

# Outil d'évaluation des grandes tendances: atelier exploratoire

Scannez le code  
QR



[knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en)



# Objectif général:

cet atelier a pour objectif d'engager la réflexion sur l'avenir de votre sujet [par exemple, «l'avenir de la prévention du cancer», ou «les programmes de nutrition destinés aux écoliers» au sein de l'Union européenne (UE)]. Le sujet concerné sera examiné sous l'angle de forces motrices à long terme que l'on observe aujourd'hui, ce que l'on appelle les «grandes tendances».

## Grandes tendances:

Les grandes tendances sont des facteurs clés de changement qui ont des effets sur tous les domaines stratégiques et sur chaque aspect de la vie. Elles auront une influence significative sur l'avenir à long terme. Le JRC suit l'évolution de 14 grandes tendances décisives pour l'avenir de l'UE, à savoir: «accélération de l'évolution technologique et de l'hyperconnectivité»; «aggravation de la pénurie des ressources»; «évolution de la nature du travail»; «changement de paradigme sécuritaire»; «changement climatique et détérioration de l'environnement»; «urbanisation continue»; «diversification de l'enseignement et de l'apprentissage»; «creusement des inégalités»; «influence croissante de l'Est et du Sud»; «consommation croissante»; «accroissement des déséquilibres démographiques»; «influence accrue de nouveaux systèmes de gouvernance»; «importance accrue des migrations»; «évolution des défis sanitaires». Pour plus d'informations, rendez-vous sur la [plateforme](#) sur les grandes tendances du JRC.

## Outil d'évaluation des effets des grandes tendances:

Le centre de compétences en matière de prospective du JRC a mis au point le présent outil d'évaluation des grandes tendances, qui permet d'examiner un sujet ou une question stratégique à la lumière de chacune des 14 grandes tendances dans le cadre d'un atelier succinct accessible.

Ce type d'analyse permet de réfléchir aux effets à long terme de l'évolution des grandes tendances sur un sujet ou un problème stratégique. Ces 14 grandes tendances constituent un tableau de bord qui permet d'observer l'évolution des tendances et d'analyser les conséquences potentielles, les dépendances éventuelles et les futures répercussions selon une approche systémique (contribuant à gérer la complexité ainsi qu'à éviter les angles morts et les biais). Compte tenu de leurs interdépendances, les grandes tendances ne devraient pas être examinées isolément.

Leurs conséquences futures peuvent être débattues au même titre que les mesures stratégiques envisageables (ou les besoins futurs en matière de recherche): en procédant ainsi, les objectifs stratégiques peuvent être adaptés en fonction des hypothèses posées et des mesures envisagées (loin de la pensée en silo). Cette approche a pour but de garantir que les politiques et les mesures soient «à l'épreuve de l'avenir».



To freely access the brochure, poster, cards and full toolkit to run your own workshop, you can download and print everything from the JRC Megatrends Hub via the QR code or link: [knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/tool/megatrends-hub_en)

\*Also available in other EU languages soon

Developed by the Joint Research Centre's Competence Centre on Foresight: [policy-lab.ec.europa.eu](https://policy-lab.ec.europa.eu)

# L'atelier:

## Les étapes de l'atelier:

**1re étape** – Introduction;

**2e étape** – Cartographie des grandes tendances (classement selon leur importance par rapport à votre sujet);

**3e étape** – Évolutions et conséquences à long terme de l'enjeu (ou plus précisément, examen des conséquences);

**4e étape** – Implications stratégiques (examen de l'incidence potentielle sur la politique menée);

**5e étape** – Conclusions (nouvelles mesures ou options politiques/stratégiques).

## Exemple de programme (3-4 heures):

\*Préparation et mise en place de la salle et du contenu

14:00 – 14:30	ÉTAPE 1: Introduction
14:30 – 15:15	ÉTAPE 2: Cartographie
15:15 – 15:30	Pause-café
15:30 – 16:15	ÉTAPE 3: Conséquences
16:15 – 17:30	ÉTAPE 4: Conclusions

Travaux post-atelier.

Cet atelier se veut interactif: il dure entre 3 et 4 heures au cours desquelles les 14 grandes tendances, présentées sous la forme de 14 «fiches des grandes tendances» (où figure sur chacune un résumé succinct de la tendance à laquelle se rapporte la fiche), servent à présenter une vue d'ensemble systémique des facteurs de changement et à faciliter les discussions autour des répercussions futures et des interactions des tendances selon le sujet considéré.

## Participants:

Dans l'idéal, les participants seront répartis en équipes de 4 à 5 personnes (au maximum 7 personnes par groupe). La connaissance du sujet n'est pas essentielle, mais utile. Un large éventail de profils et parcours professionnels rend les discussions plus intéressantes et permet de parvenir à de meilleures solutions.

## Matériel et préparatifs:

1. Fiches des grandes tendances: [megatrend\\_cards-small.pdf](#)
2. Vignettes des grandes tendances: [megatrend\\_icons.pdf](#) à placer sur la carte
3. Affiche de hiérarchisation: [prioritisation\\_poster\\_a0.pdf](#), format A0
4. Fiches des conséquences: [consequences\\_cards.pdf](#) pour prendre des notes
5. Modèle de préparation à l'analyse des grandes tendances: [megatrends\\_-\\_preparation\\_template.pdf](#)
6. Des Post-it pour noter des idées de «jokers»
7. Un modèle de compte rendu (vous pouvez également concevoir votre compte rendu, en fonction des aspects spécifiques qui vous intéressent en lien avec le sujet retenu): [reporting\\_template.pdf](#)
8. Des marqueurs et des stylos

## Mise en place:

Vous devez disposer d'une salle équipée de plusieurs tables sur lesquelles placer l'affiche / les affiches de cartographie (de hiérarchisation) et de suffisamment d'espace pour que chaque groupe puisse s'asseoir ou rester debout autour des tables. Les affiches peuvent également être accrochées aux murs. Les marqueurs, les Post-it ainsi que toutes les fiches de la liste de matériel devraient être disposés à l'avance.

# L'atelier:

## Trucs, astuces et conditions de l'animation:

Il est utile que les grandes tendances et la pensée systémique ne soient pas étrangères au responsable/coordonateur de l'atelier. La personne chargée d'animer l'atelier ne doit pas nécessairement avoir reçu une formation formelle. Il peut être utile que chaque groupe désigne un «responsable» pour établir une synthèse et/ou un compte rendu des discussions en plénière à l'étape de la conclusion. (La tenue d'une réunion de planification avant l'atelier avec ces responsables peut contribuer au succès de l'atelier).

Il est recommandé de former des équipes aussi diversifiées que possible (différentes parties intéressées, différentes directions, par exemple).

Il convient de définir la question/ le sujet à examiner au début de l'atelier. Une présentation du sujet (une présentation PowerPoint succincte, par exemple) par un expert est propice à des discussions positives, notamment sous la forme d'un bref aperçu des tendances et défis actuels du secteur, ainsi que l'exposé rapide du processus.

Même si le sujet peut porter sur n'importe quel domaine stratégique ou de recherche, il convient toutefois de veiller à ce qu'il s'agisse d'un sujet de préoccupation pour les participants qui, pour leur part, devraient en avoir une certaine compréhension commune et, dans une certaine mesure, la capacité de l'influencer (c.-à-d. de jouer un rôle dans son évolution future). (À titre d'exemple, le sujet pourrait être: la sécurité alimentaire pour les femmes enceintes, le commerce équitable, l'aide humanitaire, la gestion des migrations dans l'UE, l'éducation tout au long de la vie, la mise en œuvre d'une nouvelle politique fiscale, le modèle économique d'une organisation, etc.

En tant qu'outil, l'atelier offre une grande souplesse et peut être largement appliqué). Le déroulé de l'atelier présenté plus bas peut être adapté en fonction des besoins de votre propre atelier (par exemple, pensez à n'utiliser que 3 ou 4 «questions d'orientation» et adaptez-les à votre sujet).

Commencer par une activité destinée à briser la glace permettra à tout le monde de se mettre à l'aise, de se mettre en jambes et de se présenter les uns aux autres. (Ce type d'activité «brise-glace» est idéale pour consolider les équipes. De nombreux exemples sont disponibles en ligne). L'objectif consiste à créer un lieu de parole sûr, où toutes les idées sont les bienvenues.

# Déroulé de l'atelier:

## Préparatifs facultatifs (mais recommandés) dans tous les cas:

**Rendez-vous sur la [plateforme sur les grandes tendances](#) du JRC et réfléchissez aux grandes tendances dans le contexte du sujet retenu. Quel est le lien de chaque grande tendance avec le sujet? Prenez quelques notes sur le document «modèle de préparation» et apportez-le le jour de l'atelier pour vous rafraîchir la mémoire et contribuer à la richesse et à l'utilité des discussions.**

### ÉTAPE 1: PRÉSENTATION (30 min)

#### 1.1 Bienvenue et mise en contexte (5 min)

Présentez le sujet qui sera examiné au cours de l'atelier. Évoquez les tendances actuelles largement connues, les difficultés spécifiques liées au sujet et la tâche à accomplir: déterminer quelles grandes tendances auront une incidence sur l'avenir de ce sujet et dans quelle mesure (un PowerPoint est utile).

#### 1.2 Présentation de l'outil d'évaluation des grandes tendances (15 min)

Expliquez brièvement ce que l'on entend par «grandes tendances», en quoi consiste cet outil ainsi que les étapes de votre atelier. L'atelier a pour but d'engager la réflexion sur l'avenir d'un sujet ou d'une initiative stratégique sous l'angle de forces motrices à long terme – ce que l'on appelle les «grandes tendances». L'équipe pourrait disposer d'un plan de projet qui permettrait de contextualiser l'atelier.

Prévoyez un temps de questions et réponses (5 min).

#### 1.3 Répartissez les participants en équipes (5 min)

### ÉTAPE 2: CARTOGRAPHIE (45 min)

#### 2.1 L'affiche de hiérarchisation

est placée sur une table autour de laquelle les participants s'assoient ou se tiennent debout. (Un rapide tour de table peut être utile à ce stade: les participants pourront se présenter et choisir un responsable/rapporteur).

Les participants devraient lire le texte se rapportant à chaque axe afin de se familiariser avec l'affiche:

- l'axe horizontal est celui du niveau de PERTINENCE pour la question/le sujet (faible/moyen/élevé).
- l'axe vertical est celui du niveau de CONSCIENCE ET CONNAISSANCE (faible/moyen/élevé).

**2.2 Chaque participant prend 2 à 4 fiches des grandes tendances** et les vignettes correspondantes.

**2.3 Les participants lisent leurs fiches et réfléchissent individuellement** à l'endroit où ils devraient les placer sur les axes de l'affiche (5 min).

# Déroulé de l'atelier:

## Questions destinées à orienter les discussions – AXE PERTINENCE:

1. Quel est le niveau de pertinence ou d'importance de cette grande tendance pour votre sujet? Quelle pourrait être l'ampleur de ses effets?
2. Quelle pourrait être l'évolution de cette grande tendance? Son évolution sera-t-elle linéaire au cours des 5, 10 ou 20 prochaines années?
3. Dans quelle mesure cette tendance est-elle importante pour la réussite (sur le plan stratégique) de votre sujet (par ex., objectifs sanitaires, l'UE aux yeux de ses citoyens, la sécurité)?
4. Dans quelle mesure cette tendance est-elle importante pour influencer la place de l'UE/ de votre pays dans le monde (par ex., du point de vue de la compétitivité, d'influence politique ou autre en lien avec votre sujet)?
5. Dans quelle mesure cette tendance est-elle importante pour façonner l'avenir de votre organisation/domaine?

## Questions destinées à orienter les discussions –AXE CONSCIENCE ET CONNAISSANCE:

1. L'incidence potentielle de cette grande tendance est-elle reconnue? Dans quelle mesure les parties intéressées ont-elles conscience de l'influence de cette grande tendance?
2. Dans quelle mesure les décideurs (de l'UE ou nationaux) et/ou le grand public comprennent-ils la manière dont cette grande tendance est susceptible d'avoir une incidence sur le sujet?
3. Les médias accordent-ils suffisamment d'attention à la mesure dans laquelle cette grande tendance est susceptible d'avoir une incidence sur le sujet?
4. Les connaissances scientifiques sur la manière dont cette grande tendance influence le domaine sont-elles suffisantes?

**2.4 Les participants placent chacun leur tour leurs vignettes des grandes tendances sur l'affiche de hiérarchisation et expliquent leur raisonnement.** La position finale de la vignette est débattue au sein du groupe et peut être ajustée au besoin. (30 min)

**2.5 Assurez-vous auprès de l'ensemble des participants que la cartographie fasse consensus (10 min)**

**PAUSE (15 min)**

## ÉTAPE 3 – CONSÉQUENCES (45 min)

**3.1 Faites le point sur** le positionnement des fiches des grandes tendances: quelles sont celles qui ont été placées dans la partie correspondant au niveau **élevé** sur l'axe horizontal PERTINENCE ET quelles sont celles qui ont été placées dans les parties correspondant aux niveaux **faible et/ou moyen** sur l'axe vertical CONSCIENCE ET CONNAISSANCE. Ces grandes tendances seront examinées plus avant au cours des étapes suivantes. (Il s'agit de l'approche la plus courante, mais vous pouvez vous en écarter).

**3.2. Examinez ensuite ces grandes tendances** l'une après l'autre en groupe et notez, en vous aidant des fiches des conséquences, les conséquences que l'évolution des grandes tendances est susceptible d'avoir pour le sujet et pour l'avenir.

Réfléchissez aux conséquences futures à court et à long terme (assurez-vous de ne pas oublier les effets à long terme). (35 min)



# Déroulé de l'atelier:

## Questions destinées à orienter les discussions:

1. Que se passerait-il si cette tendance était ignorée ou sous-estimée dans des décisions futures?
2. A contrario, que se passerait-il si cette tendance était minutieusement évaluée et intégrée dans des décisions futures?
3. Qui concerne-t-elle? Quelles parties intéressées? Quand?
4. Dans quelle mesure les parties intéressées sont-elles préparées et équipées pour faire face aux éventuelles évolutions/difficultés? Est-ce le cas uniformément dans l'ensemble de l'UE?
5. Les politiques existantes tiennent-elles déjà compte des implications, et des plans de mise en œuvre sont-ils déjà en place?
6. Quelle sera l'incidence de cette tendance sur les domaines clés (l'emploi, l'économie, la santé, l'environnement, la durabilité, l'UE, par exemple)?

**3.3. FACULTATIF: Déterminez les liens (et/ou les dépendances)** entre les grandes tendances dans le contexte du sujet retenu (20 min supplémentaires).

En partant du coin supérieur droit de l'affiche (où se situent le niveau de PERTINENCE **élevé** et le niveau de CONSCIENCE ET CONNAISSANCE **élevé** des grandes tendances), reliez les grandes tendances entre elles en lien avec le sujet retenu.

Dessinez des flèches entre les vignettes des grandes tendances en précisant les grandes tendances qui influencent et celles qui sont influencées (flèche à double sens si elles s'influencent mutuellement).

Comptez le nombre de flèches «vers l'intérieur» et «vers l'extérieur» que compte chaque fiche des grandes tendances. Cet exercice aide à distinguer les grandes tendances qui influencent le plus et/ou sont le plus influencées pour le sujet retenu.

Tracez des lignes sur l'affiche.

ou

**3.4.** Au lieu de tracer des lignes sur la carte, vous pourriez simplement vous concentrer sur les grandes tendances sélectionnées à la section 3.1 (qui ont été considérées comme importantes pour le sujet), et vous pourriez demander: en quoi ces grandes tendances sont-elles liées entre elles?

## Questions destinées à orienter les discussions:

1. Dans quelle mesure l'évolution de l'une déterminera-t-elle l'évolution de l'autre? Et dans quelle mesure un traitement satisfaisant du sujet en question dépend-il de l'évolution d'une tendance, elle-même sensible à ce qui se passe dans une autre grande tendance? En d'autres termes, quelles sont les interdépendances?

Quelles grandes tendances sont regroupées/ liées entre elles dans leurs évolutions potentielles et présentent des «interdépendances»?

ou

## 3.5 Transformez les évolutions moins pertinentes des grandes tendances en jokers

Intéressez-vous aux fiches des grandes tendances qui ont été considérées comme moins pertinentes (du côté gauche de l'affiche de hiérarchisation des grandes tendances). Transformez chacune de ces cartes en «joker» en réfléchissant à une évolution qui les ferait passer du niveau «faible» à un niveau plus «élevé» sur l'axe PERTINENCE.

Vous pourriez décider de choisir un domaine dont l'évolution future est très incertaine. Bien que les grandes tendances soient relativement certaines, une certaine incertitude peut subsister quant à la manifestation concrète de certains aspects.

Examinez les risques futurs liés à une grande tendance qui, bien qu'elle ait été considérée comme peu importante, pourrait avoir de lourdes conséquences si elle venait à évoluer d'une certaine manière ou à être influencée par quelque chose (risque, opportunité)?

Notez les idées sur les fiches des conséquences.

# Déroulé de l'atelier:

## Questions destinées à orienter les discussions:

1. Qu'est-ce qui pourrait transformer une tendance considérée comme «moins importante» en tendance à incidence élevée?
2. Qu'est-ce qui pourrait faire que cette tendance cause une perturbation majeure?
3. Quels sont les éléments à surveiller?
4. Dans quelle mesure les cygnes noirs (événements rares et imprévisibles) ont-ils perturbé ce secteur? Quels autres événements inattendus pourraient avoir des effets sur le secteur à l'avenir?

## ÉTAPE 4 – CONCLUSIONS (45 min)

### 4.1 Examen des résultats et étapes suivantes (30 min)

La personne qui anime l'atelier invite toutes les équipes en plénière et leur rappelle les étapes suivantes.

### 4.2 Chaque équipe présente brièvement ses discussions à l'ensemble du groupe. (5-10 min par équipe)

Le «responsable» désigné par chaque équipe retient deux des grandes tendances importantes sélectionnées et expose les principales conséquences potentielles envisagées avec l'ensemble du groupe.

(REMARQUE: «deux» n'est qu'une suggestion. Le nombre d'équipes et le temps alloué détermineront le nombre de grandes tendances que chaque équipe pourra présenter. Toutefois, toutes les tendances examinées par chaque équipe ayant été notées sur les fiches des conséquences, elles pourront faire l'objet de discussions (et d'un classement) après l'atelier. Lorsqu'elles ont sélectionné les mêmes grandes tendances, les équipes sont invitées à l'indiquer. Toutefois, elles sont encouragées à en décrire d'autres au cours de cette présentation, afin de garantir une discussion exhaustive et équilibrée).

Remarque: il est utile qu'un rapporteur prenne note des discussions, tandis que le coordinateur et un responsable/sujet de l'atelier facilitent les échanges

Concluez en examinant ensemble les évolutions les plus probables dans le domaine à court et à long terme (au cours des vingt prochaines années, par exemple) sous l'effet de ces grandes tendances.

## Questions destinées à orienter les discussions:

1. Selon vous, quelles sont les conséquences (courantes) les plus probables et celles qui pourraient avoir les effets les plus sensibles?
2. Quelles sont les conséquences potentielles critiques dont les parties intéressées devraient être conscientes?
3. Avez-vous relevé des problèmes qui – en lien avec le sujet retenu – sont actuellement sous-estimés et devraient faire l'objet d'une attention accrue?
4. Quelle est la chose qui vous a le plus surpris au cours des discussions?
5. Quels sont les groupes de parties intéressées susceptibles d'être les plus concernés par des évolutions potentielles importantes?
6. Des «jokers» ou des risques futurs ont-ils été définis?

### 4.3 Discussion finale entre tous les participants sur les résultats généraux et les étapes/mesures suivantes (15 min).

Pour conclure, remerciez chacune et chacun de sa participation.

Vous pouvez opérer un classement global des grandes tendances sélectionnées par l'ensemble des équipes et résumer les conséquences dont les différentes équipes ont estimé qu'il fallait avoir conscience. Si le temps le permet, comparez les résultats de la cartographie des différentes équipes et discutez-en. Sinon, prenez une photo de l'affiche de chaque équipe.



# Déroulé de l'atelier:

Discutez des mesures concrètes à prendre par le groupe (par exemple, une mesure spécifique; un atelier de suivi pour examiner les implications futures en matière stratégique et/ou des mesures coordonnées plus en détail, et avec un éventail de parties intéressées plus large; l'analyse approfondie d'une vulnérabilité spécifique; l'élaboration de scénarios de travail prospectifs).

Ramassez toutes les fiches des conséquences et autres notes. Toutes les contributions recueillies durant l'atelier peuvent être synthétisées et faire l'objet d'un rapport ou d'une déclaration destinés à étayer les préparatifs de futurs travaux en matière de politique. Ce rapport pourrait décrire l'ensemble des grandes tendances sélectionnées, leur classement, leurs conséquences et les conclusions/implications en matière de politique, ainsi que toute mesure future convenue.

L'atelier prend fin sur un échange d'idées concernant l'évolution des tendances et les hypothèses pour l'avenir, sur une meilleure compréhension et (dans l'idéal) un accord quant aux priorités et objectifs pour le sujet en question (en tenant compte des cadres et contraintes de l'UE et nationaux).

## Questions destinées à orienter les discussions:

1. Quels problèmes doivent être analysés plus avant? Quelles devraient être les prochaines étapes?
2. Selon vous, quelles sont les possibilités ou opportunités?
3. Quel type de mesure nécessitent-elles? Une nouvelle étude? De nouvelles politiques? De nouvelles mesures?
4. Les problèmes recensés devraient-ils faire l'objet d'une évaluation plus détaillée des implications stratégiques?
5. Quels domaines de coopération au niveau de l'UE pourraient être actionnés pour relever ces défis?

## FIN de l'atelier

## Après l'atelier (facultatif) – BILAN

Les organisateurs peuvent se réunir pour dresser le bilan des discussions et des idées recueillies au cours de l'atelier, et réfléchir à la meilleure façon d'en utiliser le produit (dans l'idéal, un plan aura été arrêté au début). Il peut, par exemple, s'agir de propositions de mesures, d'une étude approfondie des options politiques/stratégiques nécessaires ou de futures études.

Un **modèle de compte rendu** a été élaboré et peut être utilisé de différentes manières – en fonction des objectifs et des aspects spécifiques qui intéressent le groupe/ qui concernent le sujet retenu.

Les conclusions peuvent contribuer à reconnaître, par exemple:

- les grandes tendances (facteurs de changement) les plus pertinentes et qui produisent les effets les plus sensibles sur le sujet retenu, et pourquoi;
- les résultats qui peuvent servir à élaborer des scénarios;
- les évolutions futures potentielles principales et leur calendrier de survenue probable, à savoir les conséquences potentielles à court et à long terme des différentes évolutions/ grandes tendances;
- les priorités stratégiques spécifiques;
- les «jokers» susceptibles de modifier la trajectoire de grandes tendances dont la pertinence est (encore) faible.