

Un aperçu de la méthode prospective d'Horizons et des rouages cognitifs de la prospective

Implicitement, la majorité des outils issus de la démarche prospective tentent d'exploiter la capacité des humains de pouvoir imaginer l'avenir. La méthode prospective d'Horizons met cette capacité de modélisation et de visualisation au centre du processus de prospective. La présente communication décrit, en termes généraux, qu'est-ce que la prospective, les étapes de la méthode prospective d'Horizons et certaines questions d'ordre pratique qui sont soulevées lorsqu'on l'utilise. La méthode prospective d'Horizons a été conçue pour éclairer l'élaboration de politiques relatives à des problèmes de politique publique complexes de manière rigoureuse et systématique. Elle examine l'enjeu ou le centre d'intérêt d'une étude prospective dans le contexte plus large du système qui lui donne forme.

1. Qu'est-ce que la prospective?

À Horizons, la prospective a pour but d'explorer des futurs plausibles et nouveaux et de cerner les difficultés et les possibilités susceptibles de survenir. La prospective nous aide à comprendre les forces qui entrent en jeu pour structurer un système, la manière dont le système est susceptible d'évoluer et les surprises qui pourraient survenir. Cette analyse produit un contexte utile à l'élaboration de politiques et de stratégies robustes dans un éventail de perspectives d'avenir plausibles. Elle fournit aussi une base solide pour la définition d'une vision.

La prospective aide les gouvernements à s'adapter à un monde qui évolue rapidement. Dans les organisations d'avant-garde, la prospective fournit un contexte puissant pour l'élaboration de politiques, la planification stratégique, le processus décisionnel et même pour l'audit et l'évaluation. Les échéances plus longues permettent aux organisations d'anticiper et de se préparer aux problèmes à venir plutôt que de seulement réagir aux problèmes passés. La prospective peut aussi soutenir l'innovation en examinant la manière dont les problèmes sont susceptibles d'évoluer, et, de ce fait, en améliorant l'efficacité et en réduisant les conséquences non intentionnelles. L'objectif de la prospective n'est pas de prédire l'avenir, mais de préparer des stratégies robustes dans un éventail de perspectives d'avenir plausibles.

On confond souvent prospective et prévision. La prévision *ne vise pas* à essayer de prédire l'avenir. Elle prend des données tirées du passé et les extrapole dans le futur au moyen d'un éventail d'outils, de la statistique aux simulations. Les jugements d'experts au sujet des hypothèses sous-jacentes jouent un grand rôle dans la conception et l'exploitation de ces outils. La prévision aide les utilisateurs à comprendre le présent et le futur le plus vraisemblable (souvent avec des limites supérieures et inférieures). Cependant, à une époque où les systèmes sous-jacents changent de façon fondamentale, les utilisateurs de la prévision devraient s'assurer que les hypothèses à l'appui sont toujours justes.

La veille est une étape initiale essentielle de la prospective. Il s'agit d'un processus organisé qui sert à repérer les signaux faibles, c'est-à-dire les signes que quelque chose de nouveau est en train de se produire et est susceptible de perturber le système de manière imprévue. Souvent, le changement perturbateur provient de secteurs auxquels les analystes ne prêtent pas attention. Mais les spécialistes et les experts peuvent avoir déjà remarqué les changements en question, de même que les pionniers de l'adoption, les chercheurs chevronnés, etc. Une veille attentive fournit les éléments probants pour une prospective éclairée. Par la suite, la prospective examine la manière dont les signaux faibles interagissent avec le système de manière imprévue pour créer des surprises.

Il convient de mentionner que la majorité des personnes et des organisations concentrent leur attention et la veille sur l'avenir attendu, autrement dit, sur les développements *hautement probables, et à forte incidence* susceptibles de perturber leurs activités. Ces développements sont souvent présents dans les médias et font partie du dialogue public et stratégique de tous les jours. Il est important que les organisations se penchent sur ces questions, et bon nombre d'entre elles y réussissent très bien. Cependant, les développements qui sont perçus comme ayant une *probabilité faible ou inconnue* et une incidence potentiellement forte sont souvent laissés pour compte ou carrément mis de côté. Les analystes de politiques les considèrent comme les problèmes de demain ou comme des aspects extérieurs à la portée de l'étude ou du mandat de l'organisation parce qu'ils ne peuvent pas voir les trajectoires empruntées par les signaux faibles pour perturber leur système. Ce sont les développements que la veille devrait révéler.

La prospective est une discipline universitaire qui puise dans de nombreux autres domaines et qui est ancrée dans la pensée systémique. C'est pourquoi la boîte à outils du futurologue est bien remplie¹. Il arrive couramment que les gens ouvrent la boîte à outils et créent un atelier, et même si ce dernier est souvent créatif, il n'est pas toujours utile sur le plan stratégique. De ce fait, la prospective prête souvent le flanc à la critique et son utilité est souvent mise en doute. Assembler les pièces du casse-tête de manière utile nécessite des compétences qui ne s'acquièrent qu'avec l'expérience. Rafael Popper a décrit la difficulté en ces termes : [Traduction] « Jusqu'à maintenant, le choix des méthodes prospectives a été dominé par l'intuition, la perspective, l'impulsivité et, parfois, l'inexpérience ou l'irresponsabilité des spécialistes et des organisateurs². » Quelle que soit la méthode, il faut faire preuve de rigueur dans ce travail. Il existe un certain nombre de méthodes prospectives officielles³ qui réunissent une sélection d'outils en vue d'atteindre divers buts. La majorité de ces méthodes ont été mises au point aux fins de prévision technologique ou commerciale. La méthode prospective d'Horizons renferme toutes les étapes à suivre pour examiner l'avenir d'un enjeu stratégique de manière rigoureuse, systématique et participative. L'une des caractéristiques uniques de la méthode prospective d'Horizons tient à ce qu'elle fait délibérément appel à notre capacité mentale naturelle de modéliser l'avenir.

2. Les rouages cognitifs de la prospective

Carl Pribram, un célèbre neuropsychologue, a déclaré que l'on peut apprendre beaucoup de choses sur l'esprit en l'observant lorsqu'il est en action⁴. Il a décrit les processus mentaux comme ayant une qualité holographique ou contextuelle. Nous autres, humains, pouvons nous souvenir de certaines images qui subsistent dans notre esprit, et nous repasser des films tirés de notre expérience passée. Nous pouvons aussi créer et manipuler des images et des modèles tirés d'idées entièrement nouvelles produites par notre esprit. Bien entendu, les humains se servent de cette capacité pour exercer une version primitive de la prospective lorsqu'ils exécutent des tâches comme l'extrapolation, l'analyse de l'impact et la création de scénarios concernant de simples problèmes qu'ils ont à l'esprit. Au fil des années, bon nombre de spécialistes de la prospective (p. ex. Wak⁵, Sengi⁶) ont parlé du rôle central que jouent les modèles mentaux dans la prospective, mais sans les inclure de manière explicite dans le processus. La méthode prospective d'Horizons travaille directement avec les modèles mentaux des participants pour renforcer les rouages cognitifs de la prospective, et en tirer parti. Voici quelques exemples de la manière dont la méthode prospective d'Horizons utilise notre capacité naturelle pour améliorer la prospective :

- **Travailler avec les modèles mentaux des personnes.** Il existe une branche de la science cognitive qui examine le rôle des modèles mentaux dans la pensée⁷. D'après cet ensemble de théories [Traduction] « l'esprit construit des modèles à petite échelle de la réalité qui lui servent à anticiper les événements, à raisonner et à étoffer une explication [...] Les modèles mentaux ont une structure qui correspond à la structure de ce qu'ils représentent. Ces modèles sont semblables à ceux que les architectes élaborent pour construire un bâtiment, aux modèles de molécules complexes que les biologistes moléculaires

créent et aux diagrammes illustrant l'interaction entre les particules établis par les physiciens [...] *Le raisonnement dans la vie de tous les jours repose sur la simulation d'événements dans des modèles mentaux*⁸. » Selon cette théorie, les quatre éléments constitutifs des modèles mentaux sont les faits, les hypothèses, l'expérience et le dialogue. Forcément, les modèles mentaux sont des représentations incomplètes de la réalité, et parfois, ils sont erronés. Les analystes des politiques, gestionnaires et dirigeants ont habituellement des modèles mentaux assez bien développés des systèmes qu'ils gèrent. Ils utilisent ces modèles pour faire défiler des films dans leur tête de la manière dont une action donnée pourrait se dérouler au sein du système afin de mettre à l'essai des idées, d'élaborer des stratégies et de prendre des décisions. Il existe diverses raisons de travailler directement avec les modèles mentaux des personnes, lesquels sont à la base du processus décisionnel. Les examiner nous aide à comprendre comment les personnes pensent que le système fonctionne; à déterminer, mettre à l'essai et améliorer les hypothèses sous-jacentes qui structurent les décisions; et à combiner les modèles issus des perspectives de différentes personnes afin de se faire une idée plus complète du système. Même si la majorité des participants ne sont pas conscients de cet aspect de leur vie mentale, ils sont heureux de pouvoir travailler avec celui-ci.

- **Utiliser des graphiques pour soutenir la visualisation.** La mise au jour et la description des modèles mentaux peuvent se révéler très difficiles si elles sont effectuées dans le cadre d'un processus d'analyse utilisant des mots plutôt que des graphiques. Les humains ne peuvent retenir que cinq à sept choses à la fois dans leur mémoire de travail, ce qui rend le dialogue et le progrès sur des sujets complexes difficiles et frustrants. De bons graphiques peuvent aider le groupe à gérer la complexité. Par exemple, la complexité est réduite lorsque les participants peuvent pointer un dessin pour parler de la manière et de l'endroit où un facteur de changement influe sur un système. La méthode prospective d'Horizons utilise l'imagerie guidée — une technique de visualisation qui aide les participants à mettre au jour et à partager leurs modèles mentaux des parties du système comme ils le comprennent. Au cours du processus, un éventail d'exercices de visualisation et d'outils graphiques est utilisé pour révéler l'information et les idées des participants.
- **Accent sur le système.** Pour bien des gens, parler de l'avenir peut s'apparenter à faire une promenade dans le brouillard. Une certaine forme de structure est utile. Dans la plupart des cas, mettre le système au centre de l'étude facilite l'exercice et maximise la perspective stratégique. La méthode prospective d'Horizons met au jour les modèles mentaux des participants, puis trace une simple carte du système comprenant des nœuds et des relations. Chaque nœud représente une fenêtre sur une partie quelconque du système qui est en train de changer. Le diagramme aide à concentrer l'attention et structure le dialogue à chacune des étapes du processus, ce qui permet aux participants de remettre en question et de clarifier des faits et des hypothèses. Les participants exécutent des simulations mentales pour visualiser la manière dont le système pourrait évoluer dans diverses conditions à chacune des étapes. L'accent mis sur le système permet aux participants de voir cet avenir. Travailler avec un modèle clair qui est ancré dans la réalité courante, mais qui évolue dans des conditions plausibles est essentiel pour créer une démarche de prospective utile.
- **Utiliser un processus structuré pour examiner les sources d'incertitude.** La méthode prospective d'Horizons utilise les connaissances et la capacité de visualisation des participants pour examiner cinq sources de surprise qui contribuent à l'incertitude eu égard au comportement futur d'un système :
 - Les surprises issues des endroits où l'on ne regarde pas — dans ces cas, la veille peut être utile.
 - Les effets en cascade (de troisième, de quatrième et de cinquième ordre) du changement à mesure qu'il se produit dans le système — influent sur les diagrammes qui servent de structure pour

illustrer l'évolution d'un changement.

- Les changements qui interagissent les uns avec les autres — une analyse des interactions peut se révéler utile.
- Manque de connaissance des trajectoires que le changement pourrait emprunter — la cartographie du système pourrait faciliter les choses.
- Manque d'imagination quant à la manière dont des modèles de changement inattendus pourraient émerger — des scénarios englobant divers modèles de changement pourraient aider.

Envisager chacune de ces sources de surprise de façon systématique fournit des renseignements utiles pour réduire l'incertitude et comprendre comment le système est susceptible de se comporter.

- **Travailler avec des hypothèses.** Les hypothèses (c'est-à-dire, ce que l'on croit être vrai) constituent un point d'intérêt très stratégique pour la prospective. Elles structurent la perception et les décisions et constituent l'un des éléments constitutifs des modèles mentaux. Si vous énoncez plusieurs hypothèses au sujet d'un système, la majorité des gens les utiliseront instantanément pour construire un modèle mental et le mettront à l'épreuve par rapport à leur propre modèle mental de la question. Un dialogue productif est possible lorsque les modèles mentaux sont clairs. Il se trouve que les hypothèses sont aussi un moyen très concis de communiquer des constatations, particulièrement aux cadres supérieurs qui n'ont pas le temps de lire un rapport de 50 pages. La mise au jour et la mise à l'essai des hypothèses comptent parmi les fonctions importantes de la méthode prospective d'Horizons.
- **Transporter les participants dans l'avenir.** La plupart des gens sont axés sur un avenir anticipé et sont moins conscients des signaux faibles ou des changements perturbateurs susceptibles d'influer sur leur domaine de politique, plus précisément si les changements proviennent d'au-delà de leur silo ou de leur secteur de responsabilité. Dans le cadre d'un exercice de prospective, les participants doivent se familiariser avec tous les changements importants (sur le plan social, technologique, économique, environnemental et de la gouvernance — tant au pays qu'à l'étranger) susceptibles de perturber le système. Dans la méthode prospective d'Horizons, ces renseignements sont réunis au moyen de la veille et d'entrevues, puis sont présentés aux participants et aux utilisateurs à titre de perspectives concernant les changements perturbateurs plausibles — idéalement accompagnés de courtes vidéos qui permettent aux utilisateurs de voir les éléments probants (dans leur état émergent actuel) par eux-mêmes.

3. Les étapes de la méthode prospective d'Horizons

Ce processus est fluide, dynamique et itératif. Chaque étape nous aide à mieux comprendre le système, la manière dont il pourrait évoluer et les surprises susceptibles de survenir. À chacune des étapes, une grande quantité d'information est recueillie, évaluée, filtrée puis mise en forme pour concentrer l'attention sur les éléments constitutifs essentiels. De simples diagrammes et autres outils visuels fournissent la structure nécessaire pour aider les participants à communiquer leurs modèles et pour faciliter le dialogue à chaque étape du processus. Dans la figure 1, la méthode est présentée comme un processus linéaire, mais en pratique, il est monnaie courante d'aller et venir entre les étapes à mesure que la compréhension du système s'améliore.

Figure 1 : La méthode prospective d'Horizons



Étape préliminaire : Définir le problème. Souvent, la pression est forte pour que l'on définisse le sujet d'une étude prospective en termes très réducteurs. Les gens pensent qu'il sera plus facile d'effectuer une petite étude bien circonscrite. Dans la majorité des cas, cela vous aidera à comprendre l'avenir anticipé, mais pas à déterminer les surprises qui perturberont le système. De manière générale, vous devriez inclure les trajectoires et les systèmes qui constituent le contexte de votre sujet. La définition du problème peut changer à mesure que vous en apprenez au sujet des multiples trajectoires que les moteurs de changement pourraient emprunter pour influencer le système.

Étape 1 : Mettre au jour les hypothèses actuelles. Avant d'entreprendre toute activité de prospective, la méthode prospective d'Horizons commence par le recensement des hypothèses actuelles généralement reconnues relativement à l'enjeu ou au problème à l'étude. Ce sont les hypothèses de base qui façonnent le dialogue public et la politique publique au sujet de la question. Ces hypothèses sont recueillies d'entrée de jeu au moyen d'entrevues et de recherches, puis elles sont mises de côté et leur robustesse sera mise à l'essai plus tard au cours du processus.

Étape 2 : Effectuer une veille pour repérer les signaux faibles. La veille permet de cerner les changements dans l'environnement national et international susceptibles d'avoir une incidence marquée sur l'enjeu et le système dans lequel il est intégré. Elle peut comprendre des analyses de la documentation et des entrevues au moyen desquelles on tentera de recenser et de mettre au jour les modèles mentaux de personnes qui connaissent le système. L'accent est mis sur le repérage de signaux faibles qui pourraient indiquer des changements importants possibles ou en cours. Les signaux faibles qui semblent posséder un potentiel important de perturbation sont développés sous la forme de perspectives. La veille des perspectives est le fondement même d'une prospective efficace.

Étape 3 : Cartographier le système. Les participants à l'étude et les experts invités font une représentation de leur modèle mental du système. Ces cartes peuvent comprendre de simples schémas de processus ou même des diagrammes complexes de boucles causales. On tente ensuite d'élaborer une cartographie commune du système qui englobe les éléments que les participants considèrent comme susceptibles de subir des changements.

Étape 4 : Sélectionner les moteurs du changement. Toutes les perspectives issues de l'étape de veille sont passées en revue, et celles qui semblent avoir une incidence importante et perturbatrice sur au moins un des éléments de la carte du système sont choisies en tant que moteurs du changement pour l'exercice fondé sur des scénarios. À ce stade, les diagrammes d'impact sont utilisés pour examiner les incidences potentielles de deuxième, troisième et quatrième ordre, et l'analyse des interactions est utilisée pour examiner la manière dont les facteurs et les perspectives retenues pourraient interagir les uns avec les autres pour ajouter de nouveaux renseignements sur la manière dont le système pourrait évoluer.

Étape 5 : Élaborer des scénarios. Pour chaque scénario, une logique d'archétype et de scénario est personnalisée pour pouvoir examiner les perspectives d'avenir utiles sur le plan stratégique. L'état de chaque facteur et de chaque perspective est déduit de la logique appliquée au scénario. Ensuite, l'état de chaque élément du système est déduit de toutes les étapes précédentes. À ce moment-là, les participants peuvent voir à quoi le système pourrait ressembler compte tenu des conditions données. Ces scénarios offrent une image saisissante des principaux éléments du système pour chacune des perspectives d'avenir.

Étape 6 : Mettre à l'essai la robustesse des hypothèses et cerner les défis. L'imagerie guidée est utilisée pour plonger les participants dans chacun des scénarios. On leur demande de repérer les défis et les possibilités auxquels les politiques et les institutions actuelles ne sont pas préparées. Finalement, les hypothèses actuelles (tirées de l'étape 1) sont mises à l'essai en fonction de chaque scénario afin d'en mesurer la robustesse. Les hypothèses faibles sont révisées de manière à améliorer leur robustesse.

4. Quels sont les résultats de la méthode prospective d'Horizons?

- a. **Elle permet de clarifier les hypothèses de planification.** Les hypothèses jouent un rôle important dans la planification, les politiques et le processus décisionnel. La méthode prospective d'Horizons compte parmi les outils permettant de mettre systématiquement à l'épreuve les hypothèses que les planificateurs et les décideurs utilisent pour façonner notre avenir.
- b. **Elle cerne les nouveaux défis et les nouvelles possibilités stratégiques.** Si on regarde dans un horizon de 10 à 15 ans, le processus permet de cerner de réels enjeux auxquels les politiques et les institutions actuelles ne sont pas prêtes à faire face, ce qui donne au gouvernement une marge de manœuvre pour se préparer à des changements perturbateurs et pour tirer parti des occasions favorables.

- c. **Elle permet d'élaborer des politiques et des stratégies plus robustes.** La prospective fournit un contexte utile pour les politiques et la planification qui permet aux gouvernements de s'assurer que les politiques proposées sont robustes dans un éventail de perspectives d'avenir plausibles.
- d. **Elle aide les personnes et les organisations à se préparer au changement.** Le processus de partage des modèles mentaux, de repérage d'un ensemble d'enjeux qui se dessinent et d'élaboration d'un ensemble d'hypothèses robustes relatives aux politiques concernant l'avenir aide les analystes et les décideurs à imaginer l'avenir et à se préparer en vue de faire face aux défis qui les attendent.

5. Qui devrait participer?

Lorsque Horizons utilise cette méthode pour effectuer une étude prospective, une équipe principale agit en tant que gestionnaire du processus. Les membres de l'équipe connaissent les outils, les concepts et les choses utiles qui peuvent être réalisées avec la prospective. Ils effectuent l'étude et cherchent systématiquement à obtenir les commentaires des autres. Dans une étude de grande envergure, des centaines de personnes sont interrogées à l'étape de la veille pour mettre au jour leurs modèles mentaux du système afin de comprendre comment ses différentes parties fonctionnent, et comment il pourrait évoluer. Pour certains problèmes, il est utile de demander à des participants et à des intervenants de l'extérieur d'exécuter une ou plusieurs versions abrégées et personnalisées du processus (répétition) pour pouvoir profiter de leurs connaissances et de l'interaction collective de leurs modèles mentaux.

Compte tenu de la difficulté d'absorption de l'énorme quantité d'information concernant l'ensemble du système et les changements perturbateurs potentiels, il est rare que les participants de l'extérieur puissent consacrer le temps nécessaire à la réalisation d'une étude complète, c'est pourquoi l'équipe principale réalise la majeure partie du travail. La répétition aide l'équipe principale à comprendre le système, à combler les lacunes et à explorer de nouvelles idées.

Les connaissances et les qualités personnelles des membres de l'équipe, des personnes interrogées et des participants peuvent faire une énorme différence concernant la réussite ou l'échec d'une étude prospective. Les qualités personnelles suivantes peuvent être utilisées pour sélectionner des participants potentiels et pour améliorer les chances de succès :

- Les participants — y compris les intervenants — connaissent bien au moins une des parties du système.
- Ils possèdent de bonnes compétences en matière de communication, de relations interpersonnelles et de travail d'équipe.
- Ils sont curieux et lisent beaucoup. Ils peuvent avoir vécu dans plusieurs pays ou avoir occupé des emplois dans divers domaines ou peuvent avoir étudié dans diverses disciplines. D'une certaine manière, ils ont fait l'expérience des dilemmes et des paradoxes liés au changement dans le cadre de leur existence.
- Ils sont créatifs et capables de faire preuve d'innovation.
- Ils affichent un seuil de tolérance élevé à l'ambiguïté et à l'incertitude, étant donné qu'il faut un certain temps avant qu'un groupe puisse assembler les pièces du casse-tête.

6. Combien de temps faut-il pour réaliser une étude?

À partir du moment où l'équipe principale comprend la méthode prospective d'Horizons, elle peut prendre de deux à douze mois pour réaliser une étude prospective sur une question complexe de politique publique. Pendant cette période, près de la moitié du temps est consacré à la veille et aux entrevues pour

cerner les changements perturbateurs potentiels. Si en parallèle une répétition est réalisée avec des participants de l'extérieur, il est possible de passer en revue toutes les étapes du processus avec eux en l'espace de quelques jours, en supposant que le groupe externe maîtrise les perspectives issues de la veille.

7. Comment faut-il procéder pour obtenir l'approbation de ceux qui ne participent pas à l'étude?

Dans les projets de prospective, il est courant que les personnes qui participent directement à l'étude soient pleinement motivées. En revanche, les non-participants peuvent afficher de la résistance à l'égard des résultats. Horizons utilise divers moyens pour mobiliser les non-participants dans le cadre du processus. Par exemple, interroger les cadres supérieurs pour savoir ce qu'ils comprennent du système est un bon moyen de les mobiliser. Ils seront bien souvent intéressés par le rapport, parce qu'ils voudront voir ce que vous avez fait de leurs perspectives. Une fois que l'étude est achevée, Horizons conçoit des exercices à l'intention des groupes pour les plonger dans l'étude et pour mettre au jour et à l'essai leurs modèles mentaux. De manière générale, le meilleur moyen de communiquer le rapport écrit consiste à entraîner le lecteur dans le processus d'une manière qui lui permet de construire son propre modèle mental et de voir l'avenir par lui-même.

8. Conclusion

Il existe de nombreuses approches associées à la prospective, dont plusieurs sont conçues en fonction de contextes d'affaires. La méthode prospective d'Horizons a été conçue pour s'attaquer aux types d'incertitude et de complexité qui surviennent dans un contexte de politique publique. À chacune des étapes d'un processus structuré, la méthode prospective d'Horizons fournit une structure visant à aider les personnes à mettre au jour et à communiquer leurs propres modèles mentaux et à construire un modèle collectif du système et de la manière dont il est susceptible d'évoluer. La méthode prospective d'Horizons a ceci d'unique qu'elle met à profit la capacité extraordinaire de notre esprit à visualiser et à exécuter des simulations à chacune des étapes du processus. Jusqu'à présent, la majorité des participants déclarent qu'ils se sentent mieux outillés pour faire face à un environnement de politiques qui évolue rapidement.

La méthode prospective d'Horizons se concentre sur les étapes essentielles pour aider les personnes et les groupes à effectuer une prospective utile et stratégique. Les principaux résultats (hypothèses robustes, perspectives d'avenir plausibles, ainsi que les nouveaux défis et les nouvelles possibilités) ont énormément de valeur pour les processus de planification et les politiques d'avant-garde.

Pour en apprendre davantage : Visitez le site Web www.horizons.gc.ca pour consulter des aperçus et des présentations PowerPoint qui décrivent chacune des étapes en termes généraux. En automne 2016, le site Web comprendra aussi des guides pour l'animateur qui décriront les processus en groupe pour chacune des étapes de façon plus détaillée. Vous y trouverez aussi des fiches-conseils et des exemples.

Remerciements

Ce manuel est basé sur la méthode développée à Horizons avec la direction de Peter Padbury. Plusieurs personnes ont influencé le développement du manuel, notamment : Katherine Antal, Imran Arshad, Marcus Ballinger, Teresa Bellefontaine, Duncan Cass-Beggs, Martin Berry, Peter Bishop, Stefanie Bowles, David Cavett-Goodwin, Don Charboneau, Steffen Christensen, Angelica Meira Costa, Colin De'Ath, Paul De Civita, Pierre-Olivier Desmarchais, Colin Dobson, Christine Donoghue, Alain Denhez, Pierre-Olivier DesMarchais, Grant Duckworth, George Francis, Nicola Gaye, Louis-Philippe Gascon, Peter Gibaut, John Giraldez, Marie-Pierre Hamel, Roxanne Hamel, Blaise Hébert, Deanna Jamieson, Robbie Keith, Jean Kunz, Kelly Ann Lambé, Eliza Lavoie, Sally Lerner, Andrew MacDonald, Oliver Markley, Samantha McDonald, Marissa Martin, Ron Memmel, Claudia Meneses, Isabelle Perrault, Isabelle Poirier, Rhiannen Putt, Salahuddin Rafiquddin, Peter Reinecke, Julie Saumure, Dione Scott, Sven Schirmer, Naomi Stack, Thomas Townsend, Olivia Tran, Tracey Wait, Cara Vanayan, Jean-Philippe Veilleux, Christopher Villegas-Cho, Judy Watling, Greg Wilburn, Nancy White, et Wendy Shultz.

Notes

¹ Voir le Foresight Diamond (<https://rafaelpopper.wordpress.com/foresight-diamond/>) dans Popper, R. 2008. « Foresight Methodology », dans Georghiou, L., Cassingena, J., Keenan, M., Miles, I. et Popper, R. (éd.), *The Handbook of Technology Foresight*, Edward Elgar, Cheltenham, p. 44-88.

² Popper, R. 2008. « How are foresight methods selected? », *Foresight*, vol. 10, no 6, p.62-89.

³ Bishop, P., et Hines, A. 2015. *Thinking about the Future: Guidelines for Strategic Foresight*, Hinesight.

⁴ Pribram, C. 1971. *Languages of the Brain*, Brandon House.

⁵ Wack, P. 1985. « [Scenarios: Uncharted Waters Ahead](#) » *Harvard Business Review*, septembre.

⁶ Senge, P. 1999. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Random House.

⁷ Pour une introduction aux modèles mentaux, voir <http://mentalmodels.princeton.edu/about/what-are-mental-models/> ou <http://www.slideshare.net/kishankits/mental-models-final-presentation> pour un aperçu plus théorique, voir <http://www.ecologyandsociety.org/vol16/iss1/art46/>

⁸ <http://mentalmodels.princeton.edu/about/what-are-mental-models/>

Les publications d'Horizons de politiques Canada sont accessibles à des fins personnelles ou publiques, mais non commerciales, et peuvent être reproduites, en tout ou en partie, et de quelque moyen que ce soit, sans frais ni autre autorisation. Horizons de politiques Canada doit être cité comme étant le ministère source de la publication.