



Horizons de politiques
Canada

Policy Horizons
Canada

CADRE DE COMPÉTENCES POUR LA PRATIQUE DE LA PROSPECTIVE D'HORIZONS DE POLITIQUES CANADA

NOVEMBRE 2024

Canada



CADRE DE COMPÉTENCES POUR LA PRATIQUE DE LA PROSPECTIVE D'HORIZONS DE POLITIQUES CANADA

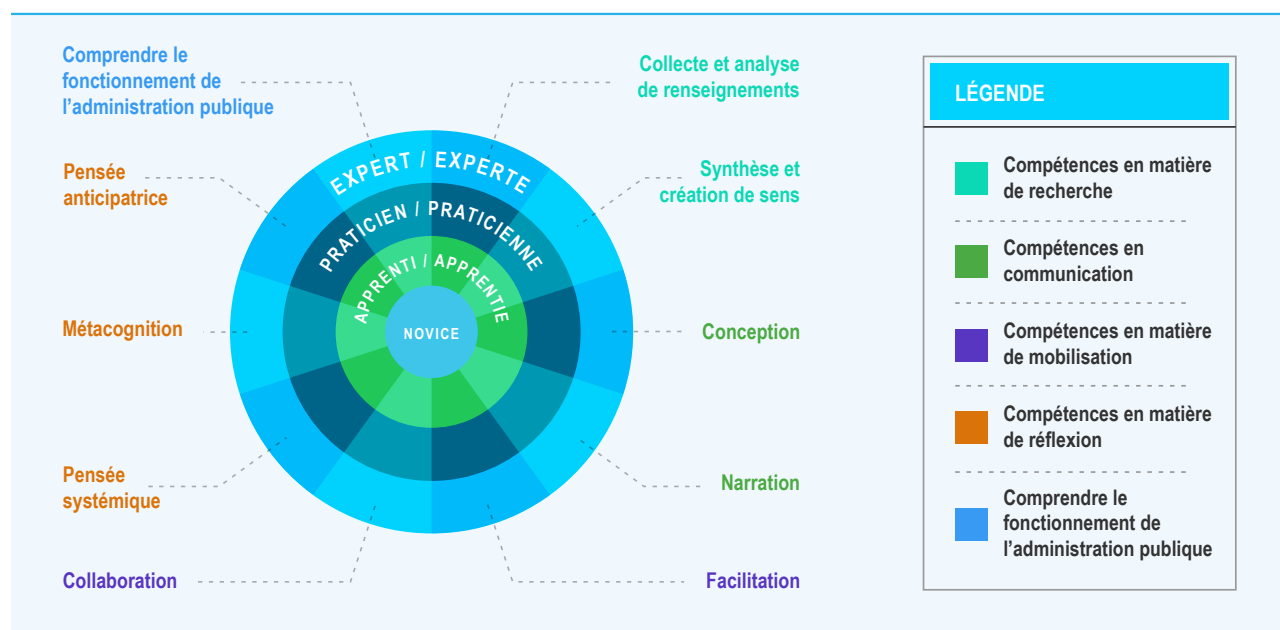
Dans un monde marqué par des défis complexes, des transformations rapides ainsi que des attentes en constante évolution, la prospective constitue un outil essentiel pour les responsables de décisions du secteur public. Elle aide à s'orienter dans un monde qui est constamment en changement et à prendre des décisions éclairées face à l'ambiguïté et à l'incertitude.

En tant que centre d'excellence du gouvernement du Canada en matière de prospective, Horizons de politiques Canada favorise la prise de décisions grâce à un état d'esprit résolument tourné vers l'avenir. Notre mandat comprend l'analyse des paysages politiques émergents, la participation à des conversations tournées vers l'avenir, et l'acquisition de connaissances en matière de prospective dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Pour renforcer l'exécution de son mandat, Horizons de politiques Canada a élaboré le cadre de compétences pour la pratique de la prospective.

Le cadre de compétences pour la pratique de la prospective d'Horizons de politiques Canada (voir figure 1) est un instrument dynamique conçu pour renforcer la capacité des fonctionnaires canadiens à pratiquer une prospective efficace. Que nous soyons engagés dans une recherche prospective ou que nous appliquions la prospective à des processus de prise de décisions stratégiques, l'outil peut être utilisé pour évaluer le niveau de compétence en prospective et les compétences connexes énumérées ci-dessous, ainsi que pour guider notre parcours d'apprentissage continu. Bien que le cadre soit une voie vers la croissance individuelle, il constitue également un plan directeur pour construire un secteur public résilient et tourné vers l'avenir.

Figure 1 : Cadre de compétences pour la pratique de la prospective d'Horizons de politiques Canada



Le **cadre de compétences pour la pratique de la prospective d’Horizons de politiques Canada** comprend **deux profils d’apprenants distincts, quatre niveaux de compétence, et dix compétences** essentielles à une bonne pratique de la prospective. Cette approche générale permet à chaque apprenant et apprenante de trouver sa voie et de progresser à son propre rythme, ce qui favorise une culture d’apprentissage et de perfectionnement continu.

PROFILS DES APPRENANTS

Le cadre de compétences pour la pratique de la prospective distingue deux types d’apprenants et apprenantes : les utilisateurs et utilisatrices de prospective et les producteurs et productrices de prospective. Pour que la prospective soit rentable, une bonne pratique de la prospective doit incorporer efficacement à la fois les utilisateurs et les producteurs de prospective.

Les utilisateurs et utilisatrices de prospective comprennent les membres des communautés des politiques, de l’innovation et des programmes qui ne participent pas nécessairement activement au processus de création de la prospective, mais qui en utilisent les idées pour éclairer la prise de décisions en matière de politiques, de programmes et de prestation de services. Étant donné que leurs efforts sont axés sur l’utilisation de ce qu’ils ont appris sur l’avenir potentiel pour prendre des décisions, leur parcours d’apprentissage met davantage l’accent sur le développement de la perspicacité nécessaire pour s’orienter avec succès dans les systèmes et processus gouvernementaux, en communiquant efficacement la valeur de la prospective pour les affaires du gouvernement. Comme leur travail repose aussi largement sur la capacité à collaborer de manière efficace avec des collègues de l’ensemble du gouvernement, les compétences en matière de collaboration et de facilitation sont également importantes.

Les producteurs et productrices de prospective comprennent des membres des communautés des politiques, de l’innovation et des programmes qui participent activement à la recherche de la prospective ou à la conception et la gestion du processus d’élaboration de la prospective. Étant donné que leur travail consiste surtout à mener des recherches sur les changements en cours et à explorer les facteurs susceptibles de façonner d’autres avènements, leurs parcours d’apprentissage sont davantage axés sur les compétences en matière de recherche, de communication et de réflexion. En tant qu’expertes des processus de prospective, ces personnes s’appuient également sur la capacité à concevoir des activités de mobilisation qui permettent une collaboration efficace avec des collègues de l’ensemble du gouvernement, afin de fournir des renseignements utiles et des conseils pertinents pour soutenir la prise de décisions stratégique. La compréhension du fonctionnement de l’administration publique est utile pour concevoir et réaliser des travaux de prospective dans le contexte du secteur public.

NIVEAUX DE COMPÉTENCE

Tableau 1 : Niveaux de compétence

NIVEAU DE COMPÉTENCE	CARACTÉRISTIQUES DE CE NIVEAU DE COMPÉTENCE
Novices	<ul style="list-style-type: none">• Ces personnes ont généralement une compréhension de base d'un domaine de compétence et s'appuient fortement sur des conseils, des instructions et des directives, étape par étape, pour accomplir les tâches.• Elles commettent fréquemment des erreurs en raison de leur expérience et de leur compréhension limitées leurs compréhensions limitées, et elles mettent plus de temps à accomplir les tâches, car elles sont encore en train d'apprendre les compétences et les concepts fondamentaux.• N'ayant peu ou pas d'expérience pratique, ces personnes risquent d'avoir du mal à appliquer leurs connaissances de manière efficace.
Apprentis/apprenties	<ul style="list-style-type: none">• Ces personnes développent leurs compétences et leurs connaissances et deviennent plus aptes à appliquer des connaissances théoriques à des situations pratiques.• Elles travaillent encore activement à acquérir une expérience pratique, souvent sous la direction d'un mentor, d'une personne plus expérimentée ou d'une communauté de pratique.• Tout en développant leurs capacités, ces personnes peuvent avoir besoin d'une certaine supervision et de conseils pour s'assurer que leur travail est convenable et efficace.
Praticiens/praticiennes	<ul style="list-style-type: none">• Ces personnes possèdent de bonnes connaissances théoriques et pratiques ainsi qu'une solide compréhension d'un domaine de compétence.• Elles peuvent adapter leurs compétences et leurs connaissances à différents contextes et scénarios et travailler avec un minimum de conseils, ne demandant généralement des conseils qu'en cas de problèmes plus complexes.

NIVEAU DE COMPÉTENCE	CARACTÉRISTIQUES DE CE NIVEAU DE COMPÉTENCE
Experts/expertes	<ul style="list-style-type: none"> • Ces personnes possèdent une compréhension complète et approfondie d'un domaine de compétence, y compris de ses complexités et nuances théoriques et pratiques. • Elles sont très douées pour résoudre des problèmes complexes et proposent souvent de nouvelles perspectives et des innovations dans ce domaine. • Faisant souvent office de mentores ou d'éducatrices, elles reconnaissent la nécessité de la formation continue et se tiennent au courant des dernières avancées.

Le tableau 1 présente les principales caractéristiques de chaque niveau de compétence. Les caractéristiques particulières varient selon les compétences.

Le cadre de compétences pour la pratique de la prospective d'Horizons de politiques Canada reconnaît que l'apprentissage se produit à tous les stades du perfectionnement. Les quatre niveaux de compétence (se reporter au tableau 1) correspondent aux niveaux d'apprenants et apprenantes suivants : novices, apprentis/apprenties, praticiens/praticiennes et experts/expertes. L'expertise ne dépend pas seulement du temps consacré à un domaine, mais aussi de la qualité de l'apprentissage réalisé, de la pratique et de l'expérience accumulée. Le rythme de progression de l'étape « novice » à l'étape « expert » peut varier en fonction des dix compétences et des types d'apprenants et apprenantes. Il n'est pas nécessaire d'atteindre un niveau d'expertise dans chaque domaine de compétence pour que les utilisateurs ou encore les producteurs de prospective obtiennent du succès.

Compte tenu du fait que l'apprentissage constitue un parcours personnel, ce cadre vise à fournir un outil utilisable qui favorise la croissance professionnelle dans le domaine de la prospective et de la pensée anticipatrice, en aidant les apprenants et apprenantes à déterminer leur niveau actuel et à tracer leur trajectoire de croissance.

COMPÉTENCES ESSENTIELLES INHÉRENTES À LA BONNE PRATIQUE DE LA PROSPECTIVE

Les compétences représentent l'ensemble des connaissances, aptitudes, outils et comportements essentiels qu'une personne met à profit pour réussir. Si certaines compétences peuvent être innées, ce cadre s'intéresse à celles qui se développent par l'apprentissage et la pratique.

La prospective est ancrée dans l'étude des changements qui ont lieu autour de nous. Dans un contexte de politique publique, l'exploration systématique de la manière dont l'avenir peut être différent du passé ou du présent, des attentes ou des désirs permet aux responsables de politiques de concevoir des politiques et des stratégies plus résilientes face au changement. Une prospective efficace exige bien plus qu'une connaissance des méthodes et des techniques de prospective. Elle requiert une combinaison de compétences et d'un état d'esprit qui concernent les domaines de la recherche, de la communication, de la mobilisation, de la cognition et de la compréhension du fonctionnement de l'administration publique.

Les **dix compétences** suivantes sont pertinentes pour les deux types d'apprenants—utilisateurs et producteurs de prospective—et reflètent un large éventail de compétences pratiques et cognitives, de connaissances et de comportements nécessaires à une prospective couronnée de succès dans le secteur public. Si nombre de ces compétences semblent familières, elles se manifestent de diverses manières dans un contexte de prospective. La figure 1 illustre les domaines de compétence (recherche, communication, mobilisation, réflexion et compréhension du fonctionnement de l'administration publique) nécessaires à une bonne prospective dans le secteur public.

Compétences en matière de recherche

La recherche constitue le processus systématique de collecte, d'analyse, de synthèse et d'interprétation des renseignements recueillis au cours d'une enquête. Aux fins du présent cadre de compétences, la recherche a été divisée en deux domaines de compétence afin de refléter l'importance de ces activités distinctes pour la recherche prospective.

Collecte et analyse de renseignements

L'une des premières étapes d'un projet de prospective est la collecte et l'analyse systématiques de renseignements à propos de ce qui change à l'intérieur et autour du domaine étudié. Plusieurs méthodes de collecte de renseignements peuvent être utilisées pour déterminer les sources et les moteurs fondamentaux du changement. Il peut s'agir de tendances, de signaux faibles de changement, de questions émergentes ou encore de cygnes noirs. L'analyse décompose un sujet en ses éléments constitutifs afin de mieux comprendre à la fois la relation et l'interaction entre ces éléments. L'analyse peut contribuer à l'élaboration d'un modèle mental plus détaillé du domaine étudié, de sorte que les lacunes en matière d'information puissent être déterminées et explorées.

Dans la recherche prospective, la collecte et l'analyse de données probantes sur le changement se font en continu, car de nouvelles données sur la nature des changements déterminés ou sur les interactions entre les composantes d'un système peuvent éclairer et façonner d'autres étapes de la recherche.

L'application habile de cette compétence permet de déterminer les questions émergentes susceptibles de perturber fortement le domaine étudié, en alertant les utilisateurs et les producteurs de prospective sur les occasions et les défis potentiels dans le paysage politique.

Synthèse et recherche de sens

La synthèse constitue le processus d'intégration de renseignements provenant de sources multiples en vue de produire des connaissances nouvelles et utiles. Ce travail permet d'acquérir une compréhension globale des changements qui se produisent dans le paysage politique, de déterminer les interconnexions et les interdépendances entre les signaux faibles et les moteurs de changement, les forces sous-jacentes qui ont une incidence sur la trajectoire des changements. Le processus de synthèse des renseignements permet aux utilisateurs et aux producteurs de prospective de mettre en évidence et de remettre en question les hypothèses, de générer de nouvelles perspectives sur les états potentiels de l'avenir, et d'éclairer la prise de décisions qui peut accroître la résilience des politiques face à d'éventuelles perturbations.

La recherche de sens constitue le processus d'interprétation et de création de sens à partir de renseignements incertains ou ambigus. Elle peut aider les organisations à interpréter les questions émergentes ainsi qu'à acquérir une compréhension commune de la manière dont l'avenir pourrait se dérouler. Les idées générées par la recherche de sens peuvent éclairer la prise de décisions et aider à la fois les utilisateurs et les producteurs de prospective à améliorer la capacité d'une organisation à s'adapter à des environnements changeants et à en tirer parti.

Compétences en communication

Les compétences en communication sont essentielles à la diffusion et à la compréhension des nouvelles perspectives découlant de la prospective. Elles renforcent l'effet général des processus de prospective en comblant le fossé entre les utilisateurs et les producteurs de prospective et en créant un dialogue tourné vers l'avenir et utile entre la recherche axée sur l'avenir, d'une part, et les politiques et la prise de décisions actuelles, d'autre part.

Narration

La narration est un art ancestral qui stimule les idées novatrices, crée des liens et suscite le changement. Une narration habile peut permettre de jeter des ponts entre la pensée analytique et la compréhension humaine, et est essentielle pour façonner la façon dont nous appréhendons le monde. Compétence essentielle à une bonne prospective, la narration se déroule de multiples façons et à divers moments. Nous racontons des histoires sur le changement afin d'obtenir le soutien nécessaire pour explorer l'avenir, donner un sens aux changements auxquels nous pourrions être confrontés et rendre les nouvelles perspectives accessibles, compréhensibles et tangibles. Le fait de raconter des histoires sur des états et des conditions futurs permet aux utilisateurs et aux producteurs de prospective d'explorer des chaînes d'événements plausibles, par exemple en examinant les relations de cause à effet potentielles entre les décisions politiques et les actions. Les histoires sur l'avenir contribuent également à susciter de l'empathie et de la compréhension à l'égard de l'expérience d'autrui, à accroître l'aisance face à l'incertitude et à l'ambiguïté, et à combler le lien entre la vision et la mise en œuvre.

Conception

La conception exige une compréhension approfondie des besoins des utilisateurs ainsi que la coordination de multiples éléments (personnes, objets, processus et systèmes) pour atteindre l'objectif fixé. Les processus de conception permettent de visualiser les données et de les rendre plus accessibles et tangibles en transformant des idées abstraites en résultats concrets. La conception améliore la communication d'idées qui peuvent être complexes. Il s'agit d'une composante essentielle de la prospective, car elle permet d'explorer la complexité, de mettre à l'essai des politiques et des stratégies dans différents environnements contextuels, et d'en concevoir de nouvelles.

Compétences en matière de mobilisation

La facilitation et la collaboration sont intimement liées. De solides compétences en matière de facilitation renforcent la capacité d'un groupe à collaborer en créant un espace sûr qui permet une communication franche et ouverte. La facilitation et la collaboration s'appuient fortement sur l'écoute active afin de concentrer l'énergie, de résoudre les conflits et d'orienter les groupes vers des résultats utiles.

Facilitation

La facilitation est l'art de guider les efforts d'un groupe vers des objectifs communs et constitue une compétence fondamentale pour l'autorité et le travail d'équipe. Une facilitation efficace encourage la pensée créative, garantit que toutes les voix sont entendues et oriente les missions vers des idées nouvelles et une résolution innovante des problèmes. Dans le domaine de la prospective, où les questions de complexité et d'ambiguïté sont courantes, une facilitation compétente renforce la confiance à l'égard du processus en structurant les conversations exploratoires, en créant un espace sûr pour les différents points de vue et en améliorant la prise de décisions et la résolution de problèmes. Les utilisateurs et les producteurs de prospective dotés de solides compétences en matière de facilitation aident leurs collègues à explorer les effets du changement ainsi qu'à élaborer des plans d'action pertinents et résilients.

Collaboration

La collaboration se situe au cœur de l'action collective. En unissant leurs compétences et leurs connaissances, les gens peuvent obtenir de meilleurs résultats que s'ils agissaient seuls. Une collaboration efficace repose sur une communication ouverte, la coopération, des objectifs communs et une prise de décisions concertée. Les processus de prospective intégrant les perspectives et l'expertise d'un large éventail de participants favorisent une plus grande ouverture d'esprit et permettent d'explorer des idées complexes, ambiguës et controversées. Ils permettent aux utilisateurs et aux producteurs de prospective de mieux comprendre des questions complexes et interconnectées, de briser les cloisonnements et d'améliorer ainsi la prise de décisions stratégique.

Compétences en matière de réflexion

Une grande partie du travail de prospective repose sur notre capacité à utiliser notre esprit. Nous créons des modèles mentaux de systèmes pour donner un sens au monde actuel et traiter la façon dont nous percevons l'évolution du monde. Notre capacité à imaginer comment l'avenir pourrait être différent de ce qu'il est aujourd'hui nous permet de déduire les effets du changement et d'anticiper les actions nécessaires. Donc, une prospective efficace repose largement sur des processus de réflexion rigoureux et approfondis.

Pensée anticipatrice

Un état d'esprit tourné vers l'avenir intègre une perspective à long terme qui reconnaît que si l'avenir ne peut être prédit, il peut être façonné par nos actions. Par conséquent, l'éventail des avenir possibles auxquels nous pourrions être confrontés est vaste. La pensée anticipatrice en action est l'application rigoureuse de méthodes, d'outils et de processus de prospective stratégique. La pensée anticipatrice permet aux responsables de politiques et aux décideurs de mieux gérer l'incertitude et l'ambiguïté en leur donnant les moyens de comprendre les effets des changements qui interviennent dans le paysage politique et de soutenir la prise de décisions stratégique.

Pensée systémique

La pensée systémique est une approche intégrée qui permet de comprendre les relations dynamiques entre les composants d'un système complexe qui peut adapter son comportement de manière inattendue. La pensée systémique permet d'appréhender les défis et les occasions comme faisant partie d'un tout interconnecté, plutôt que de manière isolée. La pensée systémique permet de concentrer notre attention sur la compréhension des relations et des interactions entre les composants d'un système et les modèles de comportement, plutôt que sur la recherche de certitudes en essayant de prédire comment un système se comportera à l'avenir.

En visualisant les structures et les modèles sous-jacents qui conduisent au changement, il est possible de voir au-delà des connexions et des relations évidentes pour distinguer celles qui sont cachées sous la surface, et de reconnaître la complexité inhérente à un système.

En examinant un système et sa dynamique, les producteurs et les utilisateurs de prospective sont mieux équipés pour déterminer les endroits où de petits changements pourraient conduire à des ajustements importants des modèles de comportement d'un système, une activité qui est cruciale pour élaborer des politiques et des stratégies résilientes dans le temps et face au changement. La pensée systémique peut nous aider à anticiper et éventuellement à éviter les comportements inattendus qui peuvent émerger de systèmes adaptatifs complexes. La réflexion axée sur les systèmes est une activité importante pour déterminer et remettre en question les hypothèses implicites et les modèles mentaux que les utilisateurs et les producteurs de prospective peuvent mettre de l'avant. Cela peut en effet limiter l'exploration des avenir possibles.

Conscience métacognitive

La conscience métacognitive est la capacité de réfléchir à nos propres processus de pensée et stratégies d'apprentissage, ainsi qu'à la manière dont notre éducation, notre formation, nos expériences, notre langue, notre situation géographique et nos préjugés inconscients façonnent notre perception du monde et, par extension, notre perception de l'avenir. La métacognition permet de réfléchir à nos propres modèles mentaux ainsi qu'à la manière dont ils soutiennent ou entravent nos autres compétences en matière de prospective. Le travail de prospective nous expose souvent à des renseignements ambigus, à des contextes complexes ainsi qu'à des groupes d'intervenants ayant des objectifs et des niveaux d'influence différents. La sensibilisation métacognitive aide les producteurs et les utilisateurs de prospective à améliorer la recherche et la création de sens en les incitant à remettre en question leurs propres modèles mentaux et préjugés, à rechercher des sources d'information plus diverses et non conventionnelles, à remettre en question leurs hypothèses sur les données considérées comme valables et valides, et à déterminer les lacunes en matière d'information. La sensibilisation métacognitive leur permet d'aller au-delà des choix attendus ou évidents et d'adopter des idées nouvelles et non conventionnelles.

Comprendre le fonctionnement de l'administration publique

Le gouvernement du Canada est un ensemble complexe de systèmes à la fois interconnectés et interdépendants. Pour que les fonctionnaires réussissent dans leurs fonctions, ils doivent comprendre en profondeur la structure, les fonctions et les cycles opérationnels de l'administration publique.

Les activités et les nouvelles perspectives qui découlent des processus de prospective peuvent apporter une contribution précieuse à n'importe quel stade des cycles opérationnels ou stratégiques, et sont exploitables à tous les échelons de la hiérarchie — analystes, gestionnaires, cadres et dirigeants.

Pour que la prospective soit en mesure de soutenir la prise de décisions stratégique, il est essentiel que les utilisateurs et les producteurs de prospective tirent parti de leur compréhension du processus décisionnel, des cycles budgétaires et politiques, de la manière dont l'information circule au sein du système, et du soutien qui peut être nécessaire à tel ou tel moment du processus. Cette connaissance approfondie des rouages des systèmes gouvernementaux permet aux responsables de politiques et aux décisionnaires d'être au courant des changements dans le paysage politique qui pourraient avoir des répercussions importantes et perturbatrices sur leurs domaines. Cette compréhension garantit que les utilisateurs et les producteurs de prospective ont examiné les hypothèses intégrées dans les cadres politiques et stratégiques; exploré d'autres avenir plausibles; et compris les répercussions potentielles de ces différents avenir sur leurs politiques, programmes et services; afin qu'ils puissent prendre des décisions, en toute connaissance de cause, sur les actions à mener.

APPRENDRE AVEC HORIZONS DE POLITIQUES CANADA

Le cadre de compétences pour la pratique de la prospective d'Horizons de politiques Canada offre une structure solide pour acquérir les compétences nécessaires à la pratique d'une prospective efficace au sein du gouvernement du Canada. Pour tirer le meilleur parti de ce cadre :

- 1. Déterminez votre profil d'apprenant :** Êtes-vous quelqu'un qui utilisera les connaissances issues de la recherche ou des processus de prospective (utilisateur/utilisatrice de prospective) ou cherchez-vous à développer vos compétences en matière de recherche, de communication et de facilitation pour soutenir la pratique de la prospective (producteur/productrice de prospective)?
- 2. Évaluez votre niveau actuel :** Utilisez les niveaux de compétence définis dans le cadre pour évaluer votre niveau de compétence actuel pour chacune des dix compétences.
- 3. Cernez vos domaines de croissance :** Quelles sont les compétences les plus pertinentes pour vous ou votre équipe? Quels sont les domaines que vous souhaitez développer en priorité?
- 4. Fixez-vous des objectifs d'apprentissage :** Sur la base de votre évaluation, quels objectifs spécifiques d'amélioration de vos compétences en matière de prospective pouvez-vous définir dès à présent?
- 5. Apprenez avec Horizons de politiques Canada :** Joignez-vous au Réseau fédéral de prospective (RFP) ou au Comité interministériel des DG, ou encore établissez un partenariat avec nous pour explorer vos besoins particuliers en matière de prospective. Il existe de nombreuses possibilités d'acquérir des compétences ainsi que de l'expérience en matière de prospective.

En utilisant activement ce cadre, les employés du gouvernement du Canada peuvent contribuer à la construction d'un gouvernement plus résilient et tourné vers l'avenir et être mieux équipés pour s'orienter dans les subtilités d'un monde en constante évolution. Nous encourageons notre auditoire à s'engager dans la voie de l'apprentissage continu en matière de prospective et à utiliser ce cadre comme un guide de croissance professionnelle et d'amélioration de la prise de décisions dans le secteur public.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2024

Pour obtenir des informations sur les droits de reproduction :
<https://horizons.gc.ca/fr/contactez-nous/>

AVERTISSEMENT

Horizons de politiques Canada (Horizons de politiques) est le centre d'excellence en prospective du gouvernement du Canada. Notre mandat est de doter le gouvernement du Canada d'une perspective et d'un état d'esprit tournés vers l'avenir afin de renforcer la prise de décisions. Le contenu de ce document ne représente pas nécessairement le point de vue du gouvernement du Canada ou des agences et ministères participants.

Citation suggérée : Zan Chandler. (2024) Cadre de compétences pour la pratique de la prospective d'Horizons de politiques Canada.
Horizons de politiques Canada : Ottawa



HORIZONS.GC.CA