

BOÎTE À OUTILS DE PROSPECTIVE STRATÉGIQUE DE VVP : UNE ACTIVITÉ PRATIQUE DE PLANIFICATION DE SCÉNARIOS SUR L'IMMIGRATION



Auteurs :
Alina Sutter
Victoria M. Esses

Mars 2026

Financé par :

Funded by:

Un rapport par | A report by :



Immigration, Réfugiés
et Citoyenneté Canada

Immigration, Refugees
and Citizenship Canada



VOIES VERS LA
PROSPÉRITÉ
Promouvoir des communautés accueillantes au Canada



PATHWAYS TO
PROSPERITY
Promoting Welcoming Communities in Canada

Remerciements : Nous tenons à remercier Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) pour avoir financé la conférence nationale 2025 de VVP, qui a rendu possible l'exercice de prospective et le partage des documents par le biais de la présente boîte à outils. Nous tenons également à remercier Greg Landry pour sa contribution et ses conseils sur l'exercice de prospective, ainsi que Horizons de politiques pour avoir partagé des ressources utiles. Nous sommes reconnaissants à tous les participants à la conférence qui ont pris part si activement à l'exercice, ont apporté leurs idées à travers les feuillets de travail et ont partagé leurs commentaires réfléchis. Nous remercions également les animateurs qui ont guidé les groupes tout au long de l'activité et ont soutenu le processus. De plus, nous remercions Parthana Sembakutti pour son aide dans l'analyse des résultats. Merci également à Aurélie Lacassagne pour la traduction de la boîte à outils et des documents d'accompagnement.

Citation suggérée : Sutter A. & Esses, V. M. (2026). Boîte à outils de prospective stratégique de VVP : une activité pratique de planification de scénarios sur l'immigration. *Partenariat Voies vers la prospérité*.

<https://voiesversprosperte.ca/library/boite-a-outils-de-prospective-strategique-de-vvp-une-activite-pratique-de-planification-de-scenarios-sur-limmigration/>

Table des matières

Contexte et objectif	4
Termes clés	5
Prospective à la conférence nationale 2025 de VVP	6
Résultats de l'exercice de prospective effectué lors de la conférence nationale 2025 de VVP...	6
Utilisation de ces outils dans votre propre organisation	17
Ressources supplémentaires	18

Contexte et objectif

Nous vivons une période de grande incertitude et de changements majeurs dans le monde, mais aussi chez nous, et c'est donc le moment opportun pour réfléchir à ce que l'avenir réserve au secteur de l'établissement, aux chercheurs qui étudient l'immigration et aux décideurs politiques qui travaillent dans ce domaine. Les exercices de prospective stratégique facilitent cette démarche.

La prospective consiste à se préparer à plusieurs futurs possibles. Au lieu de se demander « Que va-t-il se passer ? », elle pose les questions « Que pourrait-il se passer? » et « Que devrions-nous faire si cela se produit ». L'objectif n'est pas de prédire l'avenir, mais d'imaginer toute une série de possibilités afin de pouvoir faire des choix résilients et se préparer à plusieurs futurs.

La prospective diffère des autres façons d'envisager l'avenir. Elle explore plusieurs futurs plausibles et alternatifs. Elle nous aide à comprendre les forces qui façonnent un système, comment celui-ci pourrait évoluer et quelles surprises pourraient survenir. En envisageant plusieurs futurs plausibles, la prospective nous permet d'identifier les défis et les opportunités et de nous préparer aux différentes directions que pourrait prendre le changement.

Deux autres termes liés à la prospective, mais différents de celle-ci, sont la prévision et la construction d'une vision. La prévision utilise des données du passé et les prolonge dans l'avenir, souvent à l'aide d'outils statistiques, de simulations et d'avis d'experts sur des hypothèses. La construction d'une vision se concentre sur l'avenir que nous aimerions voir se réaliser. Cette boîte à outils se concentre sur la prospective, plutôt que sur les prévisions ou l'élaboration d'une vision, comme stratégie permettant de prendre en compte les incertitudes et de se préparer à différents futurs possibles.

Les documents contenus dans la boîte à outils de prospective actuelle ont été testés lors de la conférence nationale 2025 de VVP. Nous fournissons ces documents et les résultats de l'exercice réalisé lors de la conférence dans l'espoir que les parties intéressées les utiliseront au sein de leurs propres organisations afin de construire un avenir plus résilient dans lequel les nouveaux arrivants et les Canadiens plus établis pourront s'épanouir.

Termes clés

Terme	Définition
Prospective	Une méthode structurée pour explorer des futurs plausibles et alternatifs. La prospective aide à identifier les défis et les opportunités qui pourraient se présenter, et favorise de meilleurs choix aujourd'hui.
Facteur de changement	Une force motrice – sociale, économique, technologique, environnementale ou politique – susceptible d'entraîner des changements importants dans un système (par exemple, « rythme d'adoption de l'IA », « besoins du marché du travail »). Les moteurs sont formulés de manière neutre afin que différentes orientations du changement puissent être envisagées.
Tendance	Une direction de changement soutenue et observable dans le temps, étayée par de multiples observations ou points de données. Les tendances peuvent varier en termes de direction et de rythme, et peuvent être façonnées par de multiples moteurs de changement sous-jacents.
Mégatendance	Tendance à long terme, souvent d'envergure mondiale, qui devrait avoir un impact majeur sur l'avenir.
Signal faible	Indicateur subtil et précoce d'une évolution future potentielle qui n'est pas encore largement reconnue.
Imprévu	Événement ou développement inattendu ou très incertain susceptible de perturber considérablement une situation ou de modifier les résultats futurs.
Planification de scénarios	Processus qui consiste à élaborer des descriptions d'avenirs plausibles afin de mettre en évidence les défis, les opportunités et les stratégies potentielles pour se préparer à l'avenir.
Matrice de scénarios 2×2	Technique d'élaboration de scénarios qui utilise deux facteurs de changement clés comme axes pour créer quatre quadrants. Chaque quadrant représente un scénario ou un avenir distinct et plausible basé sur différentes combinaisons de l'évolution possible des deux facteurs.
Incertitudes critiques	Facteurs de changement qui ont à la fois un impact important sur le domaine concerné et une grande incertitude quant à leur évolution. Dans une matrice de scénarios 2×2, deux incertitudes critiques sont sélectionnées pour définir les axes et générer quatre scénarios distincts.

Prospective à la conférence nationale 2025 de VVP

La conférence nationale 2025 de VVP – *Investir dans l'avenir commun du Canada : des voies vers de nouvelles possibilités* – s'est concentrée sur l'avenir de l'immigration au Canada. Dans son discours d'ouverture, Greg Landry a présenté comment planifier plusieurs avenir possibles même lorsque la voie à suivre est incertaine (regardez l'enregistrement [ici](#)). Deux séances plénières de la conférence ont exploré les principaux moteurs de changement – les grandes forces susceptibles de façonner l'avenir du système d'immigration canadien – notamment la démographie et les tendances mondiales du Canada, les besoins du marché du travail, l'attitude du public à l'égard de l'immigration, l'IA et les technologies émergentes, ainsi que les flux d'information (regardez les enregistrements [ici](#) et [ici](#)).

S'appuyant sur ces conversations, l'activité interactive a réuni les participants en petits groupes afin d'imaginer divers futurs plausibles et de discuter des défis et des opportunités que chacun pourrait créer, ainsi que des stratégies qui pourraient aider à se préparer à plusieurs futurs possibles. Les participants à la conférence ont travaillé en petits groupes avec un animateur afin de réaliser un exercice structuré de planification de scénarios 2 × 2 axé sur l'avenir de l'immigration au Canada à un horizon de 10 à 15 ans. Les groupes ont d'abord examiné et clarifié une liste de facteurs de changement généraux et ont ajouté tout autre facteur de changement qui leur semblait manquer. Ils ont ensuite voté sur les facteurs de changement en fonction de deux critères – l'impact et l'incertitude – et ont utilisé ces votes pour identifier les forces les plus influentes et les plus imprévisibles qui façonneront l'avenir de l'immigration au Canada (voir [le feuillet de travail 1](#)). En fonction du total des votes combinés les plus élevés, chaque groupe a sélectionné les deux principaux facteurs de changement qui serviront d'axes à une matrice de scénarios 2 × 2. Ensuite, les groupes ont défini des points finaux contrastés pour chaque axe et ont élaboré quatre scénarios futurs plausibles (un dans chaque quadrant), en donnant à chaque scénario un titre court et quelques caractéristiques distinctives (voir [le feuillet de travail 2](#)). Enfin, les groupes ont discuté de ce que chaque scénario pourrait signifier dans la pratique, en identifiant les défis et les opportunités potentiels pour le système d'immigration canadien et pour ceux qui travaillent à le soutenir, et ont noté les stratégies qui pourraient aider à se préparer à plusieurs futurs possibles (voir [le feuillet de travail 3](#)).

Résultats de l'exercice de prospective effectué lors de la conférence nationale 2025 de VVP

Au total, 53 groupes ont participé à l'activité interactive, dont 48 groupes en présentiel et 5 groupes virtuels. Pour analyser les résultats, nous avons d'abord passé en revue tous les facteurs de changement identifiés par les participants et les avons regroupés en catégories thématiques plus larges (voir le tableau 1). Ces catégories ont ensuite été utilisées pour résumer à la fois les votes d'impact et d'incertitude fournis dans [le feuillet de travail 1](#), et les facteurs de

changement que les groupes ont finalement sélectionnés pour leurs matrices de scénarios 2×2 ([feuillet de travail 2](#)).

Parmi les participants, les trois catégories de facteurs de changement ayant reçu le plus grand nombre de votes *d'impact* étaient les besoins du marché du travail, les attitudes du public envers l'immigration et les changements démographiques au Canada. Les trois catégories ayant reçu le plus grand nombre de votes *d'incertitude* étaient l'IA et les technologies émergentes, la politique mondiale et les facteurs géopolitiques, ainsi que les perturbations climatiques et environnementales. Lorsque l'impact et l'incertitude ont été pris en compte conjointement, six catégories de facteurs de changement se sont démarquées comme étant les plus largement plébiscitées : les besoins du marché du travail; la politique mondiale et les facteurs géopolitiques; l'IA et les technologies émergentes; les perturbations climatiques et environnementales; les attitudes du public à l'égard de l'immigration; et les changements démographiques au Canada. Ensemble, ces résultats suggèrent que les participants considéraient que l'avenir de l'immigration au Canada serait façonné par une combinaison de pressions économiques et démographiques nationales, d'évolutions des attitudes du public à l'égard de l'immigration, et de forces technologiques, environnementales et géopolitiques plus larges.

Tableau 1 :

Facteurs de changement classés par catégorie : votes sur l'impact et l'incertitude par participant

Catégorie de facteur de changement	Nombre de votes « le plus influent »	Nombre de votes « le plus incertain »	Total
Besoins du marché du travail	140	32	172
Politique mondiale et facteurs géopolitiques	60	112	172
IA et technologies émergentes	38	127	165
Changement climatique et perturbations environnementales	50	86	136
Attitudes du public envers l'immigration	81	50	131
Évolution démographique au Canada	76	17	93
Dynamique économique	47	30	77
Politiques gouvernementales	41	23	64
Politique intérieure et stabilité institutionnelle	41	23	64
Écosystème de l'information et accès à l'information	8	50	58
Infrastructures destinées à soutenir les nouveaux arrivants	37	7	44
Défis en matière de santé et de bien-être	2	25	27
Accessibilité financière et logement	19	4	23
Attirer et retenir les immigrants	9	8	17
Tendances migratoires et pressions humanitaires	9	6	15
Reconnaissance des compétences et des diplômes	7	2	9
Ressources pédagogiques et d'apprentissage	1	0	1
Autres	8	12	20

Comme prévu, les facteurs de changement sélectionnés par les groupes pour leurs matrices de scénarios 2x2 présentaient un chevauchement important avec les votes exprimés par les participants à titre individuel. Les besoins du marché du travail et la politique mondiale et les facteurs géopolitiques ont été les deux catégories les plus fréquemment sélectionnées, suivies par l'IA et les technologies émergentes, les perturbations climatiques et environnementales, la

politique intérieure et la stabilité institutionnelle, ainsi que la dynamique économique (voir tableau 2). Les attitudes du public à l'égard de l'immigration et des changements démographiques au Canada ont également été sélectionnées par un certain nombre de groupes, bien qu'un peu moins fréquemment. Dans l'ensemble, cette tendance suggère une convergence considérable entre les facteurs de changement que les participants ont identifiés comme particulièrement influents et incertains et ceux que les groupes ont sélectionnés pour structurer leurs matrices de scénarios.

Tableau 2 :

Facteurs de changement classés par catégorie et sélectionnés par les groupes pour les matrices de scénarios 2x2

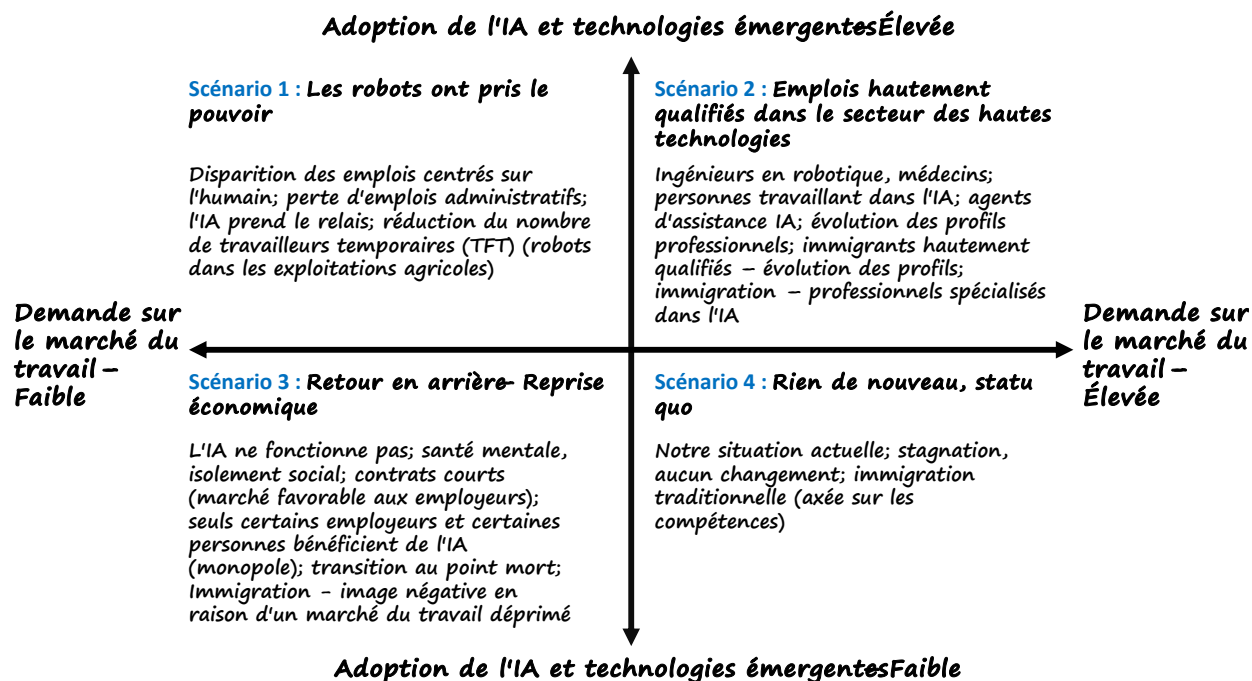
Catégorie de facteurs de changement	Nombre
Besoins du marché du travail	19
Politique mondiale et facteurs géopolitiques	19
IA et technologies émergentes	13
Changement climatique et perturbations environnementales	10
Politique intérieure et stabilité institutionnelle	10
Dynamique économique	9
Attitudes du public envers l'immigration	7
Évolution démographique au Canada	7
Accessibilité financière et logement	4
Politiques gouvernementales	4
Infrastructures destinées à aider les nouveaux arrivants	3
Tendances migratoires et pressions humanitaires	1
Écosystème de l'information et accès à l'information	1
Compétences et reconnaissance des diplômes	0
Attraction et rétention des immigrants	0
Défis en matière de santé et de bien-être	0
Ressources pédagogiques	0
Autres	9

Les groupes ont ensuite utilisé les facteurs de changement qu'ils avaient sélectionnés pour élaborer quatre scénarios d'avenir plausibles dans une matrice 2x2. Dans l'ensemble, les matrices remplies ont montré que les participants étaient capables d'imaginer un large éventail d'avenirs possibles, y compris en matière d'immigration, pour le Canada. Bien que l'orientation spécifique et le niveau de détail aient varié d'un groupe à l'autre, les matrices reflétaient une participation réfléchie à l'exercice et une volonté d'examiner comment différentes combinaisons

de facteurs de changement pourraient façonner des avenir distincts. Nous présentons ci-dessous cinq exemples des types de matrices qui ont été produites.

Figure 1 :

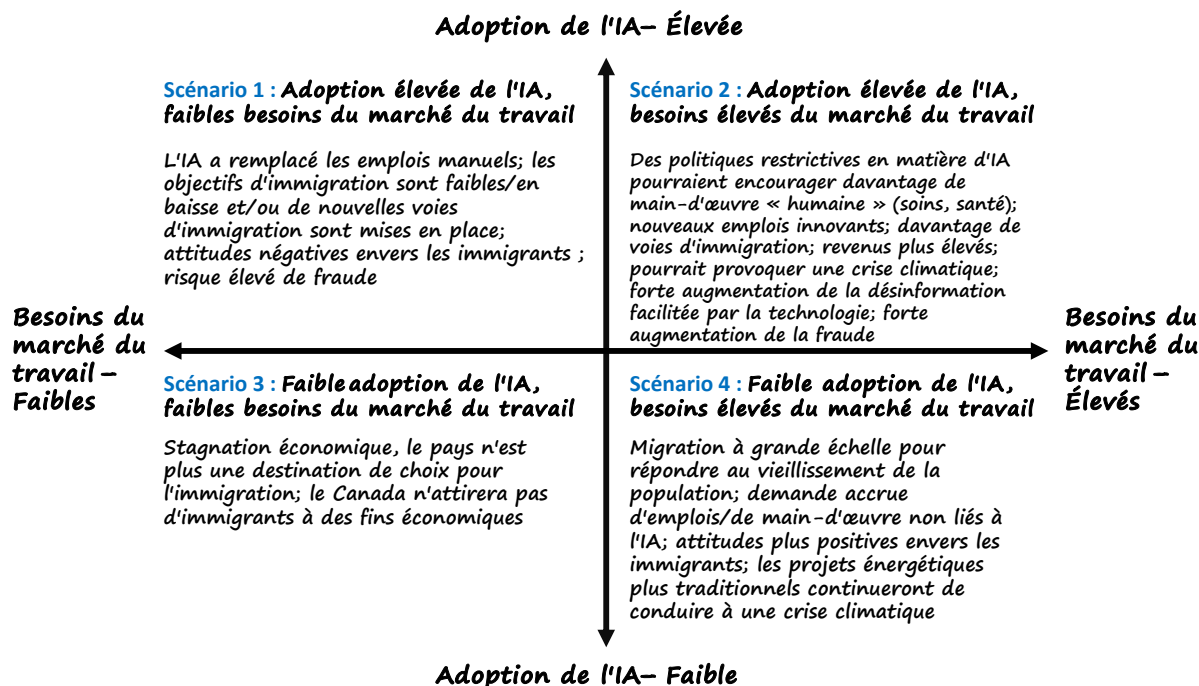
Matrice de scénarios 2x2 : Besoins du marché du travail, IA et technologies émergentes – Exemple A



Le premier exemple a exploré comment la demande sur le marché du travail, l'adoption de l'IA et les technologies émergentes pourraient interagir dans différentes conditions futures (voir figure 1). Dans le scénario 1, une faible demande de main-d'œuvre combinée à une forte adoption de l'IA a conduit à un avenir perturbateur décrit comme « Les robots ont pris le pouvoir », marqué par la disparition des emplois centrés sur l'humain, l'automatisation des tâches routinières et une baisse de la demande pour certaines catégories de main-d'œuvre. Dans le scénario 2, une forte demande de main-d'œuvre combinée à une adoption élevée de l'IA a donné lieu à un avenir centré sur de nouveaux emplois hautement qualifiés dans le secteur des hautes technologies et sur l'évolution des profils des immigrants, avec un accent accru sur l'expertise liée à l'IA. Les autres scénarios envisageaient soit une transition technologique au point mort accompagnée de conditions de marché du travail défavorables, soit un avenir moins axé sur la technologie avec une forte demande sur le marché du travail, décrit comme suivant des modèles d'immigration plus traditionnels, fondés sur les compétences.

Figure 2 :

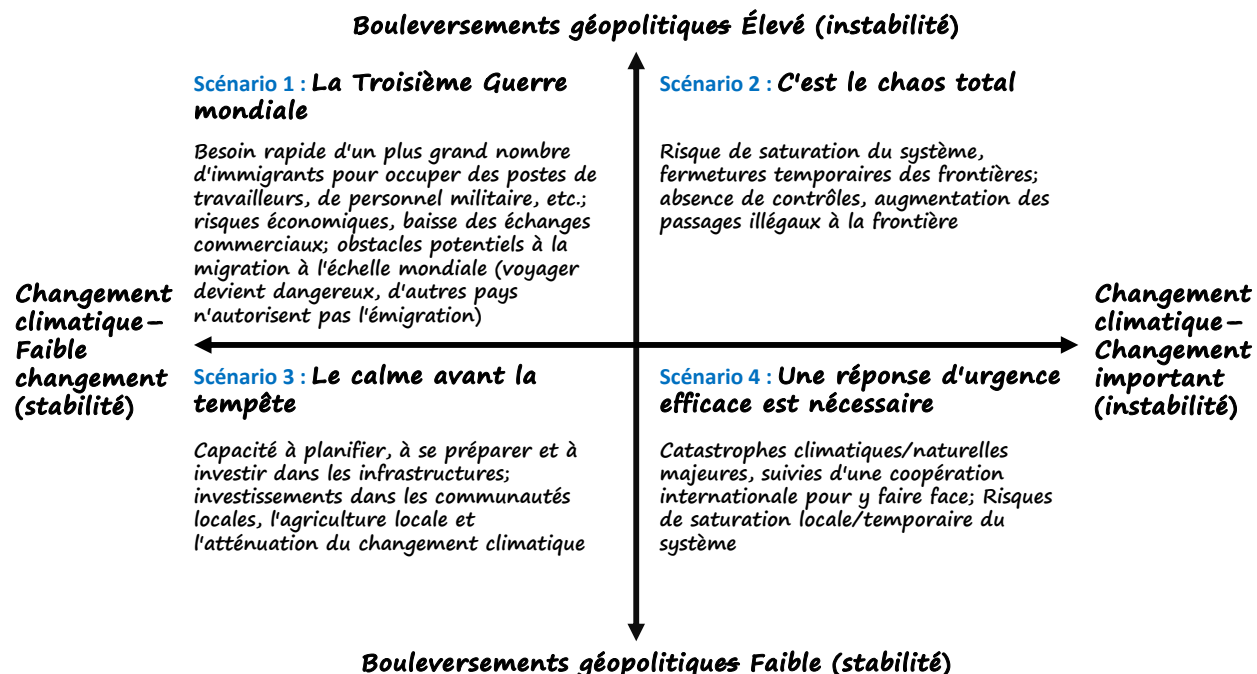
Matrice de scénarios 2x2 : Besoins du marché du travail, IA et technologies émergentes – Exemple B



Un deuxième exemple associait également les besoins du marché du travail à l'adoption de l'IA (voir figure 2). Dans le scénario 1, la combinaison d'une adoption élevée de l'IA et de faibles besoins du marché du travail était associée à une baisse des objectifs d'immigration, à une diminution des opportunités économiques et à des attitudes plus négatives envers les immigrants. Dans le scénario 2, une adoption élevée de l'IA combinée à des besoins élevés du marché du travail indiquait de nouvelles formes de travail et de nouvelles voies d'immigration, tout en soulevant des inquiétudes quant aux conséquences plus larges du changement technologique. Les deux scénarios restants reflétaient différentes possibilités. Le scénario 3 combinait un faible taux d'adoption de l'IA avec de faibles besoins du marché du travail et était associé à une stagnation économique et à un déclin de l'attractivité du Canada en tant que destination d'immigration pour des raisons économiques. Le scénario 4 combinait des besoins élevés du marché du travail avec un faible taux d'adoption de l'IA et donnait lieu à un avenir marqué par une migration à grande échelle en réponse au vieillissement de la population et à une demande continue pour des formes de main-d'œuvre plus traditionnelles.

Figure 3 :

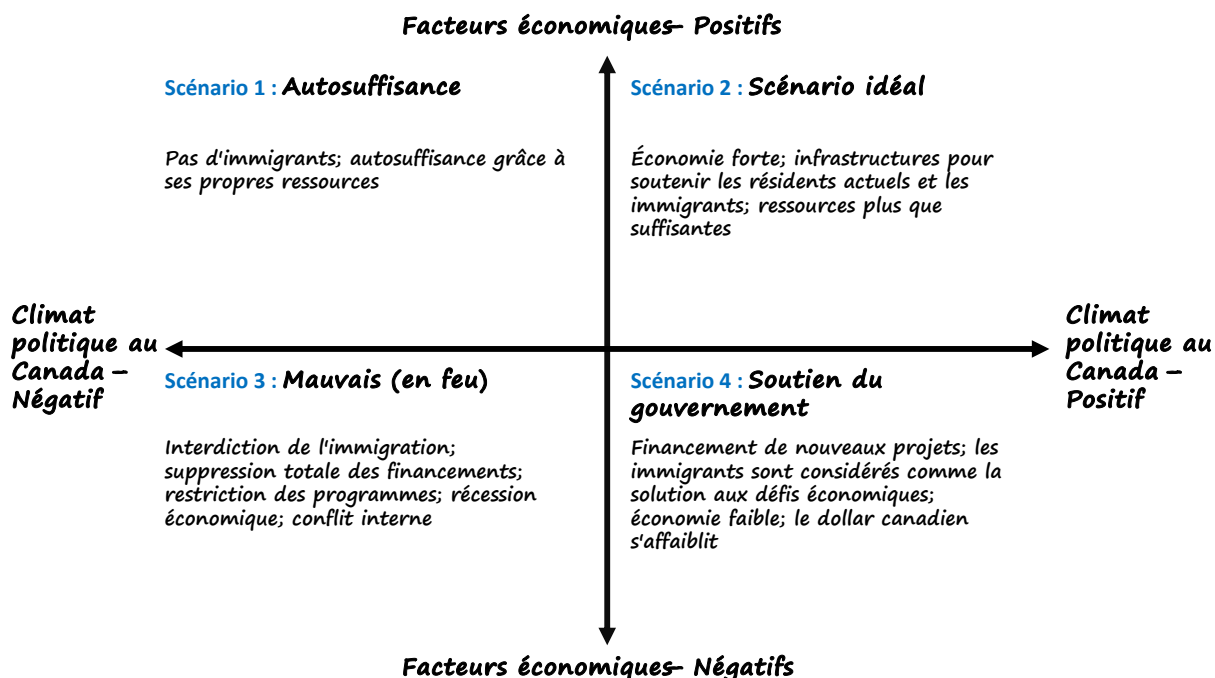
Matrice de scénarios 2x2 : Perturbations climatiques et environnementales et politique mondiale et facteurs géopolitiques



Le troisième exemple a examiné comment différentes combinaisons de changement climatique et de bouleversements géopolitiques pourraient façonner des scénarios futurs plausibles (voir figure 3). Le scénario le plus stable (scénario 3), « Le calme avant la tempête », combinait de faibles niveaux de changement climatique et d'instabilité géopolitique et mettait l'accent sur la planification, les investissements dans les infrastructures, la résilience locale et l'atténuation des effets du changement climatique. Le scénario 1 combinait un faible changement climatique avec une forte instabilité géopolitique et décrivait un avenir marqué par la guerre, les risques économiques et les obstacles à la migration. Le scénario 2, combinant des niveaux élevés de changement climatique et d'instabilité géopolitique, envisageait le déroulement simultané de multiples crises, avec des pressions aux frontières et des risques de saturation du système. Enfin, le scénario 4, combinant une forte instabilité climatique avec une faible instabilité géopolitique, mettait en avant des urgences climatiques majeures nécessitant une coopération pour y répondre efficacement.

Figure 4 :

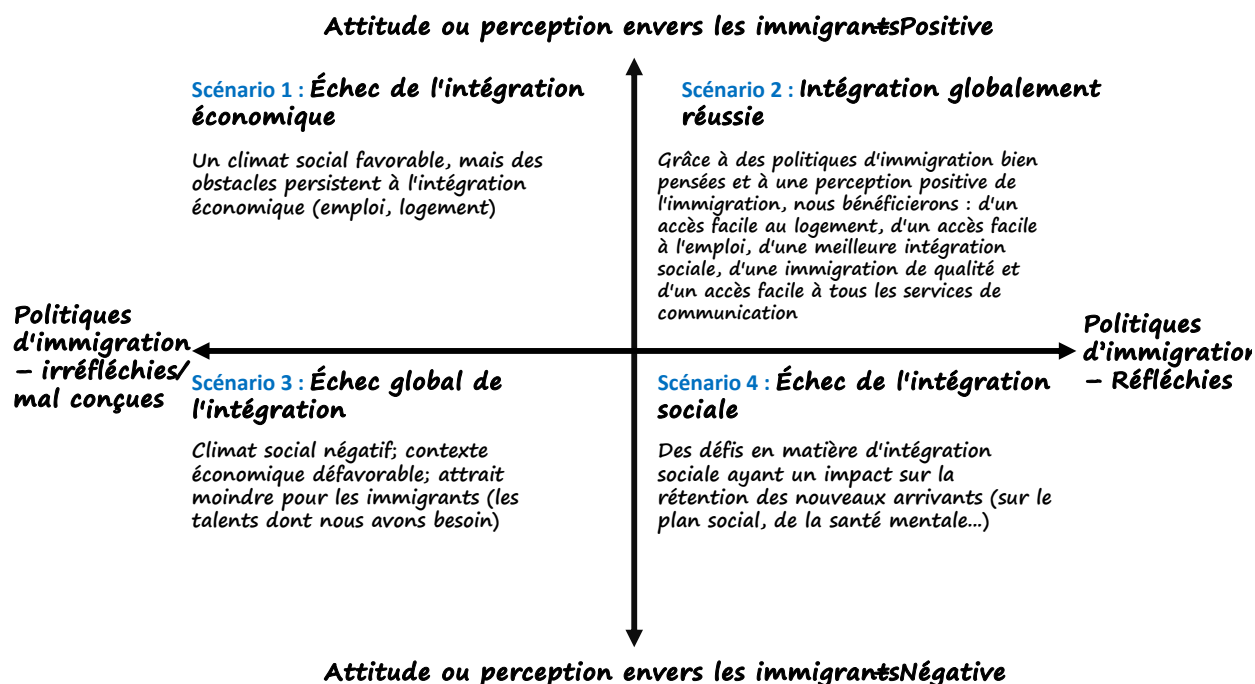
Matrice de scénarios 2x2 : Politique intérieure, stabilité institutionnelle et dynamique économique



Le quatrième exemple a exploré comment le climat politique et les moteurs économiques du Canada pourraient se combiner pour façonner différents contextes futurs (voir figure 4). Dans le scénario 1, où les moteurs économiques étaient positifs mais le climat politique négatif, on a imaginé un avenir fondé sur « l'autosuffisance », sans immigrants et reposant sur les ressources nationales. En revanche, le « scénario idéal » (scénario 2) a été décrit comme présentant un climat politique positif et une économie forte, avec des infrastructures suffisantes pour soutenir les résidents actuels et les immigrants, ainsi que des ressources plus que suffisantes. Le scénario présentant à la fois un climat politique négatif et des moteurs économiques négatifs (scénario 3) décrivait un avenir difficile, marqué par la récession, les conflits internes, les coupes budgétaires et les restrictions en matière d'immigration. Enfin, le scénario 4, caractérisé par un climat politique positif mais des moteurs économiques faibles, a été décrit comme un avenir dans lequel des fonds étaient disponibles pour de nouveaux projets et où les immigrants étaient considérés comme faisant partie de la réponse aux défis économiques.

Figure 5 :

Matrice de scénarios 2x2 : Politiques gouvernementales et attitudes du public à l'égard de l'immigration



Le dernier exemple a examiné comment les politiques d'immigration et les attitudes envers les immigrants pourraient interagir dans différentes conditions futures (voir figure 5). Le scénario 1, combinant des attitudes positives et des politiques mal conçues, a été décrit comme un « échec de l'intégration économique », dans lequel le climat social était favorable mais où des obstacles à l'emploi et au logement subsistaient. Dans le scénario le plus positif (scénario 2), des politiques réfléchies associées à des attitudes positives ont été associées à un accès plus facile au logement et à l'emploi, à une intégration sociale plus forte et à un meilleur accès aux services. Le scénario 3 – le scénario le plus négatif – combinait des politiques mal conçues avec des attitudes négatives envers les immigrants et a été décrit comme un avenir dans lequel l'intégration avait échoué de manière plus générale. Enfin, le scénario 4, combinant des politiques réfléchies avec des attitudes négatives envers les immigrants, a abouti à un « échec de l'intégration sociale », dans laquelle les défis liés à l'intégration sociale étaient considérés comme affectant la rétention des nouveaux arrivants et leur santé mentale.

À travers ces exemples, les groupes ont identifié un large éventail de défis associés aux différents futurs possibles qu'ils ont imaginés. Dans les scénarios axés sur les besoins du marché du travail et l'IA, ils ont souligné des préoccupations telles que la perte d'emplois de premier échelon, l'aggravation des écarts de revenus, la hausse du chômage, les changements dans les systèmes éducatifs et la nécessité pour les prestataires de services et les travailleurs de suivre le rythme des évolutions technologiques rapides. Dans le scénario axé sur les conditions économiques et politiques nationales, les participants ont identifié des défis tels que la réduction du soutien gouvernemental, la désinformation, les difficultés à maintenir les ressources et les relations, les conflits familiaux, le sans-abrisme et le sentiment anti-immigrants. Dans l'exemple centré sur le changement climatique et l'instabilité géopolitique, ils ont également souligné la difficulté de répondre à plusieurs crises à la fois, notamment la saturation des systèmes, les déplacements de population et le risque de complaisance ou d'absence d'accord politique sur la manière d'y répondre. Dans l'exemple axé sur les politiques d'immigration et les attitudes du public envers les immigrants, les défis identifiés comprenaient un taux de chômage élevé, la difficulté de trouver un emploi dans son domaine, la difficulté d'accéder au logement et des effets négatifs plus larges sur la vie sociale et familiale.

Ces groupes ont également identifié un certain nombre d'opportunités dans les futurs qu'ils ont décrits. Dans les exemples axés sur l'IA et les besoins du marché du travail, les participants ont souligné le potentiel de nouveaux emplois, de nouvelles voies d'immigration et de formes de formation plus spécialisées. Dans l'exemple axé sur le changement climatique et l'instabilité géopolitique, ils ont identifié des opportunités de développer de nouvelles technologies, d'améliorer les systèmes après une perturbation, de construire des infrastructures, de faire progresser l'action humanitaire, d'attirer des talents tant que la situation reste calme, de créer de nouvelles collaborations et des partenariats internationaux, et de bâtir une économie basée sur les énergies vertes. Dans l'exemple axé sur les conditions politiques et économiques nationales, les participants ont associé des conditions plus favorables à de nombreuses opportunités d'emploi, à des ressources accrues, à l'accessibilité financière, au soutien aux programmes et aux immigrants, à l'adhésion des employeurs et à la collaboration. Dans l'exemple axé sur les politiques d'immigration et les attitudes du public envers les immigrants, les participants ont identifié des opportunités telles que l'attraction de talents de haut niveau à l'échelle internationale et l'utilisation de données locales pour mesurer les impacts et orienter la planification future de l'immigration, y compris l'immigration francophone.

Les stratégies de préparation à l'avenir identifiées par ces groupes étaient généralement pratiques et pertinentes pour différents scénarios d'avenir. Les participants ont souligné la nécessité de l'adaptation et du renforcement des capacités, y compris la formation et l'apprentissage continu au sein du secteur de l'établissement (par exemple, une formation pour s'adapter à l'IA). D'autres ont mis l'accent sur la planification et la collaboration en tant que

formes importantes de préparation, ainsi que sur le besoin de données et de recherches factuelles. En outre, il a été recommandé de sensibiliser la communauté à la diversité. Certains participants ont également souligné des mesures de planification plus concrètes, telles que la préparation de plans d'action et l'anticipation des impacts sur différents horizons temporels (par exemple, le taux d'augmentation des besoins en logement pour les immigrants).

Dans l'ensemble, les résultats de l'activité interactive montrent que les participants ont identifié de multiples orientations plausibles pour l'avenir de l'immigration au Canada et ont examiné les différents défis et opportunités que ces futurs pourraient créer. C'est précisément là que réside la valeur de la prospective : elle encourage les participants à voir au-delà d'un seul avenir prévisible, à explorer un éventail d'alternatives plausibles et à réfléchir à la manière dont des conditions différentes peuvent nécessiter des réponses différentes. L'exercice a également permis de mettre en évidence des stratégies qui pourraient rester pertinentes dans plusieurs scénarios d'avenir possibles et a souligné l'importance de la préparation et de l'adaptabilité en ce qui concerne l'avenir de l'immigration au Canada.

Utilisation de ces outils dans votre propre organisation

Les documents fournis dans cette boîte à outils peuvent être utilisés par les organisations pour faciliter leurs propres exercices de planification de scénarios. Ils peuvent être utilisés tels quels ou adaptés en mettant à jour les exemples de facteurs de changement afin de refléter un contexte ou un domaine spécifique. En plus de ce document d'introduction, la boîte à outils comprend :

- Un guide de l'animateur et une présentation pour aider à la mise en œuvre et guider les groupes tout au long de l'exercice
- Des instructions à l'intention des participants qui décrivent les étapes et expliquent ce que les participants sont invités à faire
- Trois feuillets de travail pour soutenir l'activité et saisir les résultats du groupe à différentes étapes de l'exercice :
 - Feuille de travail 1 : permet aux participants de dresser la liste des facteurs de changement, puis de voter en fonction de leur impact (points rouges) et de leur degré d'incertitude (points bleus)
 - Feuille de travail 2 : guide les participants dans l'élaboration d'une matrice de scénarios 2x2 à partir des deux facteurs de changement qu'ils ont sélectionnés et leur permet de définir le titre et les principales caractéristiques de quatre scénarios plausibles
 - Feuille de travail 3 : aide les participants à documenter les opportunités et les défis associés à chaque scénario et à identifier les stratégies qui pourraient être utiles à mettre en œuvre dans tous les scénarios

Ces documents peuvent être téléchargés [ici](#). Pour mener à bien cette activité, les organisations auront besoin de fournitures de base telles que des feuilles de travail imprimées, des stylos/marqueurs et des autocollants rouges et bleus (ou une autre méthode de vote simple).

Ressources supplémentaires

Titre et lien	Auteurs/Organisation	Description
Horizons de politiques Canada – Ressources Lien	Horizons de politiques Canada, Gouvernement du Canada	Série de six modules sur la prospective et son intégration dans l'élaboration des politiques, comprenant du contenu HTML/PDF, des présentations PowerPoint, des notes pour les animateurs, des exercices guidés et des fiches-conseils.
Planification de scénarios : processus, outils et exemples Manuel d'utilisation : conçu pour les organisations confrontées à des périodes d'incertitude Lien	Kevin Quigley et Warren McDougald, MacEachen Institute for Public Policy and Governance (MIPP), Université Dalhousie	Un manuel d'utilisation concis et pratique qui décrit le processus de planification de scénarios, présente des outils pour faciliter le travail sur les scénarios et fournit un exemple d'exercice de planification de scénarios pour les organisations confrontées à l'incertitude.
Il pourrait y avoir des zombies : guide pratique de prospective stratégique Lien	CoLab, gouvernement de l'Alberta	Un guide pratique destiné aux praticiens novices en matière de prospective qui explique les méthodes de prospective stratégique (y compris leur objectif, leurs avantages/inconvénients et les éléments à prendre en considération) et offre des conseils pour développer un état d'esprit prospectif et défendre la prospective dans le travail quotidien.
Au-delà de la planification stratégique : une boîte à outils de prospective pour les décideurs Lien	Peter Glenday & Karthick Ramakrishnan, California 100 et School of International Futures (SOIF)	Un guide pratique qui présente la prospective stratégique et une approche simple et pragmatique (outils, ressources et exercices) pour aider les dirigeants à prendre de meilleures décisions et à planifier dans des conditions d'incertitude profonde et de changement rapide.
Prospective stratégique 101 : introduction aux méthodologies de prospective stratégique Lien	Administration générale des services des États-Unis (GSA), Centres d'excellence (CoE)	Un guide d'introduction qui présente aux lecteurs les méthodes de prospective stratégique et de conception d'avenirs, explique pourquoi elles sont utilisées et donne un aperçu du processus de prospective à l'aide d'exemples et d'activités.
Guide de prospective stratégique des Nations Unies Lien	UN Futures Lab, Nations Unies	Guide pratique qui présente les concepts clés de la prospective stratégique, donne un aperçu des outils de prospective et offre des conseils pour élaborer et concevoir une première initiative ou un premier engagement en matière de prospective.

La boîte à outils du futur : un ensemble d'outils pour vous aider à élaborer des politiques et des stratégies solides face à un avenir incertain Lien	Government Office for Science (GO-Science), Gouvernement britannique	Une boîte à outils pratique qui présente la réflexion prospective et fournit des outils et des pistes pour appliquer les méthodes prospectives aux politiques ou aux stratégies, afin d'aider à développer des approches solides face à l'incertitude.
Boîte à outils de prospective stratégique pour des politiques publiques résilientes : une méthodologie de prospective complète pour soutenir des politiques publiques durables et prêtes pour l'avenir Lien	OCDE	Une boîte à outils pratique pour les décideurs politiques qui combine un processus de prospective stratégique en cinq étapes avec des notes d'information sur 25 perturbations potentielles fondées sur des données probantes (dans les domaines environnemental, technologique, économique, social et géopolitique) afin de soutenir l'élaboration de scénarios, les tests de résistance des stratégies et des politiques publiques plus résilientes pour la période 2030-2050.
Guide de prospective du PNUD RBAP Lien	Aarathi Krishnan, Sophia Robele, Boukje Kistemaker, Samantha Happ, Oluwabunmi Ajilore, Sahiti Sarva et Zainab Kakal – Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique (RBAP)	Un guide qui présente les points d'entrée, les méthodes et les outils permettant d'intégrer la prospective stratégique dans le travail du PNUD afin de renforcer la capacité d'anticipation et de soutenir la prise de décision dans un contexte d'incertitude.
Comment mettre en œuvre la prospective stratégique (et pourquoi) Lien	Alberto Behar et Sandile Hlatshwayo, Fonds monétaire international (FMI)	Une note d'orientation qui explique la valeur de la prospective stratégique et offre des conseils de mise en œuvre basés sur l'expérience du FMI – en particulier en matière de planification de scénarios et de jeux politiques – afin de soutenir une meilleure prise de décision dans un contexte d'incertitude.