



International
Civil Society
Centre



BOÎTE À OUTILS POUR DEMAIN :

ANTICIPER LES FUTURS DE
LA SOCIÉTÉ CIVILE

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
Qu'est ce que la réflexion prospective et pourquoi l'adopter ?	6
Principes clés et considérations	9
Conception de la méthodologie de prospective	11
Menu d'options	13
GUIDE DU FACILITATEUR	15
Activités de préparation	15
Séance 1 : Exploration des tendances	19
Séance 2 : Roue des futurs	21
Séance 3 : Immersion dans les scénarios	25
3.1 : Immersion dans les scénarios ParEvo	26
3.2 : Immersion dans les scénarios matrice 2x2	29
3.3 : Immersion dans les scénarios Ressources externes	33
Séance 4a : Réflexion collective et hiérarchisation des actions à l'échelle du secteur	37
Séance 4b : Transition des actions sectorielles aux actions organisationnelles	39
Séance 5 : Planification d'actions organisationnelles	40
Séance 6 : Planification d'actions individuelles	42
Séance de suivi : Bilan post-atelier	44
PROCHAINES ÉTAPES	46
QUI SOMMES-NOUS	48
ANNEXE : MODÈLES	49
Séance 1 : Exploration des tendances	49
Séance 2 : Roue des futurs	55
Séance 3 : Immersion dans les scénarios	57
Immersion dans les scénarios ParEvo	57
Immersion dans les scénarios La matrice 2x2	64
Séance 5 : Planification d'actions organisationnelles	66
Séance 6 : Planification d'actions individuelles	70

INTRODUCTION

Bienvenue dans la « Boîte à outils pour demain : Anticiper les futurs de la société civile », conçue pour renforcer le secteur de la société civile à travers des stratégies pratiques de réflexion prospective.

À une époque de changements sans précédent, l'avenir devient de plus en plus imprévisible. Les avancées technologiques rapides, les bouleversements géopolitiques et les transformations socio-économiques redéfinissent le monde à un rythme exceptionnel. Les organisations de la société civile sont confrontées à des enjeux complexes, interdépendants et en constante évolution. Du changement climatique et des crises sanitaires mondiales à la polarisation politique et les inégalités sociales, les défis auxquels fait face la société civile sont divers et dynamiques.

Les méthodes traditionnelles de résolution de problèmes et de prise de décision ne suffisent plus dans ce monde en perpétuel changement. La société civile doit s'adapter aux nouvelles réalités et adopter des stratégies innovantes pour demeurer efficace et influente. Cependant, il peut être difficile de penser et de se préparer à un avenir que certains décrivent comme volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA). **La prospective** peut nous aider à faire face à l'incertitude et au changement en mettant en lumière les interactions complexes des tendances dynamiques qui nous entourent, en nous permettant d'identifier les risques, les opportunités et les innovations, et en créant une vision collective de ce que nous souhaitons accomplir.

Nous sommes convaincus que, bien que l'avenir soit imprévisible, **nous pouvons le façonner par nos actions.**

Embarquons ensemble dans ce voyage vers une société civile plus forte, plus efficace et à l'épreuve du temps !

À propos de cette boîte à outils

Cette boîte à outils a été développée spécifiquement pour le secteur de la société civile et vise à aborder l'avenir à moyen terme, **soit environ 5 à 20 ans**, une période souvent difficile à envisager. Qualifiée par certains « de futur exploitable », cette période se situe suffisamment loin pour être incertaine, mais assez proche pour que l'on puisse percevoir comment les actions entreprises aujourd'hui peuvent l'influencer.

Ce guide propose des **outils, des stratégies et des ressources pour renforcer votre capacité à anticiper les défis et les opportunités futures, à pratiquer la prospective et à renforcer la résilience** face aux changements rapides.

Que vous travailliez dans le plaidoyer, l'organisation communautaire, l'élaboration de politiques ou tout autre domaine de la société civile, cette boîte à outils sert de guide pour soutenir vos efforts dans le renforcement de l'espace civique et de la société civile, tout en vous permettant d'acquérir une compréhension approfondie des méthodes de prospective et de leur application dans ce contexte.

Nous avons conçu cette boîte à outils pour les **professionnels de la société civile** qui œuvrent au sein d'organisations internationales de la société civile (OISC), d'organisations nationales de la société civile (OSC) ou de réseaux de la société civile et qui se concentrent sur la défense et l'expansion de l'espace civique et de l'espace de la société civile. Toutefois, cette boîte à outils peut être utilisée par un secteur plus large de la société civile, incluant les praticiens d'OISC et d'OSC, les réseaux, les militants et toute personne intéressée par des questions autres que l'espace civique, et qui souhaite s'engager dans la réflexion prospective et la mettre en pratique. Bien que les matériaux et les exemples fournis se concentrent sur l'espace opérationnel de la société civile et civique, ils peuvent être utilisés de manière plus générale ou adaptés à vos besoins et à votre contexte.

Cette boîte à outils s'appuie sur les idées et les leçons tirés de *l'International Civic Forum 2023* en tant que terrain d'expérimentation et alimente l'initiative « Anticiper l'avenir de l'espace opérationnel de la société civile », une initiative de trois ans (2022–2025) développée par l'International Civil Society Centre (ICSCentre). Cette initiative vise à renforcer les capacités d'anticipation et la préparation au futur des professionnels de la société civile axés sur l'espace civique en :

- Sensibilisant à la réflexion prospective et aux moyens d'anticiper les défis et les opportunités futures ;
- Offrant un espace de rencontre et de collaboration pour les professionnels de la société civile afin de développer des scénarios du futur pour l'espace civique ;
- Traduisant les scénarios élaborés en stratégies et pratiques concrètes pour renforcer les capacités aux niveaux individuel, organisationnel et sectoriel.

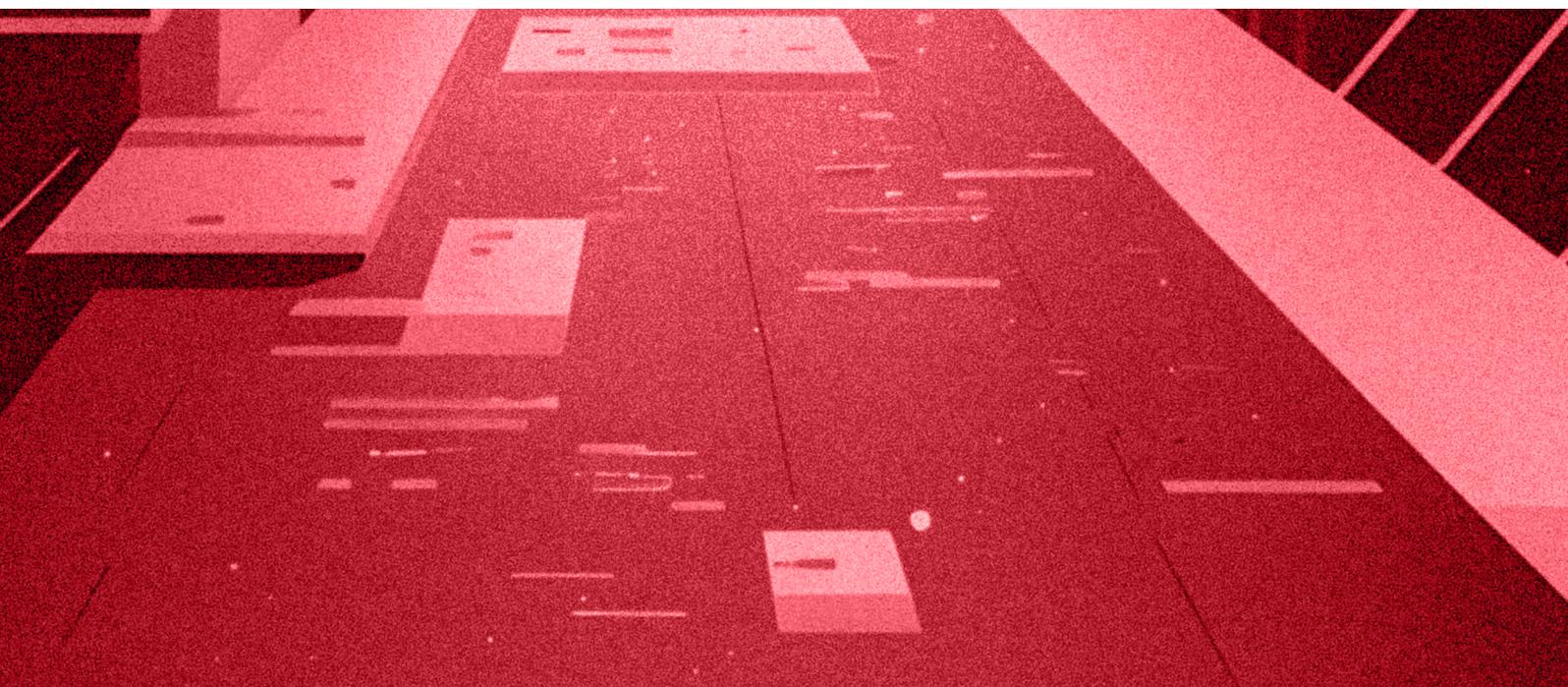
S'appuyant sur les précédentes étapes de l'initiative « Anticiper l'avenir », cette boîte à outils propose des conseils pratiques pour améliorer votre capacité à anticiper les tendances futures, à évaluer les risques potentiels et saisir les opportunités pour un impact positifs. En adoptant la prospective comme principe directeur, nous sommes persuadés que nous pouvons collectivement façonner un avenir où la société civile prospère et fait preuve de résilience face à l'incertitude.

Comment utiliser cette boîte à outil

La boîte à outils propose des activités structurées et des invites conçues pour favoriser la réflexion collaborative, vous permettant ainsi de naviguer dans les complexités liées à la vision et à la stratégie des futurs possibles. Elle peut être **utilisée par tout membre du personnel** désireux de réfléchir à des plans à long terme, tant au sein de l'organisation que dans l'ensemble du secteur de la société civile. Cette boîte à outils vous place **dans un rôle de facilitateur, en animant** les discussions, en encourageant la participation et en aidant les autres à explorer diverses perspectives. Vous pouvez utiliser cette boîte à outils **même si vous avez peu ou pas d'expérience en matière de prospective**, car nous expliquons les concepts clés et les méthodes utilisées, et nous vous guidons étape par étape dans les activités.

Vous pouvez utiliser cette boîte à outils pour organiser un processus de prospective au sein de **votre organisation**, en impliquant idéalement des collègues de différents départements afin d'assurer la diversité des rôles et des perspectives dans la réflexion sur l'avenir. Vous pouvez également organiser ces sessions de prospectives avec des **parties prenantes externes**, tels que des partenaires ou des communautés avec lesquelles vous travaillez. Un processus de prospective impliquant un large éventail de points de vue, d'expériences et de rôles permet à d'entendre davantage de voix et d'explorer des futurs plus inclusifs.

Cette boîte à outils explique ce qu'est la réflexion prospective et quelle valeur ajoutée elle apporte. Elle propose six exercices principaux (et un exercice de suivi) qui peuvent être réalisés sous forme de série dans un processus de stratégie globale, ou organisés en sessions individuelles pour répondre à vos besoins et capacités actuels. Le menu d'options intégré vous guide sur la manière de combiner les sessions individuelles pour mieux répondre à vos besoins et préférences. L'annexe propose des modèles à utiliser pour les exercices présentés.



Qu'est-ce que la réflexion prospective et pourquoi l'adopter ?

« Pour changer l'avenir, nous devons changer l'histoire. Pas seulement l'histoire elle-même et de qui elle parle, mais aussi de qui imagine l'histoire et qui peut la raconter. Ces nouvelles histoires doivent avoir le pouvoir de briser le charme des anciennes. »

— *Pupul Bisht*

En tant qu'individus, nous réfléchissons constamment à l'avenir. Que ce soit pour des choix simples décisions quotidiennes, comme décider de ce que nous allons manger ou porter, ou pour des décisions plus importantes concernant notre carrière ou nos relations, nos pensées sur ce qui nous attend influencent nos actions et notre perception du monde. Que l'avenir semble proche ou éloigné, les récits que nous construisons à son sujet modèlent en permanence nos comportements.

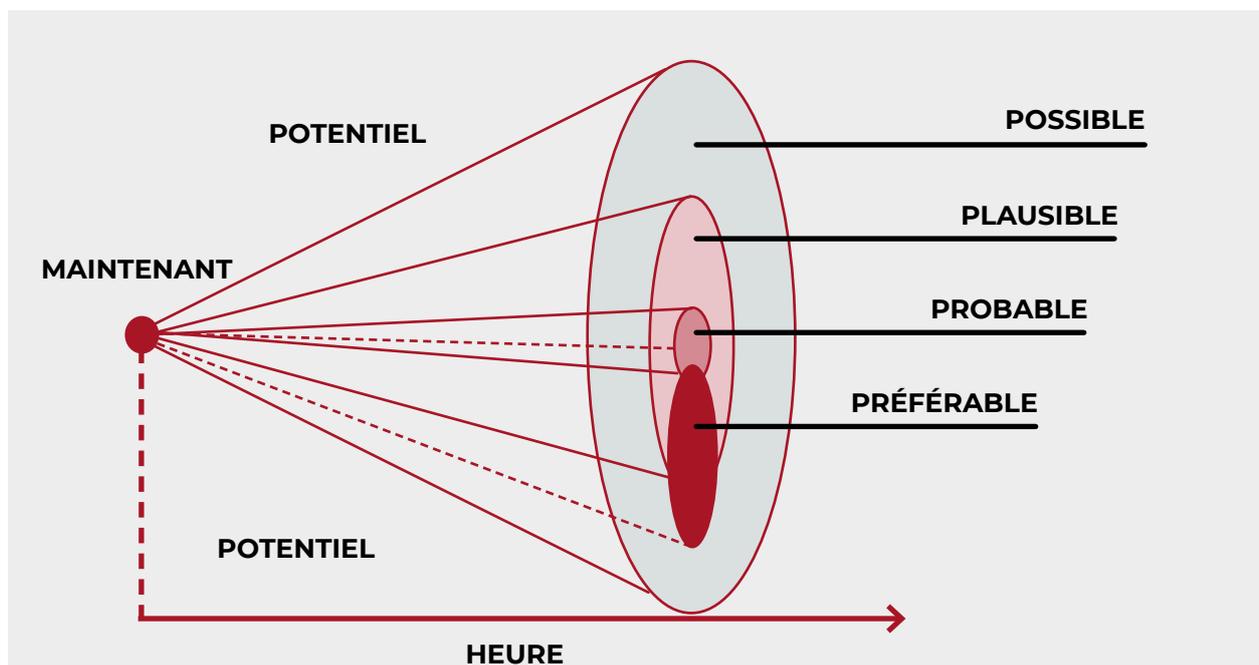
De la même manière, les organisations de la société civile (OSC) se livrent à une planification continue de l'avenir. Nous anticipons l'avenir lorsque nous concevons des projets, constituons des équipes ou élaborons des plans stratégiques. Cependant, face aux défis que nous rencontrons et au contexte externe dans lequel nous évoluons, nous sommes souvent pris dans un cycle où nous privilégions les besoins à court terme et réagissons aux crises, plutôt que de façonner activement notre avenir. Par conséquent, nos visions à long terme et les récits que nous élaborons sur l'avenir restent souvent abstraits, confinés à des énoncés de mission et à des aspirations organisationnelles.

Qu'est-ce que la réflexion prospective et la prospective stratégique ?

- **La réflexion prospective** ou les **études sur les futurs** est un domaine interdisciplinaire qui explore, élabore et met en œuvre de visions de futurs possibles, probables et préférés en s'appuyant sur des méthodes, des modèles et des cadres théoriques spécifiques.
- **Les études sur les futurs** et la **prospective stratégique** sont souvent utilisées de manière interchangeable. Cependant, bien que fondamentalement similaires, les études sur les futurs sont davantage associées au milieu académique, tandis que la prospective stratégique trouve son application principalement dans les contextes organisationnels, commerciaux et décisionnels.

Nous utiliserons le terme « **futurs** » (au pluriel) tout au long de cette boîte à outils pour mettre en évidence la multiplicité des avenir possibles, plutôt que d'utiliser le singulier (« un futur »). Nous le faisons pour plusieurs raisons :

- Premièrement, il n'existe pas de future unique ou certain ; ainsi, nous ne faisons pas de prédictions avec ces exercices, nous *anticipons plutôt les changements potentiels*.
- Deuxièmement, tout comme les individus vivent des expériences variées du présent, ils vivront l'avenir de différentes manières, en fonction de leur identité et de leur contexte géographique.



Quels sont les éléments du cône des futurs ?

- **Futurs possibles :** Tous les futurs envisageables, incluant les scénarios inattendus ou disruptifs, comme les scénarios « joker ».
- **Futurs probables :** En s'appuyant sur les tendances actuelles et les dynamiques observées, ce sont les futurs les plus susceptibles de se produire.
- **Futurs plausibles :** Les futurs qui pourraient se produire, selon les connaissances et données actuelles.
- **Futurs préférés :** Ce sont les futurs souhaités par les individus ou les organisations, déterminés par leurs aspirations, valeurs et objectifs, ainsi que par leurs préférences.

Source : Le « cône des futurs » a été élaboré par Hancock et Bezold en 1994 pour indiquer des futurs alternatifs sur une période spécifique. Il démontre visuellement qu'il n'y a souvent pas qu'un seul futur possible à explorer, certains futurs étant plausibles, moins probables et une petite quantité préférables. Le futur préférable peut être dicté par sa plausibilité, mais aussi par les préférences d'un individu ou d'une organisation : quel futur veulent-ils connaître ? Nous avons repensé l'image du cône des futurs du Forum for the Future pour les besoins de cette boîte à outils.

Qu'est-ce que la réflexion prospective nous permet d'accomplir ?

- Analyser les dynamiques systémiques et la nature des transformations en cours, tout en fixant désorientations stratégiques à long terme allant au-delà de la simple gestion des crises immédiates
- Explorer l'interdépendance des enjeux et son impact sur les trajectoires de changement
- Faire émerger et intégrer différents points de vue et états d'esprit pour éviter de concevoir un avenir restreint à un groupe, en mobilisant l'imagination collective
- Adopter des modes de pensée innovants et des approches participatives et s'impliquer différemment dans les problèmes à portée de main
- Co construire d'un espace de collaboration pour un futur commun et inclusif
- Développer des capacités à naviguer dans l'incertitude et à anticiper des scénarios multiples
- Évaluer et ajuster les stratégies en continu, favorisant ainsi organisations plus résilientes et agiles

Bien que cette boîte à outils présente une série d'outils prospectifs, l'objectif principal est de s'exercer à adopter une « **mentalité tournée vers les futurs** ». Cela nécessite d'intégrer la réflexion prospective comme un cadre cohérent de croyances et de modèles de pensée, pour véritablement créer un changement organisationnel et sectoriel. Une mentalité tournée vers les futurs **peut nous aider à sortir du rythme effréné et réactif face au présent** en abordant de manière systémique les enjeux qui menacent notre avenir et celui des générations futures. Nous vivons dans un monde dominé par les faits et les données, mais nous disposons aussi des expériences vécues, des savoirs ancestraux, des ressentis, des aspirations et des valeurs. Pour devenir futuristes, nous devons mobiliser différentes façons de penser, à la fois créatives, personnelles et diversifiées afin de mieux appréhender le présent et d'éclairer les futurs possibles. En réfléchissant et en nourrissant en permanence continuellement nos visions de l'avenir, **nous pouvons contribuer à faire en sorte que les changements auxquels nous sommes confrontés ne provoquent ni paralysie, ni confusion, mais qu'ils soient anticipés et maîtrisés.**

Principes clés et considérations

Maintenant que vous avez appris la valeur de l'utilisation des futurs, comment pouvez-vous animer au mieux un processus prospectifs pour votre organisation ou votre groupe de parties prenantes ?

Nous vous encourageons à adhérer aux neuf principes suivants lorsque vous animez les séances décrites dans cette boîte à outils, afin de garantir un résultat fructueux et percutant :

1

Faites preuve d'ouverture d'esprit : Acceptez des points de vue différents et encouragez les participants à explorer librement des idées. Favorisez un environnement inclusif où chacun se sent à l'aise de partager ses réflexions et ses perspectives.

2

Restez sur des bases factuelles : Basez les discussions et les décisions sur des données empiriques et des sources crédibles. Cela garantit que les séances sont ancrées dans la réalité, renforçant ainsi leur légitimité et fournissant, une base solide pour les futurs efforts de planification.

3

Encouragez la collaboration : Animez des exercices collaboratifs et des discussions pour tirer parti de l'intelligence collective du groupe. Encouragez les participants à enrichir les idées des autres et à travailler ensemble vers des objectifs communs.

4

Donnez des consignes claires : Communiquez clairement aux participants les objectifs, les attentes et le programme de l'activité prospective. Cela permet de maintenir l'attention et d'assurer que la séance reste centrée sur les objectifs.

5

Promouvez la pensée critique : Encouragez les participants à remettre en question les hypothèses, à bousculer les normes existantes et à réfléchir de manière critique aux scénarios futurs possibles. Vous pourrez ainsi générer des idées plus approfondies et des stratégies plus robustes.

6

Favorisez l'innovation : Créez un espace propice à la créativité et l'innovation. Encouragez les participants à sortir des sentiers battus et à explorer des idées et des solutions non conventionnelles.

7

Facilitez la réflexion : Prévoyez du temps pour la réflexion tout au long de la séance afin de permettre aux participants de traiter les informations, d'établir des liens et de tirer des enseignements. La réflexion permet de renforcer l'apprentissage et à d'éclairer les actions futures.

8

Faites preuve de souplesse : Sachez vous adapter et faire preuve de réactivité face aux besoins et à la dynamique du groupe. Préparez-vous à ajuster les plans et les activités si nécessaire pour garantir le succès de la démarche.

9

Encouragez l'appropriation : Favorisez un sentiment d'appropriation et de responsabilité pour les résultats des séances de prospective chez les participants. En les impliquant dans le processus de décision et encourageant leur prise en charge des résultats, vous augmentez la probabilité d'une mise en œuvre efficace et d'un impact significatif après les séances.

N'oubliez pas...

La **sensibilité et les considérations culturelles** jouent un rôle crucial dans la bonne mise en œuvre des activités suggérées dans cette boîte à outils. Reconnaître la diversité des contextes culturels et des perspectives des participants est essentiel pour favoriser un environnement inclusif et efficace pour la réflexion prospective. En tant que facilitateur, vous êtes encouragé à structurer les activités de manière à respecter les nuances et les préférences culturelles, en veillant à ce que tous les participants se sentent valorisés et entendus.

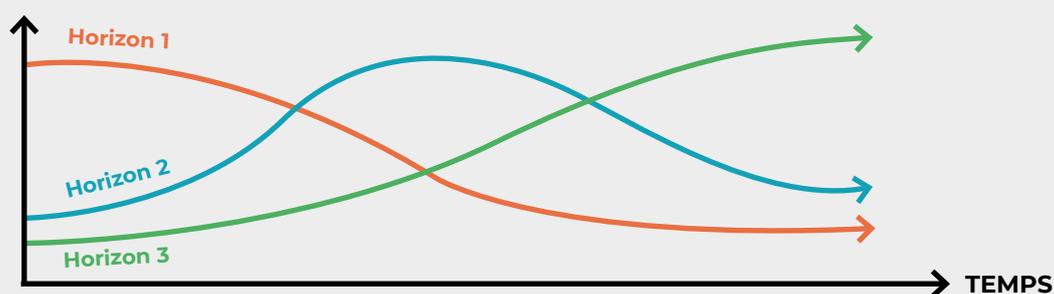
Conception de la méthodologie des futurs

Afin de structurer la réflexion prospective, la trajectoire de cette boîte à outils est conçue pour suivre les grands principes du processus futuriste connu sous le nom des « Trois Horizons ».

Qu'est-ce que le cadre des Trois Horizons ?

Le cadre des Trois Horizons est un outil simple et intuitif pour penser au futur. Il aide les groupes à explorer les dynamiques systémiques afin d'identifier, parmi les schémas dominants, ceux qui ne sont plus adaptés à leur objectif, comment les tendances émergentes peuvent façonner l'avenir et quelles actions visionnaires sont nécessaires pour nous orienter collectivement d'un avenir viable.

SCHÉMA

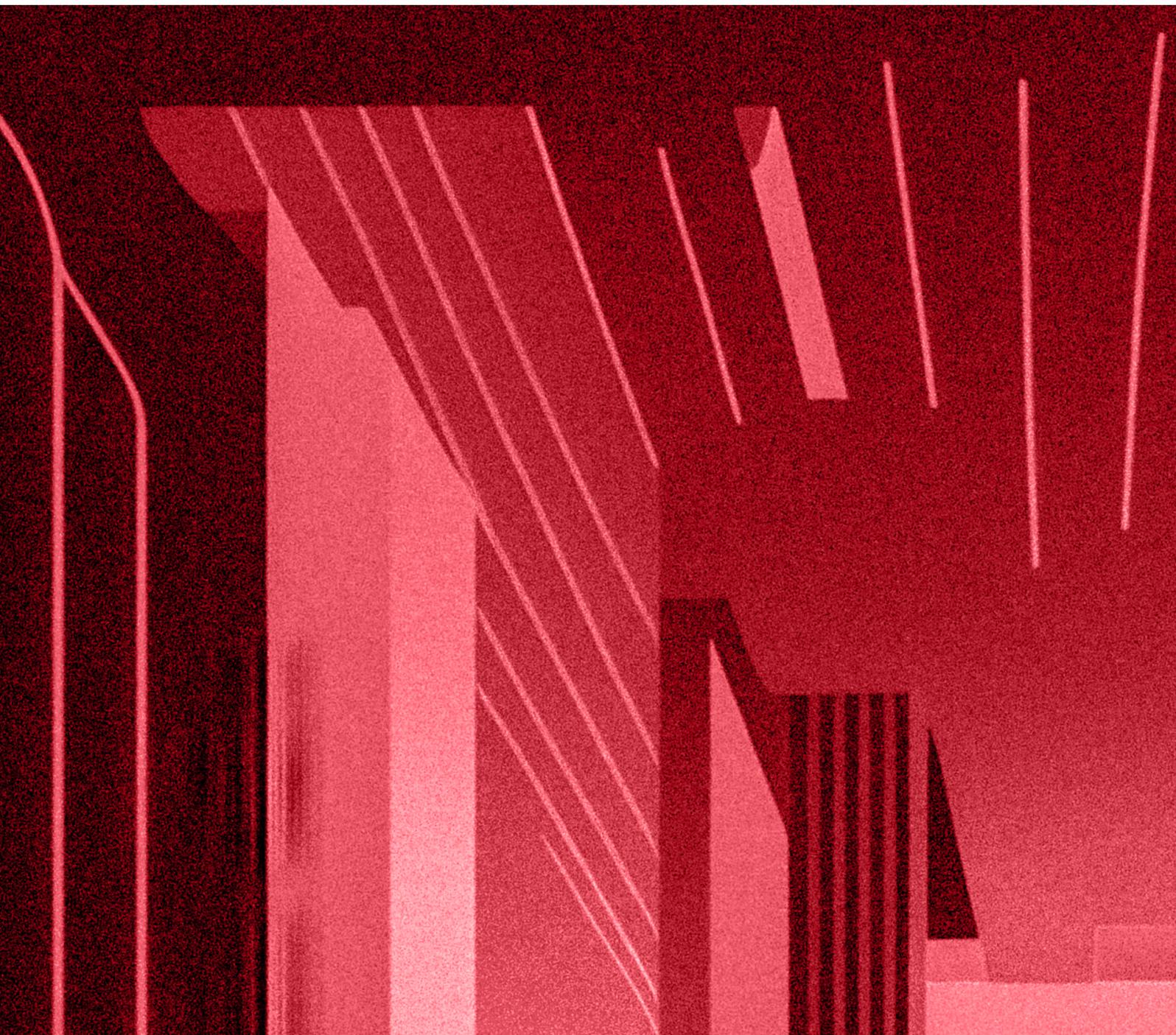


- **Horizon 1 :** Cet horizon examine le statu quo actuel : quelles sont les principales caractéristiques du système dominant ? Qu'est-ce qui le maintient en place ? Quelles valeurs, cultures, lois et événements ont conduit à ce système ? Y a-t-il des signes qu'il est devenu obsolète et qu'il est en déclin ? Quels sont ces signes ?
- **Horizon 3 :** Cet horizon se concentre sur la vision du futur que nous souhaitons réaliser et ses caractéristiques potentielles. Nous imaginons ce que pourrait être la vie dans ces futurs souhaités et les impacts qu'ils pourraient avoir sur notre quotidien et nos activités. Nous commençons à identifier : Où pourrions-nous percevoir des signes avant-coureurs de ces futurs dans le présent ?
- **Horizon 2 :** Cet horizon représente la zone de transition, et il envisage les actions ou les interventions susceptibles de relier le présent au futur et de transformer le système actuel. L'Horizon 2 est une étape cruciale, car il nous permet de concevoir des voies vers le futur souhaité décrit dans l'Horizon 3 et d'identifier les voies susceptibles de maintenir le système actuel en place.

Source : Les Trois Horizons (3H) est un cadre pour imaginer un futur commun et créer des voies vers ce futur. Il a été conçu initialement par le futuriste Bill Sharpe. L'organisation caritative éducative [H3Uni](#) a développé cette image pour prodiguer des conseils sur les cadres permettant de surmonter les incertitudes à venir. Elle a été redessinée ici pour cette boîte à outils.

Les activités de cette boîte à outils ont été conçues pour vous accompagner tout au long d'un parcours allant de l'exploration du présent (Horizon 1) à l'exploration de futurs possibles (Horizon 3), pour aboutir à l'identification d'actions permettant de faire la transition entre une vision du futur et le statu quo (Horizon 2).

Avant chaque séance, vous trouverez des informations supplémentaires sur la dimension du processus de Trois Horizons à laquelle se rapportent les activités qui suivent.



Menu d'options

Suivre l'ensemble de la méthodologie décrite ici peut produire des contributions plus robustes, inclusives et nuancées à vos processus de décision et de planification stratégique, mais ce n'est pas une obligation. Bien qu'il soit utile de disposer d'une palette complète d'options, vous devez prioriser et sélectionner les outils en fonction de vos besoins, de vos capacités et de vos ressources.

Aperçu de
la séance

Séance 1 Exploration des tendances

Séance 2 Roue des futurs

Séance 3 Immersion dans les scénarios

3.1 : Immersion dans les scénarios - ParEvo

3.2 : Immersion dans les scénarios - Matrice 2x2

3.3 : Immersion dans les scénarios - Ressources externes

Séance 4a Réflexion collective et hiérarchisation des actions à l'échelle du secteur

Séance 4b Transition des actions sectorielles aux actions organisationnelles

Séance 5 Planification d'actions organisationnelles

Séance 6 Planification d'actions individuelles

Séance de suivi Bilan post-atelier

Nous avons organisé les séances en catégories en fonction de ce que vous préférez explorer :

1. Se concentrer sur les futurs des individuelles

310–360 MIN

Si vous souhaitez vous concentrer sur la façon dont les individus dans votre organisation perçoivent l'avenir, nous vous suggérons les sessions suivantes :

- a. [Séance 2 \(Roue des futurs\)](#)
- b. [Séance 3.2 \(Immersion dans les scénarios - Matrice 2x2\)](#)
- c. [Séance 6 \(Planification d'actions individuelles\)](#)

2. Créer rapidement des visions et des plans

120–160 MIN

Si vous préférez une version condensée de la construction de visions et de la planification d'actions, nous vous suggérons les sessions suivantes :

- a. [Séance 3.1 \(Immersion dans les scénarios - ParEvo\)](#)
- b. [Séance 5 \(Planification d'actions organisationnelles\)](#)

3. Explorer en profondeur les futurs

200–350 MIN

Si vous souhaitez prioriser l'exploration de la situation actuelle et de la vision pour le futur, nous vous conseillons de donner la priorité aux exercices d'immersion suivants :

- a. [Séance 1 \(Exploration des tendances\)](#)
- b. [Séance 2 \(Roue des futurs\)](#)
- c. [Séance 3.1](#) ou [3.2](#) (Immersion dans les scénarios - ParEvo ou la matrice 2x2)

4. Intégrer la réflexion prospective dans les actions

500–720 MIN

Si vous souhaitez explorer l'avenir et utiliser ces visions pour façonner les actions individuelles et organisationnelles, nous vous recommandons de suivre l'ensemble des composantes de l'atelier. Notez que ces séances peuvent être réparties sur plusieurs jours.

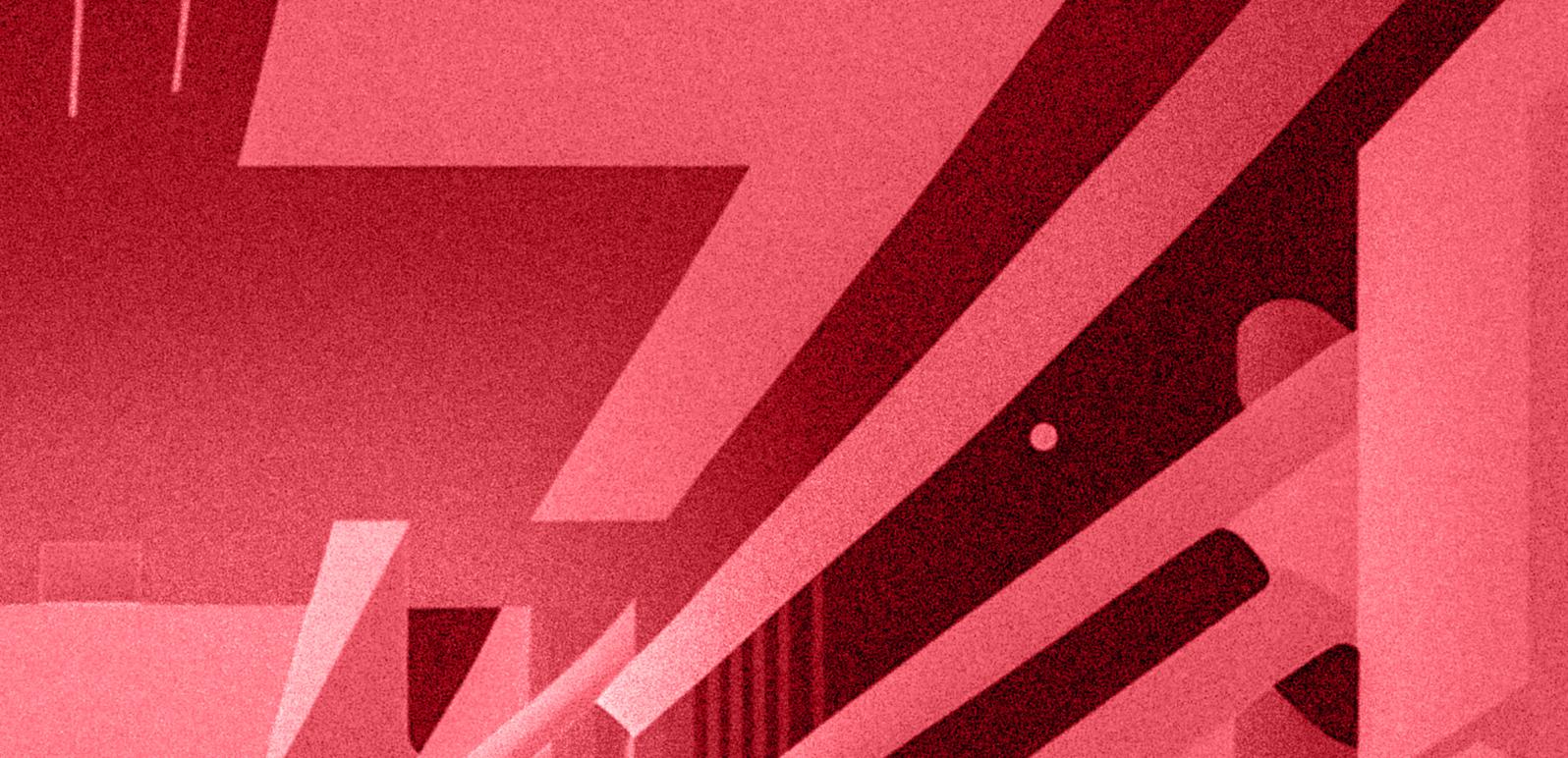
- a. [Séances 1 à 6*](#)

* Pour la séance 3, choisissez l'une des options décrites en fonction de vos besoins.

- b. [Séance de suivi \(bilan post-atelier\) à une date ultérieure](#)

Nous avons inclus des informations sur chacun de ces outils spécifiques dans les chapitres suivants. Pour en savoir plus sur un outil, accédez à la section répertoriée dans le menu.

Veillez consulter le guide du facilitateur ci-dessous pour un aperçu de la façon dont le déroulement pourrait s'intégrer dans l'agenda d'un atelier, en incluant des pauses supplémentaires et des temps de réflexion. Vous pourrez trouver les modèles auxquels nous nous référons dans l'annexe et les imprimer ou les remplir en ligne. Les modèles sont également accessibles sous forme de liens dans chaque séance correspondante.



GUIDE DU FACILITATEUR*

Activités de préparations

Les activités de préparation jouent un rôle essentiel pour instaurer une dynamique favorable et encourager l'engagement lors d'un atelier de prospective stratégique. Ces activités vont au-delà des simples brise-glaces ; elles constituent des leviers indispensables pour créer un cadre propice à une exploration et à une collaboration fructueuse. Les ateliers de prospective stratégique peuvent être saturés d'informations, et les activités de préparations offrent aux participants l'opportunité de faire une pause, de se ressourcer et de retrouver leur énergie.

Lorsqu'elles sont choisies avec soin, ces activités établissent les bases nécessaires pour aider les participants à se projeter dans une réflexion ouverte et à comprendre que l'avenir n'est pas prédéterminé, facilitant ainsi une transition fluide vers les exercices. Bien que nous proposons quelques activités de préparation dans ce guide, nous vous encourageons à demander aux participants s'ils connaissent une activité de préparation qu'ils aimeraient animer, car cela pourrait révéler des talents cachés et mettre en lumière des aspects culturels enrichissants.

Pour découvrir davantage d'activités préparatoires, nous vous encourageons à consulter le chapitre 12 du *Strategic Foresight Book de l'Académie de Solférino de la Fédération internationale des Sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC)*. Vous y trouverez une variété d'exercices attrayants pour dynamiser et préparer vos participants à un parcours captivant dans la prospective stratégique.

***Note sur l'inclusivité de genre:** Dans ce document, la forme masculine est utilisée de manière neutre et générique pour des raisons de lisibilité. Ce choix n'a pas pour but d'exclure un quelconque genre et vise à inclure toutes les identités de genre.

Les gros titres du futur



Objectifs

Cette activité permet aux participants de stimuler leur imagination et de commencer à envisager des scénarios futurs potentiels.



Conseils

Lors de la formation des groupes, assurez-vous que les participants soient, si possible, repartis avec d'autres provenant de départements ou d'organisations, afin de favoriser la créativité.



Comment l'organiser ?

Durée :

~20 min, en fonction
du nombre de
groupes

Matériel :

- post-it
- feutres
- paperboard

Préparation :

Divisez les participants en petits groupes, avec un maximum de quatre personnes par groupe.

	Déroulé des activités
2'	Répartissez les participants en petits groupes et donnez à chaque groupe une pile de post-it et des feutres.
3'	Demandez aux groupes d'imaginer qu'ils sont des journalistes venus du futur pour rapporter des événements qui auront lieu dans 10 ou 15 ans.
10'	<p>Invitez chaque groupe à rédiger 2 ou 3 gros titres qui capturent un événement significatif ou une tendance importante dont ils prévoient la survenue dans le futur.</p> <p><i>S'ils éprouvent des difficultés, encouragez les participants à réfléchir ensemble à des événements qui ont fait les « gros titres » du jour et à penser à la façon dont ces événements pourraient se dérouler dans 10 à 15 ans. Vous pouvez également leur demander de penser aux tendances récentes en matière de technologie, de mouvements sociaux ou de politique et à ce à quoi nous pourrions nous attendre à l'avenir si les choses continuaient dans la même direction.</i></p> <p>Encouragez-les à faire preuve de créativité et à sortir des sentiers battus.</p>
5'	A la fin du temps imparti, demandez à chaque groupe de partager ses titres avec les autres participants à l'atelier.

Compter Zip-Zap



Objectifs

Favoriser la concentration des participants tout en introduisant un élément de changement inattendu qui illustre l'incertaine du futur. L'objectif est de compter en suivant des règles spécifiques, en restant attentif aux changements potentiels dans la direction du jeu.



Conseils

Pour les plus grands groupes, faites la démonstration de l'activité avec une ou deux rondes de test après avoir expliqué les règles.



Comment l'organiser ?

Durée :
~10 min

Matériel :
aucun

Préparation :
Demandez aux participants de former un cercle.

	Déroulé des activités
5'	Présentez les règles suivantes : <ol style="list-style-type: none"> 1. Le premier joueur commence en disant le nombre « 1 » à voix haute. Le deuxième joueur continue en disant le nombre suivant (2), le troisième joueur le suivant (3), et ainsi de suite. 2. Tous les multiples de 7 (7, 14, 21, 28, 35...) doivent être remplacés par « Zip ». La personne dont c'est le tour doit dire « zip », à la place de 7 ou d'un multiple de 7. 3. Tous les nombres se terminant par 7 (17, 27, 37...) doivent être remplacés par le mot « Zap », et le sens du jeu change. Par exemple, si le jeu faisait le tour du cercle dans le sens des aiguilles d'une montre, il devrait maintenant aller dans le sens inverse des aiguilles d'une montre. Le jeu continue ainsi jusqu'à ce que quelqu'un se trompe soit dans le comptage, soit en oubliant de dire « Zip » ou « Zap » lorsqu'il le faut. 4. Si quelqu'un se trompe, le jeu s'arrête et recommence sans le joueur qui a fait une erreur, et il continue comme décrit ci-dessus.
5'	Exécutez l'exercice et recommencez autant que vous le jugez nécessaire pour redynamiser le groupe.

EXPLORER LE PRÉSENT : HORIZON 1

De quoi s'agit-il ?

Les séances 1 et 2 plongent les participants dans l'état actuel des choses, en mettant l'accent sur les tendances actuelles qui ont une influence sur l'espace civique et les conséquences prévues et imprévues de ces tendances sur le futur.

Résultat visé

Les séances permettent aux participants de partager et de capturer leurs observations et les orientations du changement qui émergent dans le secteur. La conception encourage les participants à commencer à élargir leur imagination, à identifier les angles morts et à adopter dans une perspective de la prospective stratégique.

Séance 1 : Exploration des tendances



Objectifs

Cette séance explore les principales tendances qui façonnent l'espace civique aujourd'hui et la façon dont elles interagissent les unes avec les autres. Les participants acquerront une compréhension complète du paysage en évolution, notamment les tendances identifiées et les zones d'ombre ou les lacunes éventuelles. Cette séance favorise la collaboration et la pensée critique, permettant aux participants de naviguer à travers les tendances et de s'équiper des informations nécessaires pour aborder efficacement les défis et les opportunités à venir.



Qu'est-ce que les tendances ?

Les tendances sont des ensembles de signaux et d'événements (et leur formation en modèles) qui indiquent une direction probable du changement. Elles n'agissent pas de manière isolée, et identifier les interconnexions nous permet de découvrir des corrélations et des causalités.



Conseils

En identifiant et en analysant les tendances, vous pouvez obtenir des aperçus sur les forces qui façonnent l'environnement opérationnel de votre organisation. Ces tendances constituent la base pour créer des scénarios, qui sont des récits possibles décrivant des états futurs basés sur en différentes combinaisons de tendances clés.



Comment l'organiser ?

Durée :
~55 min

Matériel :

- cartes de tendances
- modèle de carte de tendance vide
- stylos
- feutres
- papier

Préparation :
Répartissez les participants en groupes de 4 à 6 personnes.

	Déroulé des activités	Résultats
5'	Commencez en expliquant brièvement ce que sont les tendances et comment elles interagissent les unes avec les autres. Donnez 2 à 3 exemples de tendances.	Clarifier la terminologie et le processus
5'	Présentez un aperçu des tendances qui concernent l'espace opérationnel de la société civile et civique. Distribuez les « cartes de tendances », dont un modèle de carte vide, aux participants.	Scanner l'horizon de l'état actuel des lieux
20'	Les participants lisent et discutent en groupes des tendances décrites. Demandez-leur de réfléchir : <ul style="list-style-type: none"> ■ Quelles sont les tendances qui perturbent le plus les systèmes actuels ? ■ Comment interagissent-elles ? 	Se familiariser avec les tendances déjà collectées
10'	Les groupes identifient les tendances manquantes qui affectent l'espace opérationnel de la société civile et civique en utilisant la ou les cartes de tendances vides.	Identifier les zones d'ombre ou les lacunes
15'	Demandez aux groupes de faire part de leurs réflexions sur les tendances et les tendances manquantes.	Reconnaître l'expertise et l'expérience du groupe

Séance 2 : Roue des futurs



Objectifs

L'exercice de la roue des futurs sert de pont essentiel entre l'exploration des tendances et l'élaboration de scénarios, car il permet aux participants d'anticiper efficacement les changements et de naviguer dans des futurs complexes. La roue des futurs facilite cette transition en examinant systématiquement les implications potentielles et les interconnexions de chaque tendance. Elle permet aux participants d'explorer comment les tendances peuvent évoluer au fil du temps, d'identifier les incertitudes majeures et d'imaginer des futurs alternatifs. Grâce à ce processus, ils peuvent élaborer des récits de scénario solides qui facilitent la prise de décision stratégique et la planification proactive face à l'incertitude.

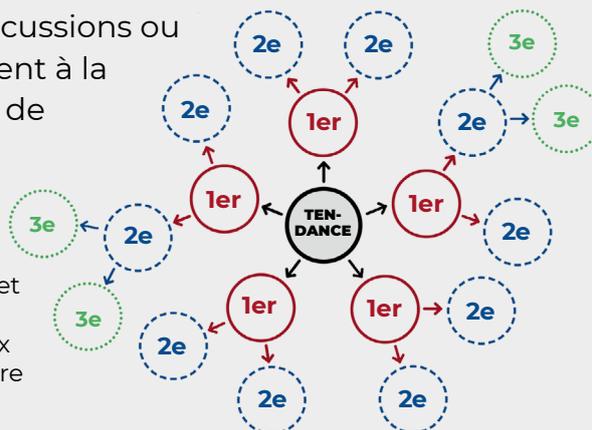


Qu'est-ce que la roue des futurs ?

La « **roue des futurs** » est un outil qui permet d'explorer de manière systématique les impacts directs et indirects des tendances et enjeux importants. Cette analyse met également en lumière les diverses connexions présentes dans les systèmes complexes.

- **Les conséquences de premier ordre** font référence aux impacts immédiats et directs d'une tendance ou d'un événement et sont généralement cartographiées dans les cercles directement connectés à la tendance ou à l'enjeu à explorer.
- **Les conséquences de second ordre** font référence aux répercussions ou aux résultats indirects qui découlent des conséquences de premier ordre de la tendance ou de l'enjeu.
- **Les conséquences de troisième ordre** font référence aux répercussions ou aux résultats qui émergent à la suite des conséquences de deuxième ordre.

La roue des futurs a été créée à l'origine par Jerome Glenn en 1971 et elle est vite devenue l'un des outils privilégiés pour aider à réfléchir aux conséquences imprévues et prendre de meilleures décisions.





Conseils

- Cette séance explore une tendance prioritaire clé, en utilisant la « roue des futurs » pour aider les participants à comprendre comment cette tendance évolue sur une période spécifique et entraîne des conséquences inattendues. La carte visuelle créée dans cet exercice permet de mieux anticiper les risques et les opportunités qui peuvent émerger en raison des implications potentielles de la une tendance, qu'elles soient directes ou cumulatives.
- Vous pouvez choisir votre propre horizon temporel, mais nous vous conseillons de privilégier une période de 5 à 20 ans dans le futur, car cet horizon qui est plus adapté à l'activité. Une fois choisi (par exemple, 5 ou 10 ans), gardez le même horizon pour les exercices suivants.



Comment l'organiser ?

Durée :

~60–75 min

Matériel :

- paperboard
- post-it
- feutres
- modèle de « la roue des futurs »
- exemple complété

Préparation :

Répartissez les participants en groupes de 4 à 6 personnes. La pièce doit être assez grande pour s'assurer que les groupes ne travaillent pas trop près les uns des autres. Si vous avez déjà dispensé la séance des tendances, gardez les mêmes groupes.

	Déroulé des activités	Résultats
5'	En tant que facilitateur, attribuez une tendance à chaque groupe. Si votre groupe de participants est plus grand, vous pouvez avoir 2 ou 3 groupes qui s'intéressent en parallèle à la même tendance.	
5'	Donnez un aperçu de la méthodologie de la roue des futurs avec une roue préremplie et expliquez comment une tendance a des conséquences directes et indirectes. Partagez le modèle de « la roue des futurs ».	Clarifier la terminologie et le processus
30'	Demandez aux participants de remplir le modèle de la roue des futurs en identifiant les conséquences directes et indirectes de la tendance qui leur a été attribuée sur un horizon temporel choisi (par exemple, 5 ou 10 ans). Tous les groupes travaillent avec cette même échéance.	Tenir compte des conséquences et des répercussions interconnectées

	<p>Demandez aux participants de :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lire la tendance qui leur a été attribuée 2. Identifier les conséquences directes de premier ordre 3. Identifier les conséquences indirectes de second ordre 4. Identifier les conséquences indirectes de troisième ordre. <p>Exemples de tendances possibles :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Les outils d'IA sont utilisés par des gouvernements autoritaires pour surveiller les acteurs de la société civile et saper leurs actions. ■ Les acteurs étatiques et non étatiques répandent la désinformation pour discréditer les organisations de la société civile. ■ Les divisions internes au sein de la société civile et la polarisation entre certains groupes provoquent un manque d'unité dans le secteur de la société civile. <p>Vous pouvez utiliser n'importe quelle tendance, y compris l'une des tendances identifiées par les participants lors de l'exercice précédent. Pour plus de clarté, essayez de formuler une tendance choisie dans une phrase (comme dans les exemples ci-dessus).</p> <p>Invitez les participants à remplir le modèle en tenant compte de :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Qu'est-ce qui change ? ■ Qui est affecté par ce changement ? ■ Où ce changement a-t-il lieu ? ■ Comment les impacts individuels identifiés sont-ils liés avec d'autres impacts ? Leur effet s'aggrave-t-il ou diminue-t-il ? <p>Encouragez les participants à analyser les impacts et les implications identifiées.</p>	
20'	<p>Si vous avez des groupes qui discutent en parallèle de la même tendance, demandez-leur de s'associer à un ou des groupes avec une tendance correspondante et de discuter de ce qui a émergé et des conséquences qui les ont surpris.</p>	<p>Permettre de partager des idées et de créer du sens (sensemaking)</p>
15'	<p><i>Facultatif (si vous terminez votre atelier par cet exercice) :</i></p> <p>Demandez aux participants d'examiner les implications de la roue des futurs en utilisant les questions d'invite suivantes pour aider à démarrer les conversations :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ En quoi ces implications pourraient-elles représenter un ou des défis pour votre organisation ? ■ Comment la structure et les approches actuelles de votre organisation pourraient-elles relever ces défis ? ■ Que faut-il faire à court terme pour réagir face à cette tendance ? À plus long terme ? 	<p>Passer en revue la roue des futurs pour votre contexte</p>

ENVISAGER LES FUTURS POSSIBLES : HORIZON 3

De quoi s'agit-il ?

Imaginer et s'immerger dans des futurs possibles permet aux participants d'identifier les futurs souhaités. Les caractéristiques clés de ces futurs peuvent guider et orienter nos efforts pour concevoir de voies transformatrices. Les participants peuvent en retirer une motivation et un espoir essentiels de voir et expérimenter les futurs qu'ils aspirent à créer. Les scénarios sont un outil systémique utile pour imaginer et décrire ces futurs possibles, en explorant les interactions entre divers facteurs qui influencent, ou pourraient influencer, ces futurs. En présentant ces futurs, les scénarios aident à aborder l'incertitude et l'interconnexion, tout en stimulant la stratégie ou le processus d'innovation.

Résultat visé

Ces futurs possibles, composés d'histoires, de tendances et de facteurs sous-jacents variés, permettent aux participants de réfléchir aux risques systémiques et aux opportunités qui pourraient émerger d'un certain ensemble de choix. Cette activité renforce la capacité des participants à penser aux futurs et les prépare à examiner et à examiner de manière anticipative leurs actions, leurs décisions et leurs processus.

Séance 3 : Immersion dans les scénarios

Cette séance s'appuie sur les enseignements tirés de l'exploration des tendances clés et des implications et interconnexions potentielles de ces tendances à l'aide de la roue des futurs. Elle amène les participants à créer leurs propres scénarios de futurs ou à s'impliquer dans ceux qui ont déjà été élaborés. En encourageant les participants à considérer les opportunités et les risques systémiques de ces scénarios, ainsi que les tendances en jeu et leurs manifestations, la séance vise à élargir la réflexion prospective et à cultiver les capacités prospectives.

Qu'est-ce que les scénarios ?

Les scénarios sont des histoires qui décrivent des futurs possibles en explorant l'interaction de différents facteurs qui façonnent ces futurs. En présentant différents futurs possibles, les scénarios offrent un moyen important de faire face à l'incertitude de l'avenir.

Nous décrivons **deux approches** pour explorer les scénarios et proposons **des ressources supplémentaires** pour créer vos propres scénarios. En tant que facilitateur, choisissez l'une des options ci-dessous en fonction de vos objectifs et de la capacité d'implication de votre groupe. La durée et le niveau d'intensité des activités varient, nous vous conseillons donc de les lire toutes avant de décider quelle approche vous convient le mieux.

- 1. Version courte :** La première approche consiste à utiliser trois scénarios « ParEvo » créés à partir des résultats de l'exercice « Une histoire de l'espace civique, 2024–2034 ». Ces scénarios sont conçus pour permettre aux participants d'explorer rapidement les opportunités et les défis auxquels est confronté l'espace opérationnel de la société civile et civique et d'élaborer des stratégies en conséquence. Cette approche permet aux nouveaux arrivants de s'impliquer plus facilement dans le concept de la réflexion prospective sans avoir à créer leurs propres scénarios.
- 2. Version moyenne :** La deuxième approche propose un modèle de matrice 2x2 pour élaborer vos propres scénarios en utilisant les incertitudes clés que les participants identifient. Cet exercice aidera votre groupe à approfondir ses défis uniques et à élaborer des scénarios sur mesure qui répondent à ses besoins spécifiques. Cette approche convient aux groupes ayant plus d'expérience et de temps et qui sont intéressés par la création de scénarios du futur.
- 3. Version longue :** La troisième approche offre des liens vers des documents externes qui décrivent certaines techniques de construction de scénarios des futurs, proposant différentes façons de concevoir vos propres scénarios et d'élargir vos compétences en tant que facilitateur sur les futurs.

3.1 Immersion dans les scénarios en utilisant les résultats de l'exercice ParEvo : « Une histoire de l'espace civique, 2024–2034 »



Objectifs

Cette séance a pour but de permettre aux participants de s'appuyer et de travailler sur des scénarios de futurs déjà élaborés dans l'exercice ParEvo intitulé « Une histoire de l'espace civique, 2024–2034 ». Cette approche permet aux participants d'exploiter des cadres de scénarios existants, ce qui permet de gagner du temps et d'approfondir l'exploration des futurs possibles. Envisagez d'organiser cette séance si votre objectif est de permettre aux participants de concentrer leurs efforts sur l'analyse et la planification stratégique, ce qui mènera à des discussions éclairées et à des processus de prise de décision structurés.



Qu'est-ce que ParEvo et « Une histoire de l'espace civique, 2024–2034 » ?

ParEvo est une méthode d'exploration des futurs (ou des histoires) basée sur un processus participatif évolutif (« ParEvo »). Ce processus a conduit à la création de « **Une histoire de l'espace civique, 2024–2034** » un exercice organisé par l'ICSCentre, qui a abouti à 109 récits prospectifs uniques, chacune illustrant des opportunités, des défis et des perspectives variées sur l'avenir. Rédigé par un groupe de base de 15 participants issus de la société civile et enrichis par les commentaires d'un panel diversifié de contributeurs issus d'un large éventail démographique, les scénarios ont été créés à travers huit itérations narration successives. Le [rapport ParEvo](#) identifie les principaux thèmes qui ont émergé des récits, propose des idées actionnables inspirées des scénarios et décrit des stratégies visant à déclencher une réflexion prospective.

Pour cette séance, trois scénarios ont été élaborés en condensant des récits issus de l'exercice ParEvo « Une histoire de l'espace civique, 2024–2034 ». Les participants de l'exercice de ParEvo ont été invités à étiqueter leurs histoires comme étant probables ou improbables, et souhaitables ou indésirables. Nous avons choisi de créer les scénarios basés sur des récits jugés : 1) probables et souhaitables ; 2) probables mais indésirables ; et 3) improbables mais souhaitables. Ces scénarios servent de point de départ pour les discussions stratégiques et l'exploration des futurs possibles.



Conseils

Chaque scénario contient une richesse d'informations. Nous vous recommandons d'allouer suffisamment de temps pour lire attentivement le scénario sélectionné. Si possible, répartissez les participants en trois groupes et chacun travaillant sur un scénario distinct. Si vous avez un grand groupe, vous pouvez avoir des groupes qui travaillent en parallèle sur le même scénario.



Comment l'organiser ?

Durée :

~85-95 min

Matériel :

- stylos
- feuilles de paperboard
- modèle
« Scénarios
ParEvo »

Préparation :

Répartissez le groupe en équipes de 4 à 6 personnes. Si vous avez déjà dispensé la séance sur l'exploration des tendances ou la séance sur la roue des futurs, gardez les mêmes groupes.

	Déroulé des activités	Résultats
5'	Présentez et résumez l'ensemble de scénarios sélectionnés en avertissant que ce ne sont pas des prévisions et qu'ils ne sont pas non plus indicatifs du futur.	Clarifier la terminologie et le processus
5'	Distribuez les scénarios aux groupes (1 scénario par table). Si vous avez un grand nombre de participants, vous pouvez avoir plusieurs groupes qui explorent le même scénario.	
40'-50'	<p>En groupes, demandez aux participants d'explorer les scénarios en utilisant les questions suivantes et de cartographier les réponses sur une feuille de paperboard.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Quels signes de ce futur voyez-vous dans le présent ? Quelles tendances sont présentes ? ▪ Qu'est-ce qui est différent par rapport à aujourd'hui ? Qu'est-ce qui manque ? ▪ Quels risques ce scénario comporte-t-il pour l'espace civique ? ▪ Quelles opportunités ce scénario présente-t-il pour l'espace civique ? <p>Assurez-vous qu'au moins la moitié du temps alloué est consacrée à l'identification des risques et des opportunités.</p>	S'immerger et identifier les caractéristiques des futurs possibles

20'	<p><i>Facultatif</i></p> <p>Si vous avez plusieurs groupes qui travaillent sur le même scénario, demandez aux groupes de scénarios correspondants de se joindre et d'échanger sur les idées et les lacunes.</p> <p>Demandez aux participants de produire collectivement, sur une feuille de paperboard, un élément pour chaque scénario, qui résume les risques ou les opportunités du scénario (par exemple, un titre accrocheur, un dessin ou quelques mots). Encouragez-les à faire preuve de créativité !</p>	<p>Tester les hypothèses</p> <p>Créer une ressource basée sur chaque scénario</p>
15'	<p>En plénière, demandez aux groupes de scénarios de partager leurs idées clés et de présenter la ressource qu'ils ont créée.</p>	



3.2 Immersion dans les scénarios en utilisant une matrice 2x2



Objectifs

Cette séance vise à aider les participants à élaborer des scénarios en utilisant une matrice 2x2 et à examiner les répercussions potentielles de ces futurs pour eux-mêmes et leurs organisations.

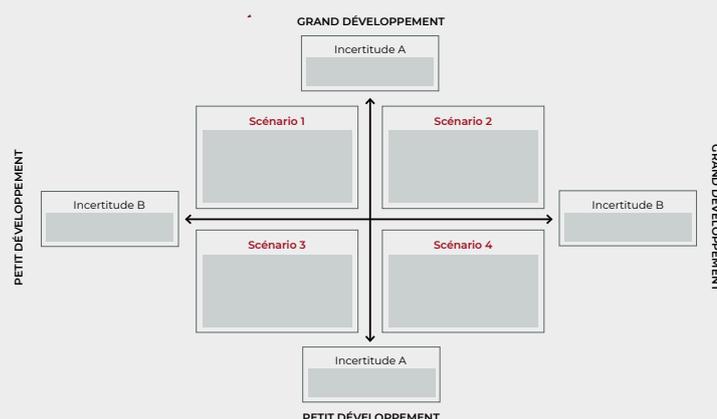


Qu'est-ce qu'une matrice 2x2 ?

La **matrice 2x2** est l'une des méthodes les plus couramment utilisées pour concevoir des scénarios dans un processus de prospective stratégique. Elle propose à la fois une approche simple, structurée et puissante pour créer un ensemble de quatre futurs possibles, prenant en compte de l'interaction entre des incertitudes critiques et leurs interconnexions.

Comment créer une matrice 2x2 ?

La matrice 2x2 repose sur deux incertitudes. Les quatre cases de la matrice représentent les combinaisons différentes de ces deux incertitudes. Ces incertitudes critiques peuvent porter sur des enjeux telles que l'espace civique, le pouvoir centralisé, l'économie ou la gouvernance. Cette étape est souvent la plus exigeante de l'exercice, car vous ne pouvez choisir que deux incertitudes critiques pour former la matrice. L'objectif est d'identifier les grandes forces sociétales qui sont à la fois incertaines et susceptibles d'entraîner des transformations significatives. Une fois que vous avez identifié les incertitudes, demandez aux participants de créer un cadre de base pour un scénario dans chacune des quatre cases. En s'appuyant sur ce cadre, le groupe pourra développer des scénarios allant de quelques phrases à quelques pages, selon le degré de détail souhaité.



Pourquoi utiliser la méthode de la matrice 2x2 ?

- Elle génère des scénarios qualitativement différents les uns des autres, élaborés de manière logique, déductive et structurée.
- Elle garantit que les incertitudes critiques joueront un rôle moteur dans l'évolution de tous les scénarios.
- Elle est particulièrement adaptée pour explorer les incertitudes à l'échelle macro, telles que la croissance économique, l'évolution de l'espace démocratique, les transformations technologiques ou les visions du monde.
- Elle permet une cohérence du ton et du sujet dans quatre scénarios.



Conseils

- Les scénarios doivent être simples mais se développer et tenir compte des événements qui auraient pu conduire à ce futur.
- Évitez les scénarios « les plus probables ». Bien que tous les scénarios doivent être plausibles et nuancés, encouragez le groupe à sortir des sentiers battus et à faire preuve d'imagination.
- Les scénarios générés dans cet exercice seront une première ébauche. L'exercice doit être suivi de quelques itérations supplémentaires et de tests de scénarios avec un panel de collègues/experts qui ne faisaient pas partie du processus de création de scénarios. Nous vous recommandons d'examiner des ensembles de scénarios créés par d'autres organisations pour comprendre l'étendue et l'orientation potentielles de vos scénarios.
- Vous pouvez répéter cet exercice pour explorer l'interaction de différentes incertitudes critiques.



Comment l'organiser ?

Durée :

~200–220 min

Matériel :

- stylos
- modèle de « matrice 2x2 »
- exemple complété

Préparation :

Divisez le groupe en quatre équipes. Si le groupe est important, divisez-le en huit équipes.

	Déroulé des activités	Résultats
5'	Présentez la matrice 2x2 comme un processus structuré pour créer des scénarios de futurs et l'objectif de la séance, qui est d'explorer l'interaction des incertitudes critiques.	Clarifier la terminologie et le processus
10'	Utilisez le processus de classement des tendances par ordre de priorité pour identifier les deux incertitudes critiques qui formeront les axes de votre matrice. Si vous n'en avez pas déjà deux en tête, réfléchissez à une liste d'incertitudes critiques avec le groupe et choisissez-en deux que vous aimeriez explorer davantage.	Créer une liste d'incertitudes critiques, dont deux prioritaires
15'	Définissez vos axes. Placez les deux incertitudes le long des axes x et y avec un point haut et un point bas pour créer deux pôles. Vous pourriez vous intéresser à une expression faible contre forte de l'incertitude ou une augmentation contre une diminution de l'incertitude. Par exemple, la gouvernance centrale contre la gouvernance décentralisée ou une forte croissance économique contre une récession.	Cartographier deux incertitudes sur la matrice 2x2
20'	<p>Vous avez maintenant quatre quadrants distincts, chacun avec une combinaison différente d'incertitudes. Pour chaque scénario, procédez comme suit avec les participants :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trouvez un titre accrocheur qui rend le scénario dans chaque quadrant distinct et mémorable. 2. Écrivez une phrase ou deux sur chaque scénario – qu'implique pour le monde l'interaction des deux incertitudes critiques ? 	<p>Développer une matrice avec 4 permutations dans les 4 quadrants</p> <p>Chaque quadrant fournit la logique de base pour un scénario distinct</p>
30'–40'	<p>Dans chacun des quatre groupes, demandez aux participants de créer une histoire ou un récit pour un quadrant défini dans un horizon temporel choisi (par exemple, 5, 10 ou 20 ans dans le futur), en utilisant les questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vers quoi les organisations de la société civile travaillent-elles dans ce futur ? ■ Quels sont les résultats directs et indirects des incertitudes ? ■ Quelles autres tendances influencent ce futur ? ■ Quels sont les principaux acteurs concernés dans ce futur ? ■ Quelles normes ou valeurs sociétales sous-tendent ce futur ? ■ À quoi ressemble les paysages politiques et environnementaux mondiaux ? <p>Demandez aux participants de trouver un titre au récit.</p>	Créer 4 scénarios, un par groupe

HORIZON 3

15'	En plénière, demandez aux groupes de partager le titre et les principales caractéristiques du scénario créé.	
20'	Échangez les scénarios entre les groupes pour permettre une série d'itérations et de changements. Invitez les groupes à faire part de leurs commentaires en : <ul style="list-style-type: none"> ■ Considérant ce qui pourrait manquer dans le scénario ■ Considérant les biais/suppositions qui exercent une influence sur le scénario ■ Considérant d'éventuelles préoccupations concernant la façon dont les événements du scénario ont émergé : manque-t-il un développement/changement qui affecterait le scénario ? 	Tester les suppositions et les biais
20'	Renvoyez le scénario au groupe qui l'a créé. Dans les groupes d'origine qui ont créé le scénario, encouragez les participants à prendre en compte les itérations et les changements suggérés et à apporter des modifications au scénario.	
30'–40'	Une fois que vous avez finalisé les scénarios, créez un nouvel ensemble de quatre groupes et demandez-leur d'explorer l'un des scénarios créés en utilisant les questions suivantes. Cartographiez les réponses sur une feuille de paperboard. <ul style="list-style-type: none"> ■ Quels signes de ce futur observez-vous dans le présent ? Quelles tendances sont présentes ? ■ En quoi ce futur est-il différent d'aujourd'hui ? Qu'est-ce qui manque ? ■ Quels risques ce scénario représente-t-il pour l'espace civique ? ■ Quelles opportunités ce scénario offre-t-il pour l'espace civique ? Assurez-vous qu'au moins la moitié du temps alloué est consacrée à l'identification des risques et des opportunités.	S'immerger et identifier les caractéristiques des futurs préférés
20'	Demandez aux participants d'écrire une ressource sur une feuille de paperboard qui résume les risques ou les opportunités de leur scénario (par exemple, un titre, un dessin ou quelques mots). Encouragez-les à faire preuve de créativité !	Créer une ressource basée sur chaque scénario
15'	En plénière, demandez aux groupes de partager leurs idées clés et de présenter la ressource qu'ils ont créée.	

3.3 Immersion dans les scénarios

- Ressources externes



Objectifs

Cette section propose une gamme de supports externes pour vous aider en tant que facilitateur à élaborer vos propres scénarios et à développer vos compétences des futurs. Le but de ces supports est de vous aider à utiliser un processus de scénarios sur mesure pour vos participants et leurs besoins, tout en renforçant vos capacités à concevoir et à animer une séance sur le futur.



Conseils

Nous avons sélectionné quelques ressources pour vous, accompagnées d'explications sur leur utilisation possible. Parcourez la liste des méthodologies et choisissez celle(s) qui répond(ent) le mieux à vos besoins.

1. Archétypes de scénarios développés par le futuriste Jim Dator

De quoi s'agit-il ?

Développés par Jim Dator, les archétypes de scénarios sont des images globales de quatre futurs alternatifs : *croissance continue*, *effondrement*, *discipline* et *transformation*. Ils peuvent être décrits comme suit :

- Croissance continue : poursuite de la croissance comme à l'heure actuelle, également connue sous le nom de « business as usual »
- Effondrement : modes de dégradation ou de défaillance du système à mesure que les crises émergent
- Discipline : comportements pour s'adapter aux limites internes ou environnementales croissantes
- Transformation : nouvelles technologies, entreprises ou facteurs sociaux qui modifient le système de manière disruptive

Comment pouvez-vous l'utiliser ?

Ces scénarios archétypaux offrent une base pour élaborer vos propres scénarios et explorer les mentalités présentes, et ils peuvent être adaptés en fonction de vos besoins et de votre contexte. Forum for the Future s'est inspiré de ces scénarios pour son rapport « Future of Sustainability 2020 ». Dans ce rapport, les quatre futurs ont été utilisés pour créer des trajectoires possibles et explorer les visions du monde et les mentalités qui pourraient contribuer à donner vie à un futur particulier.

2. Le *Strategic Foresight Book* de l'Académie de Solferino de l'IFRC

De quoi s'agit-il ?

Cette boîte à outils vous aide à appliquer des méthodes de prospective stratégique, allant de l'élaboration de scénarios à l'exploration d'outils tels que les personas du futur. Vous pouvez utiliser ce guide pour découvrir d'autres outils prospectifs en fonction de vos besoins.

Comment pouvez-vous l'utiliser ?

Le chapitre 18 de la boîte à outils est consacré à la préparation et à la rédaction de scénarios et propose une « recette » pour créer des scénarios. Il décrit également les principes clés suivants à prendre en compte pour un processus d'élaboration de scénarios fructueux :

- Les scénarios doivent être plausibles tout en stimulant et en élargissant notre 'imagination.
- Ils doivent être différents les uns des autres plutôt que de se construire les uns sur les autres.
- La narration des scénarios doit être fluide et cohérent, et ne pas se contredire.
- Les scénarios doivent être utiles pour aider les décideurs à répondre à leurs questions.

3. La réflexion prospective en Asie et dans le Pacifique par la Banque asiatique de développement

De quoi s'agit-il ?

Ce manuel compile les expériences de la Banque asiatique de développement (BAD) en matière d'organisation d'ateliers sur les futurs et la prospective avec des experts gouvernementaux. Il comprend divers outils utilisés dans la réflexion prospective et des exercices potentiels, dont la création de scénarios. La BAD a créé le manuel en se basant sur son expérience de travail avec plusieurs gouvernements et organisations mondiales, comme la Commission européenne. Cette ressource est utile si vous souhaitez comprendre comment les scénarios (et d'autres outils prospectifs) peuvent être utilisés avec des décideurs dans différents contextes.

Comment pouvez-vous l'utiliser ?

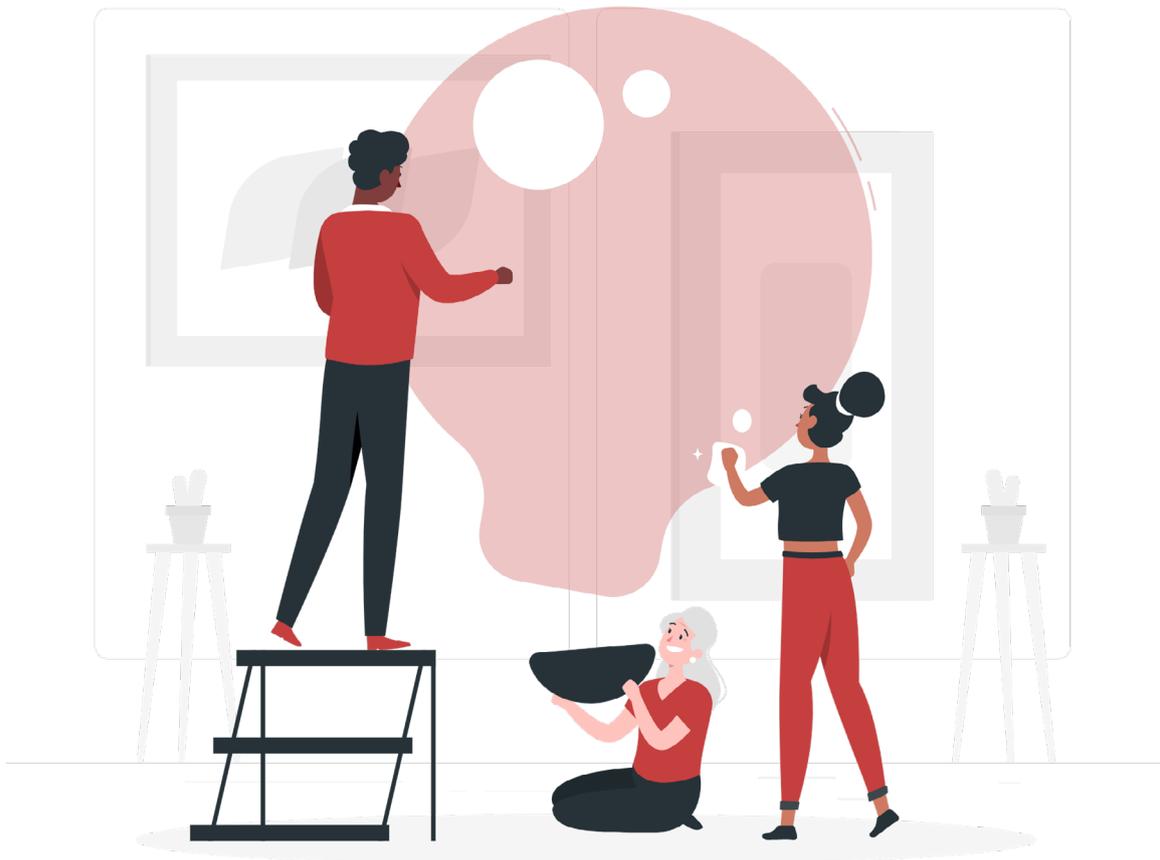
La BAD divise les scénarios en quatre catégories similaires aux scénarios archétypaux de Dator. Ici, chaque scénario est défini par une progression de changements pour montrer à quel point chaque scénario est différent des autres.

Vous pouvez utiliser cette structure pour construire une vision du futur souhaité et soutenir les orientations stratégiques potentielles.

Les quatre catégories sont les suivantes :

- a. Pas de changement : Une approche « business as usual » sans changement du statu quo
- b. Changement marginal : Un peu de changement par rapport au statu quo, mais pas suffisamment pour modifier les schémas systémiques
- c. Changement adaptatif : Des changements sont apportés et commencent à s'adapter au futur dont nous pensons qu'il pourrait être en train d'arriver
- d. Changement radical : Explore des disruptions et des événements majeurs qui déracinent et changent le courant dominant

Demandez aux groupes d'être aussi détaillés que possible en écrivant leurs scénarios. Pour cela, ils peuvent décrire les scénarios par le biais de jeux de rôle, d'images ou de descriptions écrites. Lors de la rédaction des scénarios, il est important de considérer quels points de vue ont été laissés de côté dans les stratégies développées et pourquoi. Déterminez si ces omissions étaient intentionnelles.



COMBLER LE FOSSÉ : HORIZON 2

De quoi s'agit-il ?

Les séances 4, 5 et 6 ont pour but de combler l'écart entre l'Horizon 1 et l'Horizon 3. Elles proposent une approche à trois niveaux pour identifier les actions au niveau sectoriel, organisationnel et individuel, afin de mettre la société civile sur la voie de l'Horizon 3.

Résultat visé

Ces séances permettent aux participants d'examiner et d'identifier des opportunités au sein du secteur de la société civile qu'ils n'avaient pas envisagées auparavant. L'approche en trois volets permet aux participants de reconnaître la nécessité d'une action sectorielle à laquelle eux-mêmes et leurs organisations peuvent contribuer directement ou indirectement. À l'issue de ces sessions, les participants repartent avec un sentiment d'autonomie, comprenant les actions qu'ils peuvent entreprendre dans le cadre de leur rôle et de ses limites.

Séance 4a : Réflexion collective et hiérarchisation des actions à l'échelle du secteur



Objectifs

Cette séance vise à faire passer les participants de la réflexion sur les futurs possibles à la réflexion sur la manière dont ces futurs pourraient se concrétiser ou être abordés avec à des ressources, des actions et des mentalités dans le présent. L'aspect immersif offre aux participants un espace pour faire émerger des idées visant à accroître la capacité d'anticipation du secteur de la société civile face aux chocs. Elle encourage également à réfléchir aux nouvelles opportunités, aux nouvelles façons de faire et à la collaboration.



Conseils

À l'origine, cette séance a été conçue pour un groupe de représentants de plusieurs organisations du secteur de la société civile (comprenant des organisations internationales et nationales de la société civile travaillant sur les questions relatives aux droits de l'homme, à l'aide humanitaire, au développement et à la justice sociale, ainsi que des réseaux de la société civile et des acteurs philanthropiques). Si votre groupe comprend des collègues d'une seule organisation, nous vous encourageons tout de même à organiser cette activité. Il est important que les participants prennent en compte ce que fait le secteur de la société civile dans son ensemble et ce qu'il est nécessaire d'apporter à ce secteur avant de se concentrer sur l'organisation elle-même.



Comment l'organiser ?

Durée :
~100 min

Matériel :

- stylos
- papier

Préparation :
Répartissez le groupe en équipes de 6 à 7 personnes.

	Déroulé des activités	Résultats
5'	<p>Répétez les faits saillants clés saisis par les groupes dans scénarios.</p> <p>Demandez aux participants de discuter de ce que le secteur de la société civile peut faire pour renforcer les capacités autour de la transformation du secteur aujourd'hui, compte tenu des scénarios discutés.</p>	Rappeler aux participants les points clés des scénarios
40'	<p>En groupes de 6 à 7 personnes, demandez aux participants de répondre aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Comment le secteur de la société civile pourrait-il favoriser les opportunités ou éviter les risques identifiés dans les scénarios ? ■ De quoi aurions-nous besoin pour y parvenir (par exemple, ressources, collaborations, actions) ? ■ Existe-t-il des opportunités établies ou des idées émergentes sur lesquelles la société civile pourrait s'appuyer pour créer des opportunités ou minimiser les risques ? <p>Demandez tout d'abord aux participants de générer des idées de manières créatives et d'explorer différentes pistes au début. Après 20 minutes, invitez les groupes à se concentrer sur trois actions clés de haut niveau qui ont le plus de potentiel pour transformer le secteur.</p>	<p>Laisser un espace génératif pour faire émerger des façons de penser et de faire existantes et nouvelles</p> <p>Classer par ordre de priorité les actions ayant le plus de potentiel</p>
25'	En plénière, demandez aux groupes de faire part des trois actions clés identifiées et pourquoi ils les ont sélectionnées.	
5'	En tant que facilitateur, saisissez et catégorisez les actions clés dans des domaines d'action sectoriels qui ont émergé.	Identifier les domaines d'action sur lesquels les organisations pourraient s'aligner
5'	Demandez aux participants de choisir un domaine d'action qu'ils souhaitent accélérer et qui correspond à l'objectif de leur organisation.	
20'	<p>Déplacez les participants dans des groupes d'action en fonction du domaine d'action sélectionné. En groupes d'action, demandez aux participants de discuter :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Que peut faire le secteur de la société civile pour libérer ou réaliser tout le potentiel de ce domaine d'action ? Comment ? 	Espace génératif pour une plongée en profondeur et granulaire dans un domaine d'action spécifique

Séance 4b : Transition des actions sectorielles aux actions organisationnelles



Objectifs

Cette séance vise à faire passer les participants d'une réflexion sur le rôle global du secteur de la société civile dans son ensemble à une réflexion plus ciblée sur ce que leur organisation peut entreprendre pour dynamiser les efforts dans à un domaine d'action spécifique.



Conseils

Si vous organisez cette séance avec des participants issus d'une seule organisation, nous vous recommandons de vous assurer qu'ils sont en groupe avec des personnes de différentes fonctions. La diversité des points de vue favorisera un processus de planification des actions plus inclusif.



Comment l'organiser ?

Durée :

~45–55 min

Matériel :

- stylos
- papier

Préparation :

Gardez les mêmes groupes organisés par thèmes d'action, comme lors de l'exercice précédent. Si un groupe d'action dépasse 5–6 personnes, divisez-le en deux groupes parallèles.



	Déroulé des activités	Résultats
5'	Présentez l'exercice ; les participants restent dans leurs groupes d'action.	
20'–30'	<p>Dans les groupes d'action, demandez aux participants de répondre aux questions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Dans l'organisation pour laquelle vous travaillez, que pouvez-vous faire pour activer ce domaine d'action et comment ? ■ Comment impliquez-vous les personnes pour lesquelles vous travaillez afin de créer un changement positif (par exemple, processus participatifs, pouvoir d'action, besoins, communication) ? 	Les participants se positionnent et positionnent leur(s) organisation(s) pour examiner leur pouvoir d'action et leurs capacités
20'	En plénière, demandez aux groupes de faire part des idées clés de leur domaine d'action.	Donner un aperçu des possibilités et des opportunités

Séance 5 : Planification d'actions organisationnelles



Objectifs

Cette séance a pour objectif de développer les idées issues des discussions sectorielles précédentes (alternativement, elle peut être utilisée pour approfondir les discussions sur les scénarios de la séance 3) et de considérer des actions plus tangibles au niveau organisationnel. Elle permet aux participants de penser au-delà de ce qui existe actuellement et propose un espace créatif pour susciter et inspirer de nouvelles (et plus ambitieuses) actions pour leur(s) organisation(s). Cette séance ne se concentre pas sur l'engagement envers de nouvelles idées, mais sur leur génération.



Conseils

Demandez aux participants de prendre en compte, en réfléchissant aux actions au niveau de l'organisation, les résultats tangibles tels que les partenariats (existants et nouveaux), les ressources, les propositions de valeur, le suivi et les évaluations des répercussions, et les délais.

Vous pouvez animer cette séance même si vous n'avez pas effectué l'activité au niveau du secteur (Séance 4). Dans ce cas, demandez aux participants de discuter des mesures que leur organisation peut prendre pour saisir les opportunités ou éviter les risques des scénarios.



Comment l'organiser ?

Durée :
~35–65 min

Matériel :

- stylos
- modèle
« Planification d'actions organisationnelles A »
(ou modèle
« Planification d'actions organisationnelles B »
si vous n'avez pas dispensé la séance 4)

Préparation :

Gardez les mêmes groupes organisés par thèmes d'action, comme lors de l'exercice précédent. Si un groupe d'action dépasse 5–6 personnes, divisez-le en deux groupes parallèles.

🕒	Déroulé des activités	Résultats
5'	Présentez l'exercice et organisez le groupe en binômes ou en petites équipes de trois personnes.	
30'	Demandez aux participants de remplir en groupes le modèle « Planification d'actions organisationnelles ». Discutez des actions potentielles qui pourraient intéresser l'organisation.	Générer la ou les actions organisationnelles
30'	<i>Facultatif :</i> Chaque binôme ou petite équipe expose le résumé de son plan d'action à un autre binôme ou équipe, qui donne un avis de pairs, des commentaires et pose des questions.	Donner des commentaires et des idées entre pairs



Séance 6 : Planification d'actions individuelles



Objectifs

Cette séance vise à approfondir la réflexion des participants sur les actions transformatrices nécessaires et, surtout, sur leur rôle et leur capacité à activer ces actions. Elle offre aux participants un espace de réflexion permettant aux participants de reconnaître les actions qu'ils peuvent entreprendre et encourage un sentiment de responsabilité pour l'avenir.



Conseils

Nous vous encourageons à inviter les participants à réfléchir sur leurs 1 à 2 prochaines étapes immédiates. Demandez-leur de considérer ce qui est réalisable et ce qui correspond le mieux à leur compétences et capacités actuelles au sein de leur organisation. Il n'est pas nécessaire que les participants s'engagent dans une grande action, mais encouragez-les à s'engager dans des actions plus petites, mais réalisables, qui ont de fortes chances de se concrétiser et pourraient entraîner des répercussions plus tard.

Comme il s'agit d'une séance de réflexion, vous pourriez organiser la salle afin que les participants puissent occuper plus d'espace pendant l'activité. Par exemple, peuvent-ils travailler à l'extérieur ? Pouvez-vous diffuser une légère musique de fond ?



Comment l'organiser ?

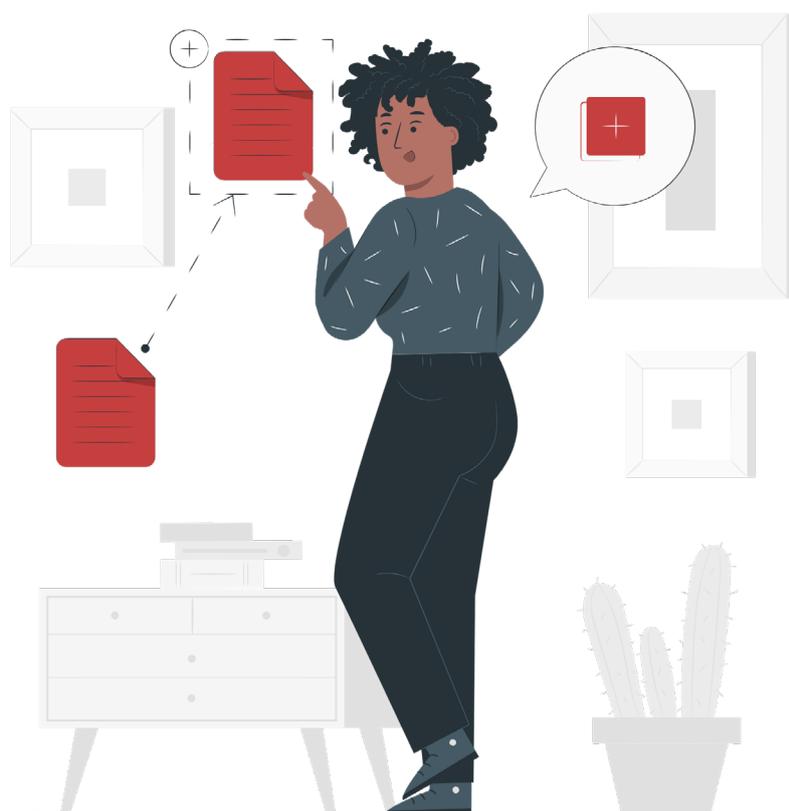
Durée :
~50–65 min

Matériel :

- stylos
- post-it
- modèle « Planification d'actions individuelles »

Préparation :
aucun

🕒	Déroulé des activités	Résultats
40'	<p>Après avoir exploré les actions au niveau du secteur et de l'organisation, demandez aux participants de réfléchir à l'action au niveau individuel et au pouvoir d'action.</p> <p>Chaque participant remplit individuellement le modèle de « Planification d'actions individuelles ». Ils peuvent discuter de leurs actions en binômes ou en petits groupes s'ils le souhaitent.</p> <p>Assurez-vous que les participants tiennent compte d'une échéance pour leurs actions (par exemple, à court, moyen ou long terme).</p>	Examiner la positionnalité et la sphère d'influence des participants pour saisir les actions auxquelles ils peuvent contribuer
10'	Demandez aux participants de prendre une note autocollante et d'écrire 1-2 étapes suivantes immédiates et quand ils les entreprendront. Collez les post-it sur un mur afin que tout le monde puisse les voir et les lire.	Saisir la gamme d'actions générées dans la pièce
15'	<p><i>Facultatif :</i></p> <p>Regroupez les actions individuelles pour former des paires ou de petits groupes pour d'autres échanges entre pairs (après l'événement).</p>	Fournir un soutien par les pairs pour aider les participants à réaliser leurs actions



Séance de suivi : Bilan post-atelier



Objectifs

L'objectif de cette séance est de vérifier avec les participants, après l'atelier, s'ils progressent dans les actions individuelles et organisationnelles définies lors des séances 5 et 6. S'ils rencontrent des difficultés à passer à l'action, cette séance offre un espace pour identifier les obstacles et demander de l'aide pour les surmonter.



Conseils

- Il s'agit d'une séance qui permet aux participants de se soutenir mutuellement dans la progression de leurs actions. L'objectif n'est pas de faire en sorte que quelqu'un se sente mal ou mal à l'aise pour ne pas avoir agi, mais plutôt d'offrir un soutien et des ressources par les pairs. Il peut être utile d'expliquer cet objectif dès le départ et demander aux participants de réfléchir à leurs actions et aux points positifs et négatifs potentiels liés à ces actions avant cette séance.
- Avant l'atelier, invitez 2-3 participants qui avaient exprimé des plans d'action clairs pour les 3 à 6 prochains mois à s'exprimer les premiers pour créer un espace sûr et courageux pour les autres.



Comment l'organiser ?

Durée :

~75 min
en personne
ou virtuel

Matériel :

- stylos
- feuilles de paperboard si en personne ou tableau blanc virtuel si en ligne

Configuration :

Plénière, puis
division en plus
petits groupes

	Déroulé des activités	Résultats
10'	<p>Demandez aux participants d'apporter leurs modèles de plan individuel à cette séance.</p> <p>Commencez par une brève réflexion sur l'atelier précédent. Qu'est-ce qui a changé dans leur vie et dans le monde depuis ?</p>	<p>Revenir dans l'espace de l'atelier après un certain temps d'absence et revisiter les actions</p>

15'	<p>Demandez aux participants de faire part des hauts et des bas :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Hauts : Quels ont été les résultats positifs de certaines de vos actions (« hauts ») ? ■ Quels ont été les obstacles à la prise de mesures (« bas ») ? <p>Écrivez-les en termes généraux sur un paperboard ou un tableau blanc virtuel.</p>	Identifier les obstacles à l'action
30'	<p>Demandez aux participants de travailler sur les énoncés de problèmes/obstacles qu'ils trouvent les plus difficiles ou les plus perturbateurs et de former de petits groupes autour de chacun d'eux.</p> <p>Chargez chaque petit groupe de transformer le problème/obstacle en une question « Comment pourrions-nous ? » (CPN) et de proposer des solutions pour répondre à cette question.</p> <p>Les questions CPN sont de petites questions qui ouvrent l'esprit sur un grand nombre de solutions.</p> <p>Le problème est encadré sans proscrire de solution ni porter d'accusation pour permettre de discuter d'une gamme complète d'options.</p> <p>Quelques exemples de questions CPN :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ CPN inciter les bailleurs de fonds à concevoir des stratégies de financement en partenariat avec les acteurs de la société civile qu'ils financent afin d'assurer une approche plus systémique et un alignement entre les bailleurs de fonds et la société civile ? ■ CPN concevoir des indicateurs de réussite communs et une feuille de route adaptative et émergente qui est façonnée par tous ? ■ CPN créer une culture dans laquelle les OSC partagent activement leurs apprentissages, leurs échecs et leurs points de vue ? 	Générer des solutions pour surmonter les obstacles
20'	<p>Demandez à chaque groupe de faire part de leurs CPN et des solutions qu'ils proposent. En plénière, gardez du temps afin que le groupe puisse discuter des moyens de se soutenir mutuellement ou de demander le soutien d'autres organisations pour mettre en œuvre leurs actions.</p> <p>Une façon de structurer cette conversation consiste à utiliser le langage de demander/offrir :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Que demande chaque participant en matière de soutien pour réaliser des actions, que ce soit individuellement ou en groupe ? ■ Qu'est-ce que chaque participant peut offrir en matière d'aide aux individus ou au groupe ? 	Renforcer le soutien pour réaliser leurs actions

PROCHAINES ÉTAPES

Maintenant que vous avez exploré les activités de la boîte à outils et commencé à réfléchir à la manière dont vous pourriez les mettre en œuvre, il est essentiel de réfléchir à la manière dont vous pouvez continuer à développer un état d'esprit orienté vers l'avenir et à garantir sa présence continue dans vos actions.

Les exercices inclus dans cette boîte à outils peuvent être utilisés séparément ou de manière combinée pour vous aider à explorer les tendances, à visualiser divers scénarios futurs et à comprendre les implications de votre réflexion sur le secteur de la société civile et votre organisation. Comment pourriez-vous commencer à intégrer cette approche dans votre organisation au-delà des sessions individuelles ? N'oubliez pas que vous n'avez pas besoin d'être un expert pour essayer ces méthodologies.

Adopter un état d'esprit orienté vers l'avenir signifie aborder les enjeux avec un esprit ouvert, et cela inclut la conception de vos séances prospectives. Commencez modestement en intégrant la réflexion prospective dans vos séances de planification régulières ou vos réunions d'équipe. Encouragez un dialogue ouvert et des perspectives diverses pour enrichir votre compréhension des risques et des opportunités potentielles. Au fur et à mesure que vous vous familiariserez avec ces pratiques, vous constaterez que la réflexion prospective devient une composante naturelle de votre processus de prise de décision. N'oubliez pas que l'expérimentation fait partie intégrante du processus. Nous vous encourageons donc à essayer différentes activités et méthodes proposées dans cette boîte à outils pour identifier ce qui fonctionne le mieux pour vous et votre groupe.

S'engager dans des pratiques de futurs ne nécessite pas de vastes ressources ou une expertise approfondie, mais cela implique de cultiver la capacité à garder un œil sur l'horizon. Restez informé en suivant l'actualité, en vous informant sur les changements locaux et mondiaux et en recueillant des informations auprès de sources variées. Portez une attention particulière aux sources qui peuvent vous aider à repérer les tendances émergentes et les premiers signes de changements, et réfléchissez à la manière dont le monde pourrait évoluer dans les années à venir.

Pour continuer à réfléchir activement à l'avenir et à en envisager un meilleur, il est important de remettre en question les récits dominants ou les visions préétablies du futur, et de se demander à qui ce futur profite et à qui il est destiné. Quelles dynamiques de pouvoir devons-nous prendre en compte ? Quelles voix sont incluses et lesquelles sont ignorées ? Qui a le pouvoir d'imaginer et de planifier l'avenir ? Ce genre de questionnement peut garantir que nous créons un futur juste et équitable pour tous.

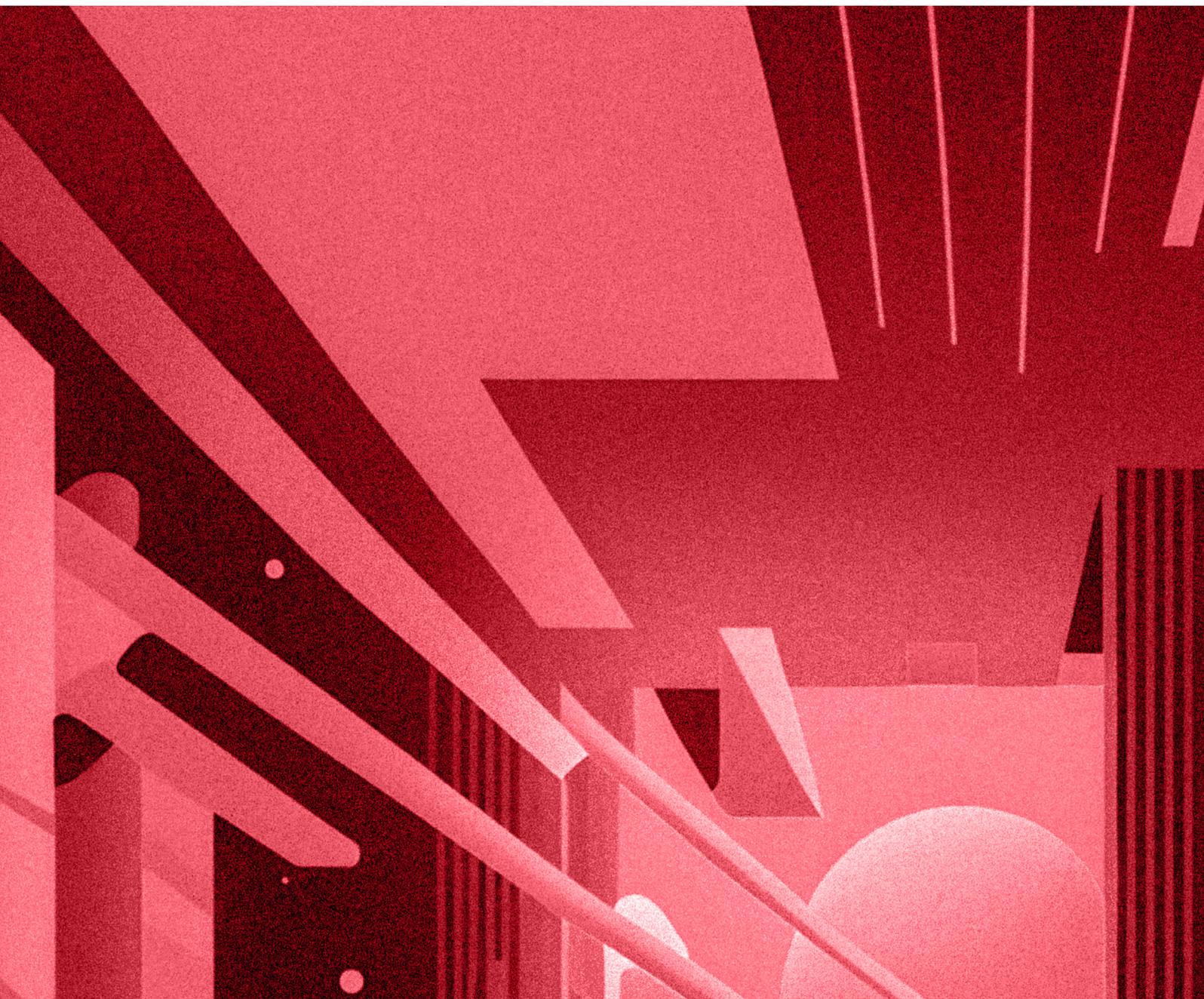
Dans le secteur de la société civile, il est souvent plus facile d'identifier les défis ou les obstacles que les opportunités. De même, la réflexion prospective peut

nous amener à ne nous concentrer uniquement sur la gestion des risques et de l'anticipation des menaces à venir.

Cependant, la réflexion prospective peut également nous offrir la perspective puissante d'imaginer tout ce qui est possible, en mettant en lumière les grandes missions que nous poursuivons, missions qui peuvent sembler lointaines lorsque nous faisons face à des crises immédiates. Adoptez cette perspective de transformation sociétale potentielle, et utilisez-la pour renforcer votre propre capacité d'agir et de résister dans la gestion de ce travail complexe.

*« Un autre monde n'est pas seulement possible, il est déjà en route.
Lors de journées calmes, je peux l'entendre respirer. »*

— Arundhati Roy



QUI SOMMES-NOUS ?

Cette boîte à outils a été commandée par l'International Civil Society Centre dans le cadre de son initiative « Anticiper l'avenir de l'espace opérationnel de la société civile », qui fait partie du « Solidarity Action Network (SANE) ». Elle a été rédigée par Siddhi Ashar, Mareyah Bhatti du Forum for the Future et Patricia Mugenzi, consultante indépendante. Elle a été éditée par Alisha Bhagat du Forum for the Future et Eva Gondor de l'International Civil Society Centre.

L'**International Civil Society Centre** a été fondé en 2007 pour aider les organisations internationales de la société civile (OISC) à maximiser leur effet pour un monde durable et plus équitable. La mission du Centre est de renforcer l'effet et la résilience de ces organisations pour aider les personnes à changer leur monde pour le mieux. Il appartient à 14 des plus grandes OISC actives dans des domaines tels que les droits de l'homme, la justice sociale, l'action humanitaire et les questions environnementales. Le Centre s'attache à renforcer la réflexion prospective dans sa communauté de penseurs du futurs et de stratèges de la société civile Scanning the Horizon et de son initiative « Anticiper l'avenir pour l'espace opérationnel de la société civile », développée par le « Solidarity Action Network (SANE) ». SANE a pour but de renforcer la résilience et la solidarité chez les acteurs de la société civile face aux restrictions de l'espace civique ou à l'évolution des conditions de fonctionnement, ce qui inclut le renforcement de leurs capacités d'anticipation et de leur préparation au futur.



Forum for the Future est un organisme international de premier plan dans le développement durable à but non lucratif, fondé en 1996, avec des bureaux à New York, Bombay, Singapour et Londres. Il travaille en partenariat avec les entreprises, les gouvernements et la société civile pour accélérer la transition vers un avenir juste et régénérateur dans lequel les individus et la planète s'épanouissent. En utilisant un mélange unique de réflexion sur les futures et sur le changement des systèmes, il vise à étendre l'ambition de ses partenaires dans trois domaines clés : l'alimentation, l'énergie et le but de l'entreprise. Le Future Centre est le pôle créatif du Forum pour le leadership intellectuel provocateur et créatif appliqué aux futurs et le matériel open source sur les futurs. Il aide les individus et les organisations à mener le changement dans les transitions clés afin de s'assurer que leurs efforts contribuent à un changement transformateur et systémique.



Patricia Mugenzi est une consultante expérimentée en prospective stratégique, spécialisée dans l'analyse géopolitique et les rôles de conseil auprès des organisations gouvernementales et des organisations de la société civile dans le secteur humanitaire. Patricia a coordonné des initiatives de prospective stratégique en Afrique subsaharienne pour la Fédération internationale des sociétés de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge (IFRC) et a soutenu d'autres organisations dans l'acquisition et l'intégration de compétences de prospective stratégique.

ANNEXES

Séance 1 : Exploration des tendances

Discutez avec votre groupe s'il manque des tendances clés parmi les cartes de tendances. Si oui, ajoutez les tendances manquantes à la liste avec une courte description, en utilisant le modèle vierge ci-dessous.

© Toutes les illustrations et icônes des cartes de tendances créées par Freepik à partir de www.flaticon.com



Remplissez
les cartes
numériquement
ou imprimez-les

TENDANCE SUPPLÉMENTAIRE

Tendance :

Qui est concerné ?

Où a-t-elle lieu ?

Description :

TENDANCE SUPPLÉMENTAIRE

Tendance :

Qui est concerné ?

Où a-t-elle lieu ?

Description :





ESCALADE DES PERTURBATIONS, DES CONFLITS ET DES GUERRES À L'ÉCHELLE MONDIALE

Les perturbations, les conflits et les guerres à l'échelle mondiale connaîtront probablement une escalade à la fois en fréquence et en intensité, entraînant une instabilité généralisée, des déplacements massifs et de graves urgences humanitaires. La société civile devra faire face à des défis énormes à mesure que les tensions sur les ressources augmenteront et que la demande d'aide s'envolera. Cette tourmente incessante entravera gravement les efforts visant à promouvoir la paix, les droits de l'homme et le développement.



CRISE DU MULTILATÉRALISME ET ÉROSION DES ACCORDS INTERNATIONAUX

Dans les années à venir, nous pourrions assister à une tendance à l'augmentation des tensions géopolitiques et à un mépris croissant pour les accords et normes internationaux par les États. Cette érosion des accords pourrait provenir de divers facteurs, notamment des changements dans la dynamique du pouvoir mondial, de la montée du nationalisme et de la méfiance à l'égard des institutions multilatérales. Alors que les pays donnent la priorité à leurs propres intérêts au détriment des accords collectifs, des cadres diplomatiques de longue date et des alliances peuvent être mis à rude épreuve. Les traités relatifs au contrôle de l'armement, au commerce, au changement climatique et aux droits de l'homme pourraient être compromis, ce qui entraînerait une augmentation des tensions et de l'instabilité sur la scène internationale.



RECU DE LA DÉMOCRATIE LIBÉRALE

Le recul de la démocratie libérale balaie tous les continents, se manifestant sous différentes formes, par exemple des virages vers la droite politique et l'élection de dirigeants populistes aux tendances autoritaires. L'érosion des normes démocratiques et la montée de l'autoritarisme pourraient restreindre davantage la liberté d'expression, d'association et de réunion, entraînant une augmentation des menaces et des attaques contre les militants et une diminution de la capacité des organisations de la société civile à fonctionner efficacement. Les voix des communautés marginalisées pourraient être de plus en plus réduites au silence, posant un sérieux défi à la préservation de sociétés ouvertes et inclusives.



RÉCESSION ÉCONOMIQUE MONDIALE

Une récession économique mondiale pourrait déclencher d'autres protestations contre la hausse des prix et du chômage, qui pourraient donner lieu à des réponses violentes de la part de la police ou de l'armée. Les crises budgétaires pourraient en outre inciter les gouvernements à utiliser des récits de « la croissance d'abord » pour justifier des politiques régressives et répressives. Certaines organisations de la société civile continueront probablement à voir le financement du gouvernement réduit, car le sentiment anti-développement se renforcera avec la hausse du coût de la vie dans les pays donateurs.





AGGRAVATION DES INÉGALITÉS

Les récessions économiques devraient avoir des répercussions sur l'espace civique en exacerbant les inégalités, en particulier parmi les groupes marginalisés. Comme ces groupes supportent le poids des difficultés économiques, notamment le chômage, l'accès réduit aux services essentiels et l'augmentation des taux de pauvreté, la société civile sera confrontée à une pression croissante pour plaider en faveur de politiques ciblées qui répondent aux besoins spécifiques de ces communautés. De plus, l'écart socio-économique croissant nécessitera des efforts robustes de la part de la société civile pour défendre les droits et les intérêts des groupes marginalisés, en veillant à leur inclusion dans les processus décisionnels et les initiatives d'élaboration de politiques.



CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES

Alors que certaines régions sont confrontées au défi du vieillissement rapide de leur population, d'autres connaissent une importante explosion de la jeunesse. Les efforts de plaidoyer seront cruciaux pour l'élaboration des politiques qui soutiennent le vieillissement en bonne santé, offrent des services complets de soins aux personnes âgées et favorisent l'inclusion sociale. Simultanément, il sera impératif pour les pays connaissant une explosion de la jeunesse de définir des politiques visant à atténuer les problèmes socio-économiques potentiels.



INJUSTICE CLIMATIQUE

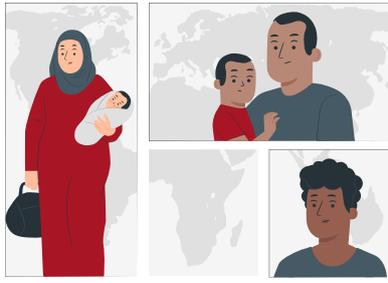
Le monde verra de plus en plus l'environnement se dégrader à grande échelle, d'événements météorologiques extrêmes, d'insécurité alimentaire et hydrique et de montée de conflits liés aux impacts du changement climatique. Cette crise incarnera intrinsèquement une dimension de l'injustice climatique, certains groupes et régions étant touchés de manière disproportionnée par ces difficultés et disposant de ressources limitées pour lutter contre le changement climatique. Ces disparités exacerberont les inégalités existantes et souligneront le besoin urgent de solutions équitables pour lutter contre le changement climatique.



INSÉCURITÉ ALIMENTAIRE ET HYDRIQUE

Les changements dans les modèles climatiques continueront à avoir des répercussions sur la productivité agricole et la disponibilité de l'eau, entraînant une aggravation de l'insécurité alimentaire et hydrique dans de nombreuses régions. Cette tendance va exacerber la pauvreté et la malnutrition, créant des défis urgents pour la société civile. La société civile devra plaider pour des pratiques agricoles durables et innovantes, une meilleure gestion de l'eau et une répartition équitable des ressources afin d'aider les communautés concernées et de renforcer la résilience aux impacts climatiques futurs.





MIGRATION CLIMATIQUE

La migration climatique s'accroîtra à mesure que le changement climatique s'intensifiera, déplaçant des millions de personnes en raison de l'élévation du niveau de la mer, des conditions météorologiques extrêmes et des sécheresses.

Ce déplacement de masse mettra à rude épreuve les ressources et les infrastructures dans les régions d'accueil, créant d'importants défis sociaux, économiques et politiques. Les organisations de la société civile devront répondre aux besoins des migrants, plaider pour leurs droits et promouvoir des solutions durables.



TITRISATION

La titrisation (considérer les questions non militaires comme des questions de sécurité nationale) conduit à une série de réglementations visant à contrôler, limiter ou écraser les organisations de la société civile, notamment en interdisant le financement à l'étranger au nom de la lutte contre le terrorisme ou toute autre menace perçue pour la sécurité étrangère ou intérieure. La titrisation aura probablement des répercussions directes et indirectes sur la société civile en modifiant les priorités de financement.



AUTORITARISME NUMÉRIQUE

L'autoritarisme numérique continuera à progresser à mesure que les régimes autoritaires utiliseront les technologies de l'information pour enquêter, réprimer et manipuler les populations nationales et étrangères. L'espace civique sera davantage affecté par les tentatives de contrôle du discours numérique libre et ouvert, telles que le blocage de l'accès à Internet, la censure du contenu, la propagation de la désinformation et la cooptation des réseaux sociaux et d'autres plateformes en ligne.



SOLUTIONNISME TECHNOLOGIQUE

Le solutionnisme technologique se manifeste par la conviction que chaque problème peut être résolu en utilisant la technologie. Face aux défis systémiques complexes, les solutions technologiques et les innovations dans la technologie sont promues en tant que réponse. Cette tendance comprend également l'automatisation des solutions (c'est-à-dire le transfert de la génération de solutions à l'intelligence artificielle). Le solutionnisme technologique peut empêcher les individus d'assumer la responsabilité d'un problème et de s'attaquer à sa cause profonde.





ÉTHIQUE ET RÉGLEMENTATION DE LA TECHNOLOGIE

Alors que la technologie continue à façonner la société en profondeur, la société civile jouera un rôle crucial en plaidant pour l'utilisation éthique de la technologie et de la réglementation des entreprises technologiques. Des questions telles que la confidentialité des données, les biais des algorithmes et les répercussions de l'automatisation sur les emplois seront au cœur du programme de la société civile.



DÉSINFORMATION

La propagation de la désinformation (fausses informations destinées à induire en erreur) sera de plus en plus utilisée pour servir les programmes diviseurs des dirigeants populistes. Cette tactique visera à discréditer les organisations et les militants de la société civile, à entraver les efforts de plaidoyer, à éroder la confiance du public et à exacerber les divisions sociales.



GROUPES ANTI-DROITS

L'influence et le pouvoir des acteurs de la société civile qui plaident pour des programmes régressifs (groupes anti-droits) deviennent de plus en plus importants. Ces groupes cooptent souvent le langage des droits pour faire avancer des politiques qui restreignent les causes de justice sociale. Par exemple, la « liberté d'expression » est utilisée pour justifier le discours de haine contre les communautés marginalisées ou la « liberté religieuse » pour s'opposer aux droits des LGBTQ+ et à l'égalité des genres. Des exemples spécifiques incluent le lobbying contre les lois de lutte contre la discrimination, la propagation de la désinformation pour saper les droits reproductifs et l'organisation de campagnes pour faire reculer les protections pour les immigrants et les réfugiés. Ces tendances créent également un environnement hostile pour les militants et les organisations qui travaillent à promouvoir l'égalité et à protéger ces droits.



INFLUENCE DES ENTREPRISES

Il y a un impact croissant des entreprises qui soutiennent les États pour faire appliquer des mesures de répression contre la société civile (par exemple, refuser des comptes bancaires aux organisations de la société civile ou procurer une technologie de surveillance aux gouvernements) et en remplaçant les organisations de la société civile aux tables de décision des politiques publiques.





DÉCOLONISATION ET REDISTRIBUTION DU POUVOIR

Les demandes de décolonisation et de redistribution du pouvoir dans le secteur de la société civile vont au-delà de l'égalité et de la diversité sur le lieu de travail pour appeler à repenser la relation entre les organisations internationales et locales de la société civile et à redéfinir le rôle de la société civile internationale pour autonomiser et financer la prise de décision dirigée localement.



NOUVELLE GÉNÉRATION DE MOUVEMENTS SOCIAUX

Une nouvelle génération de mouvements sociaux est sans leader, dirigée par des jeunes, basée sur des problèmes et politiquement engagée, avec une mobilisation massive en ligne et hors ligne. Des mouvements tels que Black Lives Matter, MeToo et les manifestations pro-démocratie de Hong Kong illustrent le pouvoir de la société civile et la plasticité résiliente de l'espace civique. Ils comprennent et reflètent également le paysage changeant dans lequel les organisations traditionnelles de la société civile pourraient avoir du mal à rester pertinentes.



DIVISION INTERNE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

La division interne au sein de la société civile et la polarisation entre certains groupes nuisent à l'avancement de discussions nuancées et inclusives et diminuent le pouvoir du mouvement. Dans certains cas, ces divisions sont exploitées par les États pour détourner les critiques et discréditer la société civile, par exemple, en opposant les militants pour le climat aux militants pour le coût de la vie en accusant les politiques climatiques de faire augmenter les coûts de l'énergie.



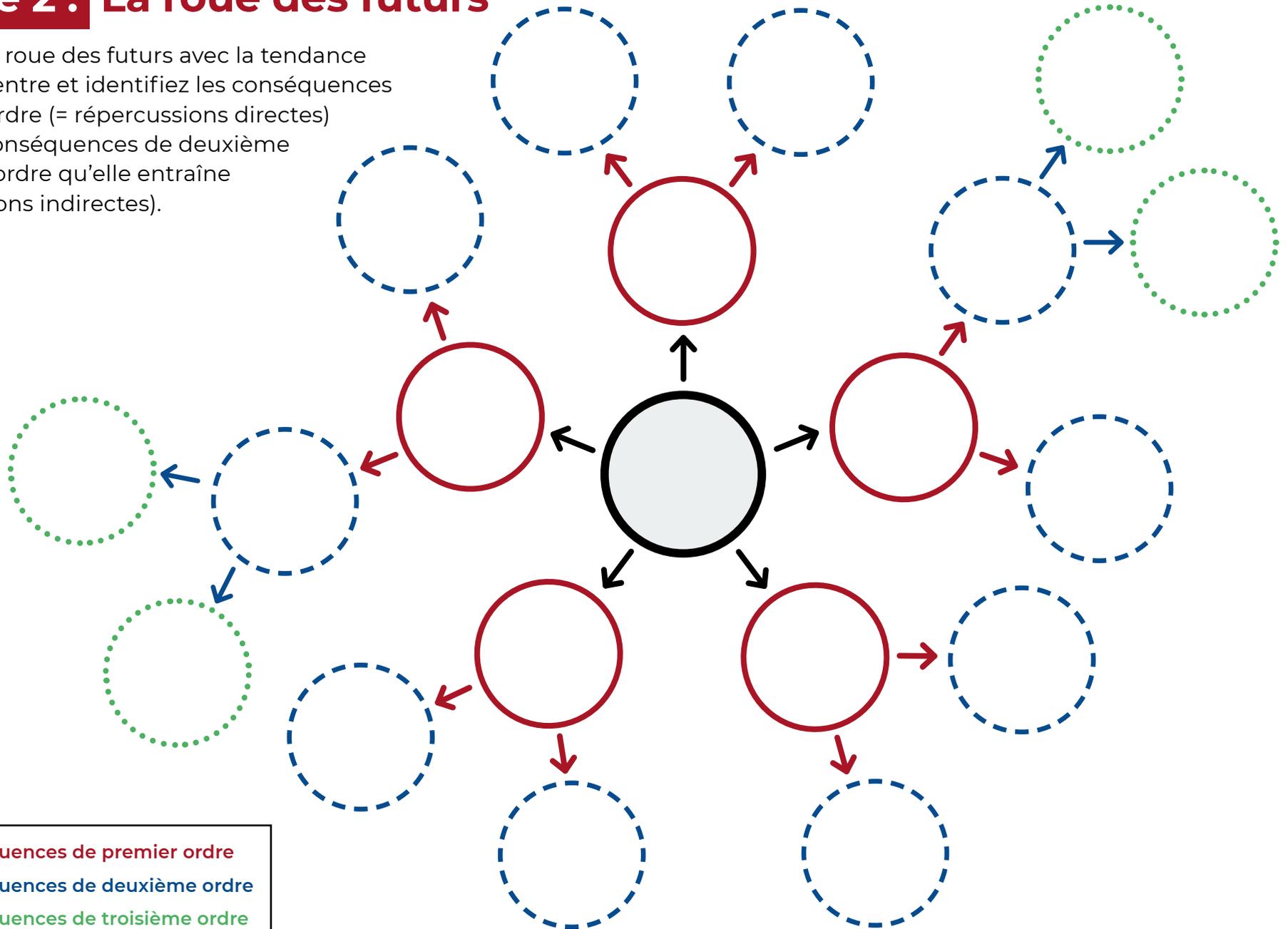
CRISE GRANDISSANTE DE SANTÉ MENTALE

En période de polycrise, la santé mentale devrait diminuer au niveau individuel, avec une multitude de répercussions sur les individus et sur la société. La sensibilisation aux problèmes de santé mentale et à l'importance du bien-être mental continuera à croître, sous l'impulsion de facteurs tels que le plaidoyer accru pour des services de santé mentale et la déstigmatisation de la maladie mentale. Par ailleurs, le bien-être psychologique des militants confrontés au harcèlement, à l'intimidation et à la violence pour leur travail fera l'objet d'une plus grande attention, soulignant la nécessité d'intégrer la santé mentale dans les programmes de santé publique plus larges et d'assurer l'accès au soutien en santé mentale pour ceux qui sont à l'avant-garde du changement social.



Séance 2 : La roue des futurs

Complétez la roue des futurs avec la tendance donnée au centre et identifiez les conséquences de premier ordre (= répercussions directes) et la ou les conséquences de deuxième et troisième ordre qu'elle entraîne (= répercussions indirectes).



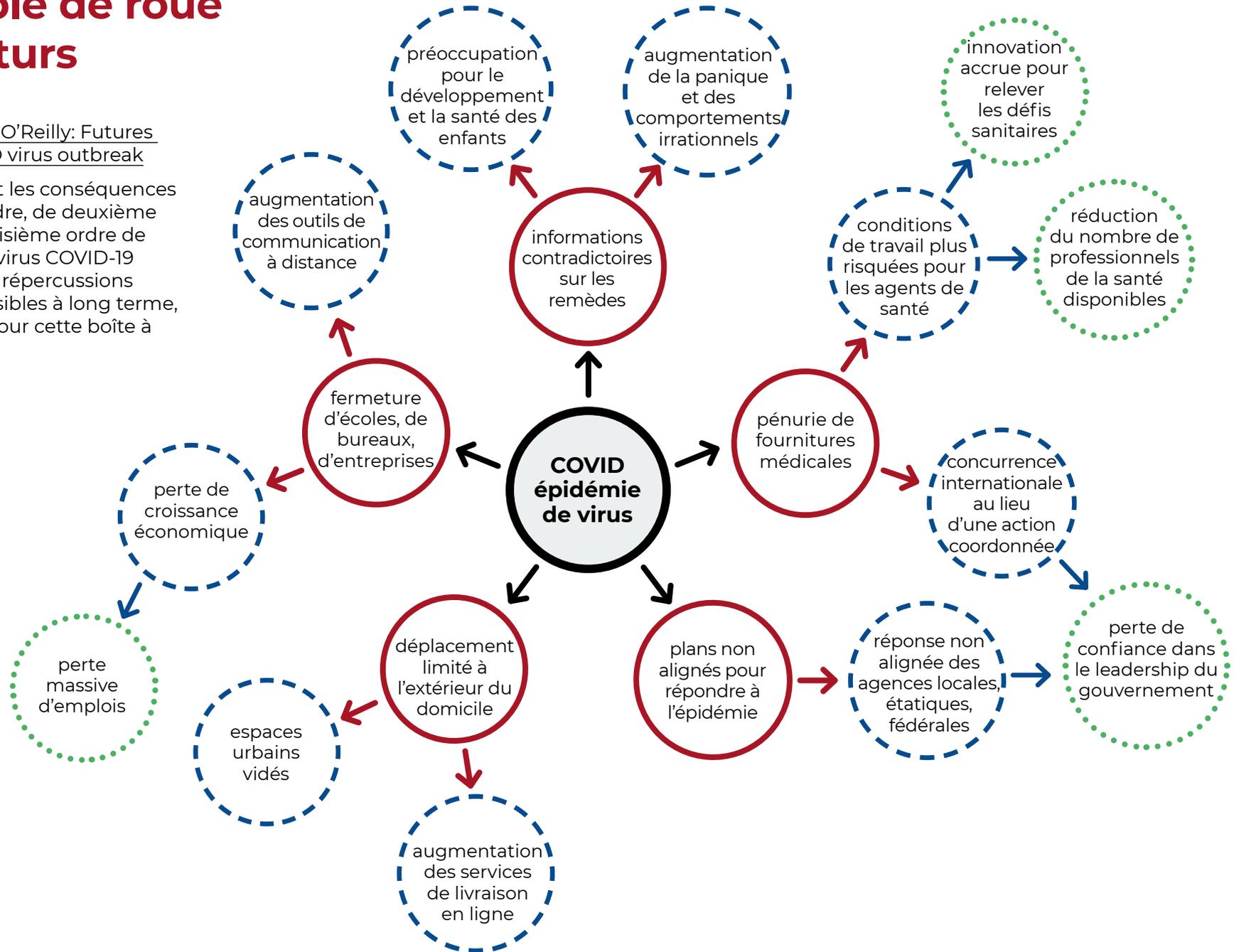
- conséquences de premier ordre
- - conséquences de deuxième ordre
- ... conséquences de troisième ordre



Exemple de roue des futurs

Source : Barry O'Reilly: Futures wheel – COVID virus outbreak

Le visuel décrit les conséquences de premier ordre, de deuxième ordre et de troisième ordre de l'épidémie de virus COVID-19 et identifie les répercussions sociétales possibles à long terme, redessiné ici pour cette boîte à outils.



Séance 3 : Immersion dans les scénarios

Exercice :

Lisez le scénario donné ou élaboré et explorez les questions suivantes dans votre groupe :

1

Quels signes de ce futur voyez-vous dans le présent ?
Quelles tendances sont présentes ?

2

Qu'est-ce qui est différent par rapport à aujourd'hui ?
Qu'est-ce qui manque ?

3

Quels risques ou opportunités ce scénario présente-t-il pour l'espace civique ?

Rejoignez votre groupe de scénarios correspondant et effectuez cette tâche :

4

Produisez une ressource sur une feuille de paperboard qui résume les risques et les opportunités de votre scénario (par exemple, un titre, un dessin ou quelques mots). Soyez créatifs !



Scénario 1 : Horizons fracturés

C'est un monde dans lequel la société civile s'est retrouvée aux prises, en 2024, avec de graves crises et une pression croissante pour réagir efficacement. Malgré les efforts de la société civile, les ressources pour soutenir le changement social sont restées rares, ne s'attaquant souvent qu'aux symptômes plutôt qu'aux causes profondes des problèmes. Alors que la croissance des réseaux de solidarité offrait de l'espoir dans les zones touchées par la crise, les gouvernements de nombreuses régions ont mis la société civile en difficulté, en imposant des réglementations qui entravaient leur travail et favorisaient la méfiance.

Ces difficultés ont incité les acteurs de la société civile à réfléchir à leurs approches et à rechercher de meilleures stratégies de changement social. Mais, en 2027, l'utilisation de l'intelligence artificielle par les gouvernements et les entreprises s'est intensifiée, entraînant une surveillance accrue des militants et une hausse des campagnes de désinformation. Les communautés se sont divisées entre ceux qui plaidaient pour le changement, ceux qui choisissaient de rester silencieux, les désinformateurs et ceux qui succombaient au désespoir.

Les divisions dans les communautés se sont exacerbées, et cette fragmentation s'est reflétée au sein de la société civile. Différentes factions ont émergé, chacune poursuivant son propre programme, tandis que certains individus, démoralisés et découragés, ne voyaient aucune valeur à s'organiser. Le dialogue entre les différents groupes était au minimum.

Mais un tournant important a eu lieu en mai 2027, avec l'annonce d'une autre pandémie mondiale. Initialement considérée comme une fausse information, la pandémie a servi de catalyseur, obligeant des groupes divisés à réévaluer leurs rôles et à s'unir en réaction. En 2028, la pandémie avait ranimé un sentiment d'utilité au sein de la société civile, ravivant la devise « penser globalement, agir localement ».

La société civile s'est rapidement mobilisée en réaction à la pandémie, en s'appuyant sur les enseignements tirés de la crise de la COVID-19. Cette fois, les ressources ont été allouées efficacement aux efforts d'intervention locaux et aux initiatives de plaidoyer visant à influencer les décideurs. En conséquence, début 2028 a vu un déclin dans la propagation de la pandémie, insufflant une confiance renouvelée dans la capacité de la société civile à apprendre et à s'adapter.

En 2029, les acteurs de la société civile sont restés optimistes, croyant pouvoir relever tous les défis qui se présenteraient et appliquer les leçons apprises pour atténuer leurs répercussions. Mais une série de méga-tsunamis a balayé l'ensemble du littoral de la planète, présentant un revers appelant à l'humilité, provoquant des dévastations et des déplacements de populations à grande échelle.

Le processus de reprise après les tsunamis s'est avéré ardu, avec le bouleversement subi par les infrastructures physiques et sociales. Pourtant, au milieu du chaos, des opportunités se sont présentées pour remodeler les sociétés émergentes.



Alors que certains ont succombé à la domination des seigneurs de la guerre et des gangs, d'autres ont adopté une nouvelle forme de gouvernance dite « gouvernance sociale ».

Dans ce modèle, les anciennes organisations de la société civile ont assumé des rôles de gouvernance, combinant la démocratie directe avec l'autonomie gouvernementale et donnant la priorité aux initiatives communautaires. En 2033, le monde avait subi une transformation profonde, avec un pouvoir décentralisé et partagé entre les communautés locales, les organisations sociales et les acteurs internationaux.

En 2034, de nouvelles tendances avaient émergé, notamment des petits États dirigés par la communauté et des gouvernements institutionnalisés ouverts à la participation citoyenne. Des leçons précieuses ont été tirées sur l'importance de la flexibilité dans la gouvernance, l'implication de la communauté dans la prise de décision et l'utilisation responsable de l'intelligence artificielle. Les institutions régionales sont apparues comme une option viable pour remédier aux disparités régionales.



Scénario 2 : De la crise à la collaboration

C'est un monde dans lequel la société civile a été confrontée, en 2024, à un monde en proie à des crises et a eu du mal à réagir efficacement face à la pression croissante. La rareté des ressources a entravé les efforts visant à s'attaquer aux causes sous-jacentes des problèmes, ce qui a incité à une introspection collective pour développer des approches plus inclusives et plus percutantes. Cette période a marqué le début des discussions sur la transformation et l'impératif d'action.

En 2025, la société civile a reconnu la nécessité de changements systémiques pour démanteler les privilèges enracinés, les inégalités et les conflits perpétués par les cadres sociaux et économiques existants. Malgré les systèmes sociaux dominants regorgeant de hiérarchies et de discrimination, les forces progressistes au sein de la société civile, des entreprises et de la politique sont apparues comme des catalyseurs du changement. Les formations de la société civile se sont penchées sur des questions critiques, proposant des cadres pour la transformation systémique et favorisant la solidarité mondiale.

En 2027, la décolonisation du développement a permis à la société civile de prendre part à des discussions ouvertes et honnêtes, soulignant l'impact dévastateur des décisions prises par les nations riches sur les communautés marginalisées du monde entier. Armée d'analyses et de preuves politiques irréfutables, la société civile a plaidé en faveur de stratégies durables pour construire un monde plus équitable. La technologie virtuelle et les plateformes de médias sociaux ont facilité la communication avec les décideurs en dehors de leurs sphères traditionnelles, obtenant la reconnaissance des parties prenantes du secteur privé et des médias.

Mais l'optimisme dû au progrès a brusquement pris fin en 2029 lorsqu'un tsunami mondial dévastateur a plongé les régions touchées dans le chaos et la panique. Les régimes autoritaires ont pris de l'importance, offrant une aide et un contrôle immédiats en échange de garantie et de sécurité. Dans les régions épargnées par l'impact direct du tsunami, les mécanismes de défense se sont durcis à mesure que les frontières physiques se déplaçaient, exacerbant les divisions et se repliant sur des tendances négatives au milieu de la panique collective.

Malgré la dévastation, la catastrophe a stimulé l'innovation et la résilience. De nouveaux systèmes de communication ont émergé, favorisant la coopération et le soutien de la communauté. En 2033, dans le cadre des efforts de reconstruction, les jeunes ont mené des initiatives donnant la priorité à la conservation de l'environnement et aux pratiques durables. Les villes côtières ont instauré des structures résilientes, et la priorité a à nouveau été accordée aux sources d'énergie renouvelables et à l'égalité des droits.



Des années plus tard, à la suite du tsunami, les collaborations régionales et les initiatives de la société civile dirigées par des jeunes ont prospéré, s'adaptant à de nouveaux modèles opérationnels et donnant la priorité aux solutions technologiques. Bien que la reprise économique ait été lente, les sources de financement localisées ont réduit la dépendance à l'égard des bailleurs de fonds mondiaux.

Certains gouvernements ont été le fer de lance des réformes mondiales en matière de changement climatique, tandis que certains pays, comme la Chine, ont poursuivi leurs propres approches, exerçant une influence significative sur la scène mondiale.

Malgré les revers, l'ère post-tsunami a symbolisé la capacité de l'humanité à surmonter l'adversité et à construire un monde plus durable et plus équitable. Grâce à la collaboration et à l'innovation, la société civile a continué à défendre le changement social, réaffirmant son rôle de moteur de progrès et de résilience face à l'incertitude.



Scénario 3 : Échos de turbulence

En 2024, le monde était politiquement et socialement instable. Des élections majeures en Russie, en Inde, au Mexique, dans l'Union européenne et aux États-Unis ont détourné l'attention des crises humanitaires en cours comme le conflit en Ukraine. Les points de vue conservateurs et nationalistes devenaient de plus en plus populaires. La société civile était en difficulté parce que ses partisans habituels en Occident lui apportaient moins de soutien. Mais en même temps, un groupe croissant de jeunes était enthousiaste à l'idée d'apporter des changements et n'aimait pas la façon dont les choses étaient gérées par les gouvernements actuels.

En 2025, les jeunes ont partagé des idées et se sont organisés via Internet. Ils ont même publié un manifeste suggérant des idées radicales comme des dictatures vertes pour résoudre les problèmes environnementaux. Les gouvernements ont réagi en observant de plus près les jeunes en ligne et en donnant plus d'argent aux organisations de la société civile (OSC) axées sur la jeunesse pour arrêter les protestations. Mais quand les populations ont découvert que le gouvernement finançait certaines OSC, leur confiance dans ces organisations a chuté. Les États-Unis et l'Union européenne ont commencé à travailler ensemble pour créer des outils d'intelligence artificielle afin d'observer ce que les gens faisaient en ligne, mettant la société civile dans une situation difficile alors qu'elle essayait de défendre les droits de l'homme et la démocratie. Les jeunes, les militants pour le climat et les experts technologiques ont travaillé ensemble pour faire des espaces en ligne un lieu sûr pour s'organiser.

En 2027, les dictatures vertes étaient en place et avaient mis en œuvre des changements majeurs, mais elles ont posé des problèmes auxquels personne ne s'attendait. Dans de nombreux pays, de jeunes leaders verts ont pris le relais et ont rapidement apporté des changements cruciaux pour protéger l'environnement, comme la fermeture de centrales au charbon. Mais ces changements ont fait perdre leur emploi à de nombreuses personnes et certains pays ont eu du mal à disposer de suffisamment d'énergie.

En 2028, même si certains gouvernements autoritaires ont laissé les entreprises sociales opérer, ils ont tout de même essayé d'arrêter les groupes de la société civile. Mais ces groupes ont utilisé leurs connexions et leur technologie pour continuer à se battre pour les droits de l'homme et la démocratie.

Le méga-tsunami catastrophique de 2029 a dévasté les zones côtières, détruisant les infrastructures et suscitant une réflexion mondiale sur la fragilité de la vie. Alors que certaines communautés s'unissaient pour reconstruire, créant leurs propres gouvernements, d'autres revenaient à un système féodal et les cités-États sont réapparues. Certaines ont adopté des formes primitives de démocratie avec la participation directe de la communauté. La société civile a changé : certaines OSC se sont transformées en gouvernements locaux, d'autres se sont spécialisées dans la satisfaction de besoins spécifiques, et beaucoup ont disparu. Celles qui



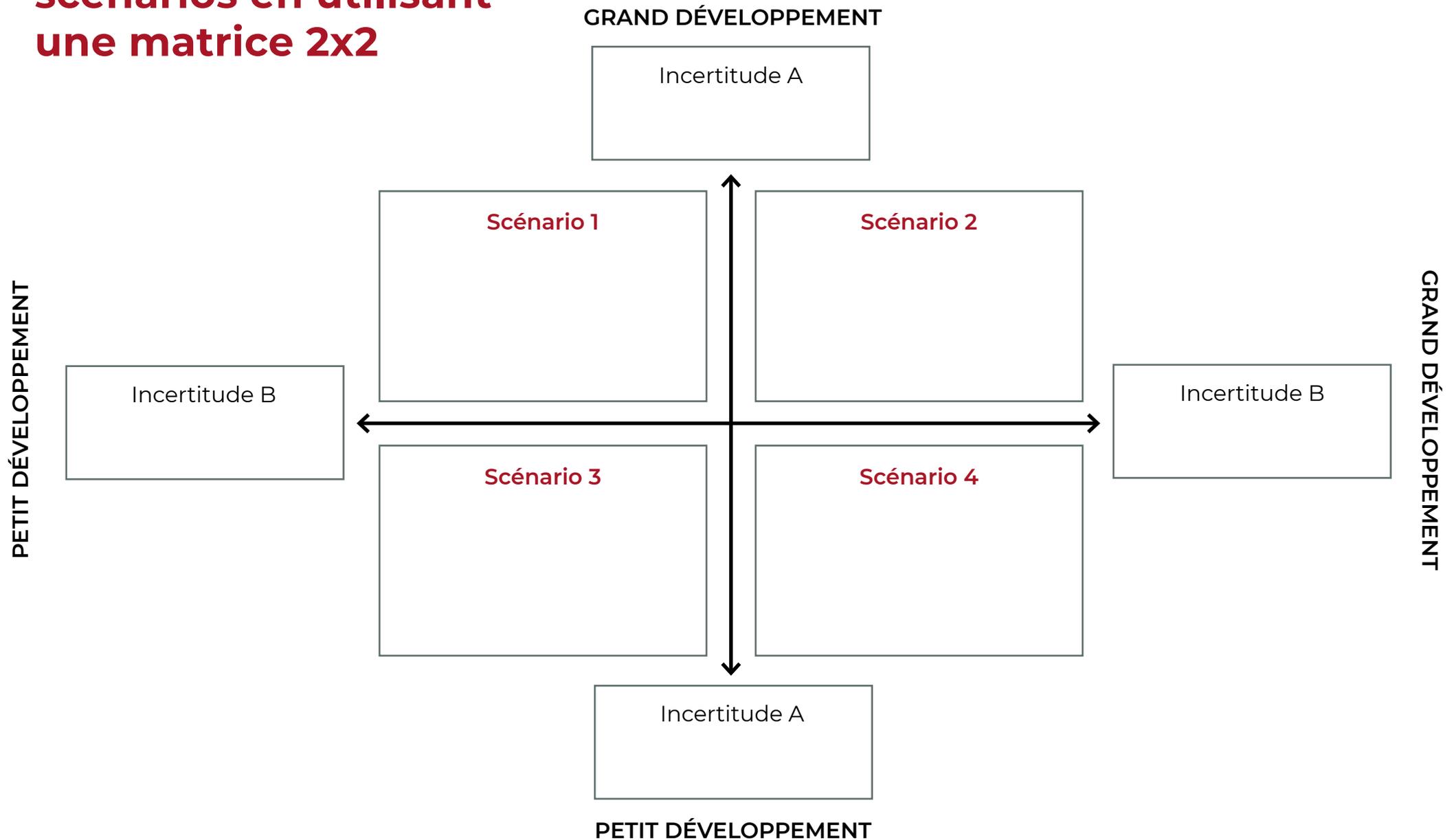
ont survécu sont devenues des collectifs animés par l'esprit d'action collective pour le bien public.

En 2034, les événements majeurs de la dernière décennie avaient entraîné une montée du populisme et une polarisation accrue, principalement entre le Nord et le Sud, mais aussi dans les paysages politiques en évolution de l'Est et de l'Ouest. La technologie est devenue le principal outil pour s'organiser et relever ces défis. Mais les OSC avaient des difficultés à trouver l'équilibre entre la numérisation des réseaux et la nécessité de localiser les efforts pour répondre aux besoins immédiats de la communauté. Cette tension a été mise en évidence par leur réaction au tsunami, les obligeant à rééquilibrer leurs stratégies. Alors que la solidarité mondiale et les mouvements transnationaux se développaient, les jeunes dirigeants ont dû relever le défi de mettre en œuvre des changements au sein des structures de pouvoir historiques et se sont souvent tournés vers des approches radicales.

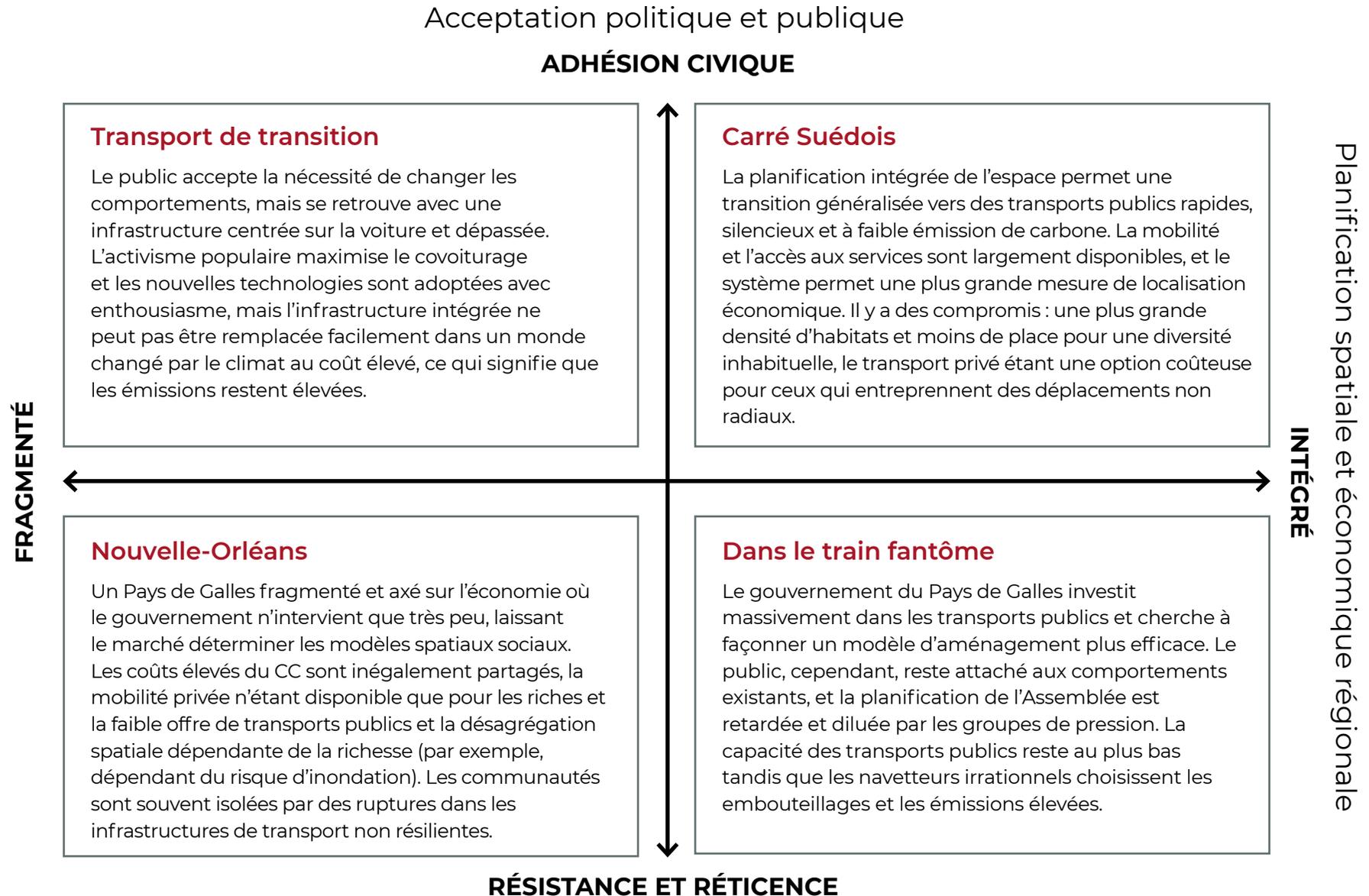
Malgré le besoin de leadership avec une vision claire de l'avenir, les personnes qui ont rempli ces rôles ont menacé les fondements d'un avenir prometteur, jetant une ombre sur la perspective d'unité et de progrès mondiaux.



Immersion dans les scénarios en utilisant une matrice 2x2



Exemple de matrice 2x2



Source : Cette matrice 2x2 a été développée pour la Conférence sur l'adaptation au changement climatique en 2007 au Pays de Galles et a été créée par le Wales Futures Network. Elle a été donnée à titre d'exemple dans le [Guide pour les ateliers sur les scénarios](#) du Centre de recherche sur l'avenir et l'innovation de l'Université de Glamorgan. Repensé ici pour cette boîte à outils.



Séance 5 : Planification d'actions organisationnelles A

Nom(s) et organisation :

Exercice :

En binômes ou en petites équipes, discutez des questions suivantes pour votre organisation et notez les réponses aux questions :

1

Compte tenu de votre organisation, quelle action mentionnée dans la dernière activité de la séance 4 résonne le plus ?

2

Développer davantage cette action :

À quoi ressemble le succès ?

Comment serait-il mesuré ?



Que faut-il mettre en place à court et à long terme ?

3

Qui doit être impliqué en interne et en externe (par exemple, collègues ou partenaires) ?

4

Existe-t-il des obstacles ou des risques ?

5

Comment pouvez-vous surmonter ces obstacles ou atténuer ces risques ?



Séance 5 : Planification d'actions organisationnelles B

* Si vous avez choisi de ne pas dispenser la séance 4 de la boîte à outils, veuillez utiliser ce modèle pour l'activité.

Nom(s) et organisation :

Exercice :

En binômes ou en petites équipes, discutez des questions suivantes pour votre organisation et notez les réponses aux questions :

1 Quelles mesures votre organisation peut-elle prendre pour exploiter les opportunités et éviter les risques du scénario discuté pendant la séance 3 ?

2 Développer davantage cette action :

À quoi ressemble le succès ?

Comment serait-il mesuré ?



Que faut-il mettre en place à court et à long terme ?

3

Qui doit être impliqué en interne et en externe (par exemple, collègues ou partenaires) ?

4

Existe-t-il des obstacles ou des risques ?

5

Comment pouvez-vous surmonter ces obstacles ou atténuer ces risques ?



Séance 6 : Planification d'actions individuelles

* Si vous avez dispensé la séance 5, veuillez utiliser ce modèle pour développer ces idées en tant qu'individu. Si vous n'avez pas dispensé la séance 5, veuillez créer une liste d'actions qui, selon vous, pourraient être nécessaires. Après cela, établissez des priorités à partir de votre liste plus large et affinez.

Nom :

Exercice :

Répondez individuellement aux questions suivantes. N'hésitez pas à discuter en binôme ou en petit groupe !

- 1 Sur quelle(s) action(s) souhaitez-vous vous concentrer et contribuer ?
Quelle(s) action(s) est/sont le plus efficace pour maximiser le potentiel d'une opportunité ou minimiser un certain risque ?
Une fois identifiées, réfléchissez à leur faisabilité en tenant compte de votre rôle dans votre organisation et votre secteur. (N'oubliez pas d'envisager des actions à court, moyen et long terme)



2

Que pouvez-vous faire dans votre rôle pour mener cette (ces) action(s) ?

3

Dans quelle mesure cette action s'aligne-t-elle sur les efforts existants de votre organisation ?

Si elle ne s'aligne pas, quelles conditions sont nécessaires pour permettre cette action ?

4

De quel soutien aurez-vous besoin ?

Avec qui collaboreriez-vous pour mener cette action ? (Cela peut inclure des personnes de votre organisation, des acteurs externes ou même un autre participant !)

5

Deux prochaines étapes que vous suivrez et quand :

Étape 1

Étape 2

Date

Date





International
Civil Society
Centre

BOÎTE À OUTILS POUR DEMAIN : ANTICIPER LES FUTURS DE LA SOCIÉTÉ CIVILE

Juin 2024

AVEC LA COLLABORATION DE



FORD
FOUNDATION



HEINRICH
BÖLL
STIFTUNG

Contactez-nous

Si vous avez des questions ou des commentaires concernant la boîte à outils ou si vous souhaitez collaborer avec nous, contactez Eva Gondor de l'International Civil Society Centre à l'adresse egondor@icscentre.org.