'un système donné.

Les “wild cards” peuvent être annoncés ou non par des **signaux faibles**, qui sont des données incomplètes et fragmentées.

Production : Indicateurs classés par ordre de priorité pour l'impact potentiel, générant des scénarios spécifiques.

Résultat : Une approche prospective englobant d'autres points de vue et permettant de comprendre les principaux facteurs de changement. La détection précoce des signaux faibles réduit l'incertitude et facilite la prise de décision.

Il est avantageux d'inclure dans les discussions un groupe **diversifié**, tel que des décideurs, des experts, des parties prenantes connaissant bien votre organisation, des personnes ayant un regard neuf, des facilitateurs, des analystes de données et des spécialistes de la stratégie.

Le temps d'évaluation des signaux faibles et des “wild cards” varie en fonction de la complexité du projet, des participants et de la profondeur de l'analyse.

La durée et les efforts consacrés à l'évaluation des signaux faibles et des *wild cards* dépendent de la complexité du projet, du nombre de participants, de la profondeur de l'analyse et des ressources. Les ateliers peuvent durer d'une demi-journée à plusieurs jours, la préparation et l'analyse post-atelier s'étalant sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois.

Les “wild cards” sont souvent utilisés dans le cadre de l'élaboration de scénarios ou du backcasting.

Ressources

Le minimum d'équipement nécessaire est constitué **d'espaces de réunion, d'équipements audiovisuels, d'ordinateurs et d'un accès à Internet, de tableaux blancs et de tableaux à feuilles mobiles, d'outils de prise de notes.**

Les facilitateurs devraient idéalement être formés à la méthodologie spécifique utilisée dans le cadre de ce projet, **qu'il s'agisse de la planification de scénarios, de l'analyse de l'horizon ou d'une autre approche prospective.**

Signaux faibles et “Wild Cards”



Description

La notion de “**wild card**” décrit un événement dont la probabilité d'occurrence est faible et dont l'impact est élevé. Il existe différents types de jokers : liés à la nature (par exemple, un tsunami), résultant involontairement d'une action humaine (par exemple, un accident) ou résultant intentionnellement d'une action humaine (par exemple, le terrorisme). Certains d'entre eux sont totalement inconnus à l'avance, d'autres sont connus d'une partie de la population (environnement scientifique par exemple), et d'autres encore sont répertoriés comme des événements possibles, mais avec une probabilité d'occurrence négligeable.

Il convient de noter que les *wild cards* sont différents des tendances. Les tendances bénéficient d'un certain degré d'acceptation et de "légitimation", alors qu'un joker pourrait bien faire exploser une tendance par son arrivée soudaine.

Les **signaux faibles** sont des développements passés ou actuels de questions dont l'origine, la signification et les implications font l'objet d'interprétations ambiguës et diverses. Ils ne sont pas clairs mais peuvent représenter des avertissements sur des événements futurs.

L'identification en temps utile des signaux faibles conduisant à des événements sans précédent pourrait réduire considérablement l'incertitude et soutenir les processus de prise de décision. Elle donne aux organisations le temps de s'adapter, d'améliorer leurs décisions de gestion pour le développement de stratégies, souvent de manière innovante, et leur permet d'éviter les effets de surprise inutiles. Les “wild cards” et les signaux faibles ne sont pas précisément une méthode. Il s'agit plutôt d'un outil qui apporte une valeur ajoutée à la méthode ou au processus utilisé.

Étapes

L'identification des “wild cards” est possible grâce à des méthodes telles que **l'analyse STEEP**, qui examine les éléments pertinents des tendances mondiales (sociales, techniques, économiques, écologiques et politiques) pour classer les “wildcards”.

La grille d'impact de référence (RIG) est un outil précieux pour évaluer les questions soulevées par les wild cards, en particulier dans le contexte des organisations de jeunesse et de la transition vers une économie à faibles émissions de carbone. Cette grille vous aide à évaluer l'impact potentiel des “wild cards” sous différents angles. Voici comment l'utiliser efficacement :

- Commencez par identifier les principales parties prenantes et les points de vue pertinents pour votre sujet. Il peut s'agir de perspectives internes (par exemple, les dirigeants, le personnel et les membres de l'organisation) et de perspectives externes (par exemple, la communauté, les bailleurs de fonds, les organismes gouvernementaux et les organisations environnementales).
- Créez une grille avec les perspectives sur un axe et les jokers potentiels sur l'autre.
- Pour chaque cellule de la grille, évaluer l'impact potentiel de la “wild card” sur la perspective identifiée.
- Analyser les implications de l'impact évalué. Il s'agit d'examiner les conséquences immédiates et à long terme du joker dans chaque perspective.
- Sur la base de l'évaluation, classer par ordre de priorité les “wild cards” qui ont l'impact potentiel le plus important.
- Élaborer des plans d'atténuation et d'urgence pour faire face aux risques identifiés et tirer parti des opportunités. Ces plans doivent être adaptés à chaque perspective et peuvent inclure l'ajustement des stratégies, l'allocation des ressources et les efforts de communication.

La clé pour identifier les signaux faibles est de rester vigilant, ouvert aux sources d'information non conventionnelles et de s'engager dans un processus continu de surveillance. Il faut être attentif aux tendances émergentes, aux points de vue non conventionnels et aux incidents mineurs qui pourraient laisser présager des changements importants. Le recours à un groupe d'experts est une autre façon d'analyser l'environnement pour y déceler des changements.

Avantages

Ces outils aident les organisations à planifier des perturbations imprévues et à renforcer leur résilience. Les groupes de service à la jeunesse peuvent utiliser les signaux faibles pour développer des programmes alignés sur les tendances du développement durable. Ils sont principalement utilisés pour planifier des scénarios, encourager l'ouverture d'esprit et la préparation, et inspirer des plans d'action pour divers résultats.

Feuille de route

La feuille de route (*EN: Roadmap*) est la méthode qui combine les différentes étapes - actions, stratégies, réglementations, politiques, ressources - nécessaires à la réalisation d'un avenir préféré. Il s'agit d'un plan qui décrit les évolutions, les tendances et les étapes futures prévues dans une zone spécifique.

Cet outil est utilisé pour comprendre les changements nécessaires pour passer du présent à l'avenir. Il est utilisé pour formuler un plan d'action visant à orienter les efforts vers la réalisation de l'avenir envisagé.

Production : Identifie les différences entre l'état souhaité et l'état actuel, les caractéristiques clés, les étapes et les défis affectant le voyage de A à B, ainsi que les principaux facteurs de changement tels que les tendances et les nouvelles technologies.

Résultat : Aperçu des séquences d'événements, des liens entre les décisions et des chemins critiques vers l'avenir.

Les participants doivent être représentatifs des différents types de parties prenantes et d'expertise afin de créer des futurs crédibles et plausibles. Une feuille de route peut être réalisée rapidement, seule ou dans le cadre d'un projet de groupe plus important, en fonction de l'objectif final. L'idéal est de réunir **entre 5 et 20 personnes**.

Les utilisateurs peuvent rencontrer des difficultés liées à la disponibilité et à la complexité des données, ainsi qu'à des biais potentiels. Dans certains cas, la collecte de données précises pour les prévisions peut s'avérer difficile, ce qui peut entraîner des inexactitudes dans la feuille de route.

Cet exercice dure au minimum **1,5 heure**. **Prévoyez 2 à 3 heures** si vous souhaitez prendre le temps de discuter et de faire des recherches. Un délai supplémentaire est nécessaire après l'exercice pour fournir un document visuel final destiné à soutenir la planification et la communication et pour présenter et examiner votre feuille de route avec des experts pour en vérifier les hypothèses.

La feuille de route peut être réalisée en relation avec d'autres outils de prospective.

Ressources

Matériels et ressources :

- Un facilitateur
- Tableau blanc, tableaux muraux ou à feuilles mobiles (au moins un tableau par groupe), notes autocollantes, stylos et marqueurs
- Projecteur, écran ; Mural/Miro/Google Slides pour les ateliers hybrides ou en ligne
- Deux modèles, un calendrier et une feuille de route

Feuille de route



Description

La feuille de route offre une perspective globale, permettant aux individus de saisir les subtilités de la planification et de l'exécution efficaces d'un objectif, d'un programme ou d'une stratégie de développement futur. Il s'agit notamment de comprendre les interconnexions entre les différents éléments du programme, de la politique ou de la stratégie, ainsi que de reconnaître l'évolution des rôles et des intérêts des différentes parties prenantes essentielles à la réalisation de l'objectif.

Étapes

1. Présentez l'outil et l'objectif - expliquez son utilité, mettez-vous d'accord sur le niveau d'objectif et présentez l'objectif futur souhaité pour lequel vous souhaitez disposer d'une feuille de route, la portée, l'horizon temporel et les parties prenantes qui doivent être impliquées ainsi que leurs relations ;
2. Comprenez où vous voulez aller, c'est-à-dire utilisez un modèle de chronologie pour cartographier les éléments clés qui différencient l'avenir du présent ;
3. Identifiez les principaux moteurs, événements et technologies susceptibles d'avoir un impact significatif sur votre champ d'application ;
4. Reliez tous les éléments pour commencer à construire votre feuille de route, en tenant compte des facteurs les plus importants qui ont été discutés, du bon ordre dans le temps, du niveau de certitude, et en vous demandant s'il vous manque d'autres éléments ;
5. Élaborez votre plan d'action et vos priorités, en vous concentrant sur les étapes, les principales parties prenantes, les obstacles et les actions à court et à long terme ;
6. Compilez vos résultats dans un rapport convivial qui communique stratégiquement votre feuille de route.

Avantages

Vous pouvez utiliser cet outil pour identifier les changements et les étapes et actions spécifiques nécessaires pour atteindre un certain objectif, pour cartographier les différentes composantes, pour comprendre leurs liens complexes, pour construire une image globale d'un programme de développement, d'un objectif stratégique ou d'une politique.

Utilisez la feuille de route lors du lancement de projets de développement durable, de la planification stratégique, des demandes de subventions et du suivi continu des progrès. Il favorise la clarté, l'alignement sur les objectifs de durabilité, la planification des ressources, l'engagement des parties prenantes et l'adaptabilité, permettant ainsi aux organisations de se développer et de se positionner stratégiquement dans différents contextes.



Études de cas

55





Études de cas

Pour mieux comprendre comment on peut utiliser la prospective dans des activités réelles, vous trouverez ici une série d'études de cas provenant de différents pays, avec des objectifs, des résultats, des groupes cibles et des bénéficiaires variés et, évidemment, en utilisant une diversité de méthodes de prospective.

Consultez donc les cas d'utilisation suivants et utilisez-les comme meilleures pratiques pour vos activités de prospective envisagées !

Ateliers pour l'enrichissement de l'agenda stratégique national pour la recherche avec la participation des profanes - Roumanie

Contexte et historique

L'UEFISCDI a coordonné la stratégie nationale de recherche et développement et l'agenda stratégique de recherche, qui propose des priorités de recherche thématiques liées aux changements sociétaux et aux questions brûlantes des communautés. La série d'ateliers visait à impliquer les profanes dans le développement de la stratégie prévue, à valider, enrichir ou reformuler les priorités de recherche fixées par l'agenda stratégique de recherche (qui fait partie de la stratégie de RD), afin d'aligner les résultats des autorités et des experts sur les besoins des citoyens.

L'objectif était de permettre aux participants d'explorer et de décrire un futur alternatif (scénario) qui résoudrait certaines des questions brûlantes au sein de leur communauté. Les discussions se sont déroulées dans un cadre informel et convivial (world café) adapté au public.

Résultats et perspectives

Les participants ont non seulement confirmé les conclusions des experts, mais ils ont également proposé un nouveau défi qui a été ajouté au document stratégique. Les outils de prospective les ont aidés à imaginer des futurs potentiels (en se concentrant sur les différents défis) et donc à produire les exigences clés qui ouvriraient la voie à ces futurs souhaités. L'avantage de l'utilisation de ces outils est que l'ensemble de la configuration et de la procédure était convivial, facile à comprendre et suffisamment progressif pour que les participants comprennent tranquillement ce que signifie une priorité de recherche et comment la recherche et l'innovation peuvent contribuer à résoudre des problèmes sociétaux.

Impact

L'exercice de prospective a eu un double impact.

- Il a prouvé que les citoyens sont (a) réellement intéressés par les questions sociétales, (b) qu'ils comprennent les données fournies, (c) la différence entre une solution donnée et des solutions étayées par des activités de recherche, (d) qu'il est possible d'impliquer les citoyens dans la contribution aux documents stratégiques et (e) qu'ils ont la capacité de suivre un exercice de prospective et de l'utiliser pour produire les résultats souhaités.
- Les participants ont non seulement confirmé les apports, mais ils ont également défini une nouvelle priorité de recherche adaptée à l'agenda, qui a finalement été incluse dans le document stratégique officiel, après que les résultats de l'atelier ont été présentés aux décideurs.

Considérations complémentaires

Le principal défi rencontré lors de cet exercice de prospective a été de donner à tous les participants la possibilité de parler librement et d'exprimer leur opinion, voire d'entamer un débat, tout en respectant les règles de la politesse. Des animateurs expérimentés et un format convivial et facile à comprendre ont permis de relever ce défi.

Les améliorations possibles pourraient être une procédure simplifiée - cependant, cela dépend de la spécificité des documents d'entrée, des résultats souhaités et du temps et des ressources alloués.

Élaboration de scénarios et World Café

Aperçu de l'étude de cas

L'organisateur était un organisme gouvernemental - UEFISCDI - l'Agence exécutive pour le financement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation - qui gère le financement des activités de recherche et d'innovation. Le résultat attendu devait servir aux décideurs nationaux à mettre à jour un document stratégique national sur les politiques de recherche et d'innovation.

L'objectif était de tester la possibilité d'impliquer les citoyens dans l'élaboration de documents stratégiques nationaux et, également, de tester la capacité des citoyens à s'engager et à comprendre les sujets de recherche et, ainsi, à obtenir un retour d'information, à s'améliorer et à collecter de nouvelles idées sur le sujet.

Méthodologie

Deux ateliers de 30 participants chacun - des laïcs - sélectionnés sur la base d'une répartition équitable en fonction du sexe, de l'âge, de la géographie et du niveau d'éducation.

1. Contribution - l'agenda stratégique de recherche, à savoir deux domaines spécifiques abordés dans le document.
2. Cinq groupes de travail thématiques discutent des défis sociétaux en relation avec les pratiques de recherche et d'innovation et avec leurs propres besoins et intérêts en tant que membres de la communauté ;
3. Chaque groupe a produit une série de défis/sujets thématiques, basés sur une structure donnée, et les a présentés en séance plénière. Ils ont été soumis à un vote général, ce qui a permis de présélectionner les dix premiers sujets en fonction des préférences des participants.
4. Ces 10 sujets ont été répartis entre les cinq groupes de table (2/table) et les discussions de groupe ont repris. Chaque groupe a fourni une description détaillée de ces deux sujets selon un modèle donné qui se concentrait sur la manière dont l'avenir thématique spécifique se présenterait et sur le type de solution que l'activité de recherche pourrait apporter pour résoudre les problèmes et atteindre l'avenir potentiel souhaité.
5. Pour développer le récit de l'étape précédente, les groupes de table ont changé deux fois de place, afin que les récits initiaux puissent bénéficier de la contribution de presque tous les participants. Les nouveaux venus travaillaient sur les cadres élaborés par le groupe précédent et y ajoutaient leurs propres idées et opinions.
6. Les 10 thèmes retenus ont été soumis à un vote et une hiérarchie des questions les plus urgentes, susceptibles d'être résolues par des activités de recherche, s'est dégagée.

Atelier sur la création de projets - Roumanie

Contexte et historique

Le projet avait pour objectif l'élaboration d'un plan directeur qui aiderait les institutions nationales de recherche à se positionner stratégiquement dans le contexte national et international de la recherche et de l'innovation.

Une série de quatre ateliers de prospective en ligne a donc été organisée pour aider les institutions de recherche à produire des projets de collaboration potentiels qui répondraient à divers défis et besoins et les aideraient à développer et à renforcer leur position nationale (ou internationale) dans leur domaine d'expertise.

Résultats et perspectives

Chaque groupe de travail au sein des quatre ateliers a généré des idées de projets qui impliquaient les institutions de recherche participantes. En outre, ces idées étaient directement liées aux documents stratégiques et aux futures opportunités de financement, mais aussi innovantes, orientées vers l'avenir, liées aux besoins réels et mettant en valeur les capacités des institutions.

Impact

Le Backcasting séquentiel s'est avéré utile car il a conduit les participants à penser d'abord à l'avenir, puis à prendre du recul et à envisager le contexte actuel, les solutions potentielles et leur position institutionnelle dans ce tableau. L'utilisation de cet outil de prospective a aidé les chercheurs à explorer les moyens de corrélérer leurs capacités pour développer des idées de projets collaboratifs.

Considérations complémentaires

Le plus grand défi a été de gérer différents groupes de travail en ligne. De plus, l'engagement des participants est différent dans un contexte en ligne. Toutefois, la procédure a été clairement expliquée et les participants ont été guidés par des animateurs expérimentés. Il était également important que les animateurs soient familiarisés avec le domaine de recherche national et les documents de contribution.

Une amélioration possible pourrait être une procédure plus facile, étant donné que ces ateliers impliquaient également une série d'activités et d'interactions avec les participants avant les ateliers proprement dits.



Aperçu de l'étude de cas

L'organisateur était un organisme gouvernemental - UEFISCDI - l'Agence exécutive pour le financement de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation - qui gère le financement des activités de recherche et d'innovation. L'objectif était d'aider les institutions nationales de recherche à collaborer sur des idées de projets et des initiatives conformes aux exigences de la stratégie nationale pour la recherche, l'innovation et la spécialisation intelligente.

Méthodologie

Spécialisation intelligente

Quatre ateliers thématiques en ligne réunissant 20 à 30 participants répartis en trois groupes de travail. Les participants venaient du domaine de la recherche et exprimaient les intérêts de leurs institutions nationales de recherche.

Miro board était l'outil en ligne utilisé pour les groupes de travail.

1. Contribution - l'agenda stratégique de recherche, à savoir deux domaines spécifiques abordés dans le document ;
2. Activités préalables à l'atelier : Les chercheurs participants ont été répartis dans les quatre ateliers thématiques en fonction de leur domaine d'expertise. Chaque atelier comportait trois groupes de travail et les participants ont été affectés aux groupes de travail en fonction de leurs sujets de prédilection ;
3. Au sein des groupes de travail, les chercheurs ont choisi un défi qui correspondait à leur intérêt institutionnel et à leur domaine d'expertise. En s'appuyant sur la méthode du Backcasting, les participants ont dessiné une vision de l'avenir profondément liée au défi identifié, aux moteurs du changement, aux facteurs de soutien et aux obstacles ;
4. Chacun a pris du recul, décrit la situation actuelle et identifié des solutions potentielles qui permettraient de relever le défi et d'aboutir à la vision souhaitée. En ce qui concerne les solutions, chaque représentant d'institution de recherche a fait part de son rôle institutionnel potentiel, de ses capacités, de ses compétences et de ses ressources, ainsi que des améliorations possibles pour transformer la solution en projets réalisables ;
5. L'étape finale a consisté à développer une idée de projet en collaboration qui a été présentée à tous les groupes, afin de recueillir des commentaires ou d'autres contributions pour enrichir l'idée initiale.

L'élaboration de deux plans territoriaux dans le domaine du changement climatique et du développement durable - Italie

Contexte et historique

L'objectif de l'exercice était le suivant :

- Élaborer l'analyse du contexte et les prévisions relatives au changement climatique en Sardaigne (par le biais d'analyses documentaires) ;
- Cartographier les parties prenantes dans les principaux secteurs liés à l'atténuation du changement climatique ;
- Analyser les processus décisionnels, la planification et les situations de gestion préventive des crises (SWOT).

Résultats et perspectives

Les résultats ont consisté à définir des possibilités, des scénarios et des stratégies pour le changement climatique, axés sur les secteurs agro-forestier et naturel, les eaux intérieures et les écosystèmes

Il a également permis de cartographier les acteurs concernés et leur capacité à réagir et à s'adapter dans les différents secteurs.

Impact

Les outils de prospective ont contribué à une connaissance structurée de la dynamique du changement climatique, à la prédiction de ses effets, à la reconnaissance des vulnérabilités des territoires, à l'action appropriée et, enfin, à la calibration des modèles de gouvernance les plus appropriés, grâce à l'évaluation et au suivi de la performance environnementale d'un territoire dans le temps.

Il a également permis de définir les macro-objectifs d'adaptation au changement climatique dans la région de Sardaigne et de construire un modèle de gouvernance pour s'adapter au changement climatique.

Horizon scanning, élaboration de scénarios, analyse des mégatendances



Aperçu de l'étude de cas

Le bénéficiaire de cet exercice de prospective était le gouvernement régional de Sardaigne qui visait à élaborer deux plans territoriaux dans le domaine du changement climatique et du développement durable, à savoir la "Stratégie régionale d'adaptation au changement climatique 2021-2050" et la "Sardegna 2030 - Stratégie régionale pour le développement durable".

Les stratégies régionales ont été conçues comme une vue d'ensemble des secteurs régionaux, des administrations et des organisations concernées, afin d'évaluer les implications du changement climatique dans les différents secteurs concernés.

L'événement devait avoir un horizon de 10 à 20 ans et impliquer une certaine coordination centrale des activités de prospective entre les départements.

Méthodologie

1. Analyse documentaire se référant aux développements les plus récents dans la littérature scientifique et mis en œuvre par les autorités internationales les plus pertinentes. Des cas spécifiques ont été analysés afin d'identifier les éléments et les facteurs universellement reconnus comme essentiels dans un modèle de gouvernance proposé ;
2. L'élaboration de scénarios a été utilisée pour analyser les différentes vulnérabilités du territoire, les niveaux de développement économique et la capacité d'adaptation des composantes anthropiques et naturelles ;
3. La cartographie des parties prenantes a été considérée comme fondamentale dès les premières étapes de l'élaboration de la stratégie et, en particulier, lors de l'identification des vulnérabilités et de la capacité de réponse dans les différents secteurs ;
4. Les méthodes utilisées pour la collecte des données étaient des questionnaires et des entretiens semi-structurés. Les résultats ont été intégrés dans une analyse SWOT des forces, faiblesses, opportunités et menaces de chaque secteur (agriculture, forêts, eau, etc.).
5. Le groupe d'experts a été impliqué dans l'approche de logique floue, utilisée pour élaborer un indice synthétique de la capacité d'adaptation pour chaque secteur stratégique identifié. Dans la deuxième phase, les experts du groupe de travail ont attribué un poids correspondant à chaque indicateur, sur la base de critères d'importance pour le territoire et de l'impact perçu par les parties prenantes sur la capacité d'adaptation.

Atelier pour l'identification des nouvelles espèces exotiques envahissantes (EEE) susceptibles de menacer la biodiversité en Irlande

Contexte et historique

L'Irlande est connue pour la richesse de sa biodiversité, mais elle est confrontée à la menace des espèces exotiques envahissantes (EEE) qui peuvent perturber les écosystèmes indigènes et nuire aux espèces indigènes. Pour préserver sa biodiversité unique, l'Irlande a lancé une évaluation complète de l'impact des EEE sur ses écosystèmes.

La méthode *Horizon Scanning* a été utilisée pour identifier les menaces potentielles afin de préserver la biodiversité et de s'aligner sur le règlement de l'UE.

Cela a également permis d'identifier et de classer rapidement les menaces potentielles que les EEE font peser sur la biodiversité irlandaise, ce qui a permis d'intervenir à temps et de manière ciblée, et d'orienter l'allocation des ressources pour la prévention et la gestion.

L'outil a fourni une approche structurée et collaborative impliquant des experts de différents domaines, garantissant une évaluation complète des risques.

Résultats et perspectives

Cet outil a permis d'identifier et de classer une liste d'EEE à haut risque susceptibles d'arriver, de s'établir et d'avoir un impact sur la biodiversité indigène en Irlande au cours des dix prochaines années. Cela a permis d'intervenir en temps utile et de déployer des efforts de gestion, ainsi que d'allouer efficacement les ressources pour la surveillance, le contrôle et les efforts d'éradication.

Impact

La mise en œuvre de la méthode *Horizon Scanning* pour les EEE en Irlande a permis d'identifier les menaces à haut risque, de prendre des décisions éclairées et d'élaborer des stratégies de gestion proactives. Elle a fourni des informations précieuses sur les défis potentiels à venir, permettant à l'Irlande de prendre des mesures pour protéger sa biodiversité unique.

Considérations complémentaires

L'implication d'un groupe diversifié d'experts issus de différents biomes et régions (République et Irlande du Nord) a permis une évaluation complète des risques liés aux espèces envahissantes dans différents écosystèmes.

Le *Scanning* a suivi une méthodologie structurée qui comprenait une notation individuelle, des discussions de groupe et la recherche d'un consensus. Cette approche a permis de garantir la transparence et la bonne organisation du processus et d'approuver les opinions exprimées ouvertement, contribuant ainsi à un processus de prise de décision plus éclairé. Points à améliorer :

- Veiller à ce que tous les experts aient accès aux mêmes sources de données et que leurs évaluations soient fondées sur des informations cohérentes et de qualité.
- L'amélioration de la communication, en particulier entre les groupes d'experts et lors de la recherche d'un consensus, renforcerait l'efficacité du processus.
- Établir une boucle de rétroaction qui permette une amélioration continue de la méthodologie sur la base des enseignements tirés des exercices précédents.



Aperçu de l'étude de cas

L'atelier s'est concentré sur l'identification des espèces exotiques envahissantes émergentes susceptibles de menacer la biodiversité en Irlande. Il visait à contribuer à l'obligation de l'Irlande, en vertu des règlements de l'UE, d'identifier les espèces susceptibles d'émerger, de s'établir et d'avoir un impact sur la biodiversité indigène au cours d'une période de dix ans (2017-2022).

Le processus a été poursuivi par le biais de l'analyse d'horizon, qui a permis d'évaluer systématiquement les espèces individuelles en fonction de la menace qu'elles représentent pour la biodiversité. L'utilisation de l'analyse d'horizon a également fourni des idées et des perspectives précieuses pour l'évaluation des risques potentiels liés aux menaces des EEE avant qu'elles ne s'établissent. Le système d'alerte précoce était essentiel pour prévenir l'introduction et la propagation d'espèces nuisibles.

Méthodologie

La méthodologie utilisée a consisté en une approche en plusieurs phases avec un groupe diversifié d'experts.

- 1. Collecte et préparation des données** – tout a commencé par la compilation des listes d'EEE existantes, y compris celles issues des exercices précédents de la méthode *Horizon Scanning*. Des groupes de travail composés d'experts (7 à 8 personnes) ont reçu une liste d'EEE potentielles pertinentes pour un environnement spécifique : terrestre, d'eau douce et marin. Ils ont été encouragés à examiner et à compléter ces listes avec d'autres EEE sur la base de leur avis d'expert. Leur évaluation était basée sur différents facteurs (probabilité d'arrivée, établissement et impact sur la biodiversité). Ils ont ensuite créé une grille/un modèle standardisé qu'ils ont utilisé pour assurer la cohérence de la collecte des données ;
- 2. Atelier** –Les groupes d'experts ont discuté et affiné les scores attribués aux espèces dans leurs environnements respectifs. Un consensus a ensuite été atteint grâce à ces discussions de groupe, et les scores ont été ajustés en tenant compte de l'arrivée, de l'établissement et de l'impact. L'atelier s'est conclu par une séance plénière de synthèse, qui a permis de déterminer les EEE les mieux classées susceptibles d'arriver, de s'établir et d'avoir un impact sur la biodiversité indigène en Irlande au cours des dix prochaines années.

Contexte et historique

Le contexte a été défini par la privatisation des industries de services publics, à l'époque, qui a nécessité un réaligement stratégique et un changement de culture organisationnelle. Au cours de cette période de transformation, le rôle d'une vision organisationnelle claire est devenu essentiel. Elle offrait une orientation stratégique indispensable et servait d'aide à la navigation. La recherche visait à examiner les subtilités de la manière dont les pratiques de vision ont été façonnées par la vague de privatisation.

L'étude s'est principalement attachée à aider les entreprises à définir leur raison d'être et à fixer un cap pour les stratégies et les prises de décision futures. Ces stratégies sont devenues vitales car les entreprises ont recalibré leurs objectifs, leurs cultures et leurs priorités dans le sillage de la privatisation. L'étude s'est attachée à examiner comment ces pratiques de visualisation ont été influencées par les changements.

Résultats et perspectives

Les études de cas ont montré que le passage de la propriété publique à la propriété privée rendait les choses plus complexes et introduisait de nouveaux acteurs dans le mélange, d'où l'importance d'avoir une vision claire pour aider à diriger l'entreprise et à faire évoluer sa culture pendant ces changements. Dans la plupart des entreprises, des équipes de direction ont dirigé les efforts de définition d'une vision, mais il est intéressant de noter que le personnel du secteur des services publics s'est montré plus ouvert à ce processus de définition d'une vision que celui des services financiers, peut-être en raison de son expérience dans le service public.

En résumé, le fait d'avoir une vision a aidé ces entreprises à faire face à des changements délicats, même si l'engagement et l'information de tous ont posé quelques problèmes.

Impact

L'étude a montré à quel point il est essentiel d'avoir une vision, en particulier lorsque le secteur connaît de grands changements. Elle a mis en évidence des obstacles spécifiques, tels que les relations avec les autorités de réglementation ou l'implication et l'information de tous, soulignant la nécessité d'une vision qui englobe tout le monde. L'étude a également montré comment des outils tels que les tableaux de bord équilibrés peuvent contribuer à lier la vision d'une entreprise à des résultats concrets.

Dans l'ensemble, les résultats peuvent aider les entreprises, les chercheurs et les décideurs politiques à créer des processus de visualisation et des stratégies de communication plus efficaces, en particulier en période de changement majeur et d'incertitude.

Considérations complémentaires

Bien que nous ayons parlé à de nombreux experts et comparé différents cas pour trouver des idées significatives, le petit nombre d'entreprises étudiées ne nous permet pas d'affirmer avec certitude que ces résultats s'appliquent partout. L'ajout du point de vue d'autres membres du personnel pourrait rendre le tableau plus complet. À l'avenir, il serait bon d'inclure différents types de données, voire de suivre l'évolution du "visioning" sur une plus longue période. La comparaison entre les entreprises publiques et privées pourrait également révéler des différences intéressantes.

Cette étude est un bon point de départ pour comprendre la délicate question de l'élaboration d'une vision lorsque les choses sont incertaines. Elle ouvre la voie à de futures recherches visant à élargir l'échantillon, à approfondir les données et à suivre les résultats dans le temps.



Aperçu de l'étude de cas

La recherche a été menée sur quatre entreprises de distribution d'eau et d'électricité au Royaume-Uni. L'objectif était d'étudier comment les pratiques de vision d'entreprise ont été influencées par la récente privatisation et l'introduction d'une réglementation industrielle dans ces secteurs. La recherche a examiné des facteurs tels que la nécessité d'une vision, le processus d'élaboration de la vision, la communication, les attitudes du personnel et l'établissement d'un lien entre la vision et les mesures de réussite.

Ces entreprises étaient récemment passées du statut d'entités publiques à celui d'entités privées et opéraient désormais sous de nouveaux régimes réglementaires. Les études de cas visaient à fournir une compréhension approfondie de la manière dont ces changements majeurs dans l'industrie ont affecté leurs pratiques en matière de vision d'avenir.

Méthodologie

1. Collecte des données - Les données primaires ont été obtenues grâce à des dialogues complets et semi-structurés avec des cadres supérieurs de chaque entreprise et des données supplémentaires ont été glanées dans les archives internes de l'entreprise et dans des ressources externes ;
2. Participants - Dans chacune des quatre entreprises, plusieurs cadres supérieurs étroitement liés aux initiatives de visualisation ont été interrogés ;
3. Cadre méthodologique - La recherche s'est appuyée sur une étude de cas qualitative. Cette étude approfondie a fait suite à une enquête initiale plus large, en affinant l'objectif pour parvenir à une compréhension nuancée.. ;
4. Exécution - liste prédéterminée de sujets, y compris les facettes du processus d'élaboration de la vision, les stratégies de communication, les attitudes et les tactiques de mise en œuvre. Outre les entretiens, un examen méticuleux des documents pertinents a été effectué. Les données ont d'abord été examinées dans le cadre d'études de cas individuelles, avant de faire l'objet d'une recherche de modèles globaux dans plusieurs cas.
5. Procédure analytique - Les données extraites des entretiens et des documents ont fait l'objet d'une analyse itérative. Les résultats ont été analysés plus en détail en les comparant à d'autres cas. Les idées ont été continuellement contextualisées en se référant aux théories et à la littérature existantes sur la vision d'avenir.

Agrimonde - Étude Terra : Explorer l'avenir de l'utilisation des terres et de la sécurité alimentaire : Une nouvelle série de scénarios mondiaux – France

Contexte et historique

Les raisons de la création et de l'utilisation des outils de prospective étaient de relever les défis critiques liés à l'avenir des systèmes alimentaires, à l'utilisation des terres agricoles et à la sécurité nutritionnelle dans un monde en évolution rapide. L'outil a été utilisé pour explorer une série de scénarios potentiels et évaluer leurs implications pour divers aspects du système alimentaire.

Résultats et perspectives

Cet outil a permis de créer un ensemble de scénarios variés pour l'avenir des systèmes mondiaux d'alimentation et d'utilisation des terres, chacun reposant sur des hypothèses distinctes concernant les régimes alimentaires, l'urbanisation et la production alimentaire régionale, et donnant un aperçu de la manière dont les différentes voies pourraient affecter l'utilisation des terres, l'agriculture et la sécurité alimentaire. Elle a mis en évidence le rôle de l'urbanisation, des changements de mode de vie et des chaînes d'approvisionnement alimentaire dans l'évolution des régimes alimentaires, introduisant ainsi un scénario de "régime alimentaire sain" basé sur les lignes directrices de l'Organisation mondiale de la santé. Ce scénario illustre la manière dont les changements alimentaires pourraient contribuer à améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.

Agrimonde-Terra a proposé des scénarios alternatifs tels que "Régionalisation", qui explore la reconnexion de la production alimentaire aux cultures régionales, et "Communautés", qui envisage un scénario de "tempête parfaite" impliquant des crises climatiques, écologiques et économiques.

Impact

En fournissant un cadre pour la création de scénarios, en reliant des récits qualitatifs à des évaluations quantitatives et en offrant une gamme de voies futures alternatives, l'outil Agrimonde-Terra a permis une meilleure compréhension des futurs possibles dans les systèmes alimentaires et d'utilisation des terres.

Cela a alimenté les discussions, les projets de recherche et les processus décisionnels en donnant un aperçu des défis et des opportunités potentiels liés à la mise en place de systèmes alimentaires durables et sains, ce qui permet de prendre des décisions politiques et de planification stratégique en connaissance de cause.

Les décideurs ont été exposés à un large éventail de scénarios, chacun ayant ses propres implications. En envisageant différents scénarios, les décideurs acquièrent une compréhension plus complète des résultats potentiels.

Élaboration de scénarios et simulations quantitatives



Aperçu de l'étude de cas

L'étude prospective Agrimonde - Terra avait pour but d'élaborer des scénarios globaux reliant l'utilisation des terres et la sécurité alimentaire, en accordant une attention particulière à des aspects négligés tels que la nutrition et la santé, afin d'aider à explorer l'avenir possible du système alimentaire mondial.

Agrimonde-Terra a proposé cinq scénarios contrastés d'utilisation des terres et de sécurité alimentaire en 2050, qui comprennent des éléments tels que des régimes alimentaires alternatifs, des questions de nutrition et de santé liées à l'urbanisation et à la transformation rurale.

Méthodologie

L'ensemble de l'étude a impliqué environ **80 experts internationaux**, y compris des groupes d'experts scientifiques dans les premières étapes (ateliers thématiques) et un comité de scénarios composé de 19 membres (scientifiques ou parties prenantes d'institutions internationales et nationales ainsi que de la société civile) qui ont fourni des conseils sur l'élaboration des scénarios. Ils ont fourni des connaissances et des évaluations sur les tendances actuelles et les changements possibles et ont construit une intelligence collective sur les futurs alternatifs.

Le scénario a respecté le flux suivant :

1. Analyse des tendances de la dynamique à long terme des moteurs du système d'utilisation des terres et de sécurité alimentaire ;
2. Élaboration d'hypothèses préliminaires d'ici à 2050 pour chaque moteur. Ceci inclut également la description des trajectoires pour chaque moteur jusqu'en 2050
3. Révision des hypothèses ;
4. Élaboration de scénarios - cinq scénarios contrastés ont été élaborés sur la base de discussions approfondies entre les chercheurs universitaires et les parties prenantes au sein du comité des scénarios ;
5. Simulations de l'utilisation des sols ;
6. Récits et simulations finales.

Les phases 5 et 6 ont été consacrées à l'évaluation quantitative des scénarios.

Conclusion



A hand is shown holding a green plant stem with several leaves. The hand is positioned at the bottom left, and the plant stem extends upwards and to the right. The background is a light, textured surface. A teal-colored box with a white border is overlaid on the right side of the image, containing text.

La prospective est la boule de cristal des projets verts, mais elle ne repose pas sur la magie ou la foi. Au lieu de prédire l'avenir, vous pouvez le façonner en utilisant ce que vous savez déjà, associé à vos propres rêves d'avenir.



La prospective est un outil de planification stratégique qui permet aux organisations d'anticiper les tendances futures ou les changements radicaux et d'y répondre, de faire face aux risques et aux opportunités et, en outre, d'imaginer de multiples développements futurs souhaitables, fondés à la fois sur des éléments existants et sur un certain degré de "wishful thinking" - les organisations sont équipées des outils nécessaires pour prendre des décisions informées et stratégiques, orientées vers l'avenir et les préparant à un paysage en constante évolution.

L'une des principales raisons d'intégrer les techniques de prospective dans les questions de durabilité et d'environnement réside précisément dans la nature intrinsèquement dynamique de ce domaine. Le changement climatique, les objectifs "zéro carbone", la consommation des ressources, etc. nécessitent une approche prospective qui va au-delà des préoccupations actuelles et immédiates.

La prospective est un instrument proactif qui aide les organisations à anticiper les technologies émergentes, les changements politiques et même les préférences des consommateurs qui peuvent avoir un impact sur la réussite ou l'échec des projets verts et les aide à aligner les objectifs de durabilité sur les besoins et les intérêts de la société, renforçant ainsi l'impact social et la pertinence à long terme de ces projets.

La prospective fournit le contexte idéal pour l'interaction et le dialogue ouvert entre les différentes parties prenantes, telles que les décideurs politiques, les experts, les communautés, etc., garantissant ainsi une approche largement collaborative des questions d'environnement et de durabilité - tout résultat partagé a le privilège de l'appropriation et de la responsabilité de toutes les parties impliquées.

Nous ne devons pas oublier que, pour développer une image potentielle de l'avenir, nous avons besoin d'un sens de la créativité et d'une pensée hors des sentiers battus, qui se traduisent par des idées et des perspectives nouvelles, ce qui peut être considéré comme une prérogative de la jeunesse.

Les instruments de prospective sont suffisamment polyvalents pour permettre aux organisations de naviguer à travers les défis et les opportunités, tels que la transition verte ou la transformation numérique, ils sont donc pertinents pour les projets axés sur la durabilité environnementale, car ce sujet est, par nature, extrêmement dynamique et les jeunes sont plus enclins à rester agiles, informés et flexibles dans un monde qui évolue aussi rapidement.

En bref, en intégrant la prospective dans leurs processus de planification stratégique, les organisations peuvent conduire de manière proactive des changements durables, en veillant à ce que leurs efforts restent pertinents et aient un impact.





Saisissez vos lentilles de prospective, repérez les tendances vertes qui se profilent à l'horizon et faisons de la durabilité plus qu'un simple vœu pieux - faisons-en une mission de sauvetage de la planète !

Références



Liste de références

- Bourgeois, R. (2015). A Glossary of Terms commonly used in Futures Studies.
- European Commission (2020). Communication and roadmap on the European Green Deal. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1576150542719&uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>
- European Commission, Fit for 55, <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/green-deal/fit-for-55-the-eu-plan-for-a-green-transition/>
- Georgieva, Kristalina, International Monetary Fund Managing Director (2022). Navigating a More Fragile World speech. October 6. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2022/10/06/sp-2022-annual-meetings-curtain-raiser>
- <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.1600.2008>
- <https://www.thersa.org/reports/futures-thinking-foresight>
- OECD, Strategic Foresight, <https://www.oecd.org/strategic-foresight/whatisforesight/>
- Shallowe, A., Szymczyk, A., Firebrace, E., Burbidge, I., & Morrison, J. (2020). A stitch in time: Realising the value of futures and foresight. The RSA.
- Statista (2023). Share of urban population worldwide in 2022, by continent. <https://www.statista.com/statistics/270860/urbanization-by-continent/>
- United Nations. Global Issues: Climate Change. <https://www.un.org/en/global-issues/climate-change>
- United Nations. Global Issues: Population. <https://www.un.org/en/global-issues/population>
- Winston, A.S. (2019). The World in 2030: Megatrends to Watch. Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-world-in-2030-nine-megatrends-to-watch/>

Pour plus d'informations

- Asian Development Bank (2020). Futures Thinking in Asia and the Pacific. Why Foresight Matters for Policy Makers. DOI: <http://dx.doi.org/10.22617/TCS200126-2>
- Asian Development Bank (2021). How to Implement Strategic Foresight (and Why). <https://www.imf.org/en/Publications/analytical-notes/Issues/2021/12/22/Strategic-Foresight-at-the-International-Monetary-Fund-463660>
- Center for Security Studies & ETH Zurich (2021). Risk and Resilience Report. Strategic Foresight. Knowledge, Tools, and Methods for the Future. Zurich. DOI: 10.3929/ethz-b-000505468. <https://css.ethz.ch/en/publications/risk-and-resilience-reports.html>
- Engasser, F. (2023). Top ten toolkits for futures. Retrieved from <https://www.nesta.org.uk/feature/top-ten-toolkits-futures/>
- Global Business Network (2004). What If? The Art of Scenario Thinking for Nonprofits
- Government Office of Science (2015). The Future We Made: Birmingham and West Midlands Future Proofing Toolkit 2020–2060, available at <https://www.sustainabilitywestmidlands.org.uk/wp-content/uploads/WM-Future-Drivers-Report-Final-July.pdf>
- Policy Horizons Canada (2016). Module 3 – Scanning in Foresight Training Manual, Online resource, available at <http://www.horizons.gc.ca/en/content/foresight-training-manual-module-3-scanning>
- Save the Children & School of International Futures (2019). The Future is Ours. Strategic Foresight Toolkit - making better decisions. <https://resourcecentre.savethechildren.net/document/future-ours-strategic-foresight-toolkit-making-better-decisions/>
- Turturean, C. (2011). Classification of Foresight Methods. The Yearbook of the "Gh. Zane" Institute of Economic Researches, 20, (2), 113-123
- UK Government Office for Science (2017). The Futures Toolkit. Tools for Futures Thinking and Foresight across the UK Government. Ed. 1. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a821fdee5274a2e8ab579ef/futures-toolkit-edition-1.pdf>
- UK Government Office for Science (2021). Future proof policy: A guide to using foresight in policy making. Retrieved from <https://foresightprojects.blog.gov.uk/2021/10/19/future-proof-policy-a-guide-to-using-foresight-in-policy-making/>
- UNDP (2018). UNDP Global Centre for Public Service Excellence: Foresight Manual. Empowered Futures for the 2030 Agenda. <https://www.undp.org/publications/foresight-manual-empowered-futures>
- UNDP (2022). UNDP RBAP: Foresight Playbook. New York. New York. <https://www.undp.org/asia-pacific/publications/undp-rbap-foresight-playbook>
- Other significant websites:
 - <https://www.shapingtomorrow.com/home>
 - <https://www.trendwatching.com/>
 - <https://driversofchange.com>
 - <https://ivto.org/foresightcards/>
 - <https://link.springer.com/article/10.1007/s11213-006-9042-4>



YOUTH
FIT
FOR

55



<https://youthfitfor55.eu/>



Cofinancé par
l'Union européenne