

Bureau fédéral du Plan

Avenue des Arts 47-49, 1000 Bruxelles

<http://www.plan.be>

WORKING PAPER 14-08

Examen des méthodes et analyse de 6 projets de prospective participative. Etude préliminaire au 4° *Rapport fédéral sur le développement durable*

Août 2008

Natacha Zuinen, nz@plan.be et Patricia Delbaere, dp@plan.be

Abstract - Ce Working Paper (WP) passe en revue six projets de prospective participative déjà réalisés en Belgique, afin d'identifier différentes méthodes et pratiques existantes, tant en matière de prospective que de participation. Cet examen approfondi a permis au Bureau fédéral du Plan de mieux fonder ses choix de méthodes et de pratiques dans la préparation de la partie prospective du quatrième *Rapport fédéral sur le développement durable*. Ce WP fait partie d'un ensemble de 3 WP (13-08, 14-08 et 15-08) qui documentent la préparation du quatrième *Rapport fédéral sur le développement durable*, publié fin 2007.

Keywords - prospective, participation, développement durable

Acknowledgements - Ce working paper n'aurait pu être réalisé sans la disponibilité de plusieurs experts qui ont partagé leurs connaissances sur les questions de prospective et de participation. La Task Force Développement durable remercie tout particulièrement Philippe Destatte (Institut Destrée), Stef Steyaert (viWTA), Erik Laes (SCK-CEN), Peter De Smedt (Studiedienst van de Vlaamse Regering) et Lieve Goorden (Universiteit Antwerpen) pour leurs apports et commentaires sur ce document, ainsi que Frederic Heselmans (Université de Liège) et Eric Winnen (Futuribles).

Table des matières

Avant-propos.....	1
1. Méthode de travail	4
1.1. Survol de la littérature	4
1.2. Analyse de 6 exercices	4
2. La prospective comme moyen d'appréhender le futur	6
2.1. Caractéristiques de la prospective	6
2.2. Prospective et politique publique	7
2.3. Prospective et définition de scénario	9
2.4. Etapes d'une construction de scénarios	10
2.4.1. Définition du problème et choix de l'horizon temporel	10
2.4.2. Choix des systèmes et variables-clés	11
2.4.3. Recueil des données et élaboration des hypothèses	11
2.4.4. Construction des visions du monde et des cheminements	12
2.4.5. Identification des options stratégiques	16
2.4.6. Résumé	18
3. Organisation d'exercices participatifs de prospective.....	19
3.1. Pertinence d'un exercice participatif dans une démarche prospective	19
3.2. Choix et rôle des acteurs d'un exercice participatif	20
3.2.1. Pilotes	20
3.2.2. Participants	22
3.3. Processus et méthodes relatives à l'exercice participatif	25
3.3.1. Méthodes d'organisation de la participation	25
3.3.2. Processus	28
3.3.3. Input de l'exercice participatif	29
3.3.4. Output direct de l'exercice participatif	30
3.3.5. Règles procédurales, timing et outils	31
3.4. Rapport final de l'exercice participatif	33
3.4.1. Format et accessibilité des scénarios	33
3.4.2. Communication	34
3.4.3. Utilisation des scénarios	34
4. Conclusions	35
5. Annexes	38
5.1. Annexe 1: Fiches descriptives des méthodes participatives	38
5.1.1. Delphi-methode	38
5.1.2. Focusgroep	39
5.1.3. Expertpanel	40
5.1.4. Zoekconferentie of Scenarioplanning	40
5.2. Annexe 2: Analyse morphologique et représentation du cheminement dans Liège 2020	42
5.2.1. Analyse morphologique	42
5.2.2. Représentation du cheminement	47
5.3. Annexe 3: Etapes de la démarche prospective proposée par la Région flamande	48
5.4. Annexe 4: Définition des méthodes participatives, en néerlandais	49

Liste des tableaux

Tableau 1:	Methoden bij het proces van toekomstverkenning en besluitvorming	8
Tableau 2:	Construction d'un micro-scénario pour le sous-système X et construction de scénarios globaux (ou macro-scénarios) à partir des micro-scénarios pour chaque sous-système	14
Tableau 3:	<i>Ouderen en ICT</i> : exemple de définition d'un cheminement dans un projet backcasting	15
Tableau 4:	<i>Ouderen en ICT</i> : exemple de définition d'un cheminement dans un projet backcasting (suite)	17
Tableau 5:	Principales caractéristiques de 4 méthodes d'organisation de la participation	27
Tableau 6:	Variables-clés et hypothèses pour la composante "système productif"	43
Tableau 7:	Combinaison des hypothèses pour la composante "système productif"	44
Tableau 8:	Présentation des scénarios pour le sous-système "système productif"	45
Tableau 9:	Composition des scénarios globaux	46

Avant-propos

Ce Working Paper (WP) fait partie d'un ensemble de trois WP qui documentent la préparation du quatrième *Rapport fédéral sur le développement durable*, publié fin 2007. Les Rapports fédéraux sont élaborés dans le cadre de la loi du 5 mai 1997 *relative à la coordination de la politique fédérale de développement durable*. Ces Rapports examinent la situation existante, la politique menée et les développements futurs en matière de développement durable. Ils sont utilisés comme base pour les *Plans fédéraux de développement durable*. De cette manière, l'enchaînement des Rapports et des Plans forme un cycle d'apprentissage où les expériences passées servent à anticiper de meilleures politiques et situations dans l'avenir.

Dans ce cycle d'apprentissage, la participation – l'un des principes de base d'un développement durable - joue un rôle important. La participation est en effet nécessaire pour élaborer un projet de développement durable réalisable. La loi sur le développement durable prévoit deux formes de participation de la société civile. D'une part, le Conseil Fédéral du Développement Durable (CFDD), dans lequel sont représentés les grands groupes sociaux, émet des avis sur la politique de développement durable en général et sur les Avant-projets de *Plan fédéral de Développement durable* en particulier. D'autre part, les citoyens peuvent s'exprimer directement sur ces Avant-projets de Plan au cours de la consultation publique.

Afin de préparer le quatrième *Rapport fédéral sur le développement durable*, la Task force développement durable (TFDD) a tenté de compléter l'application de ce principe de participation. Elle a en effet cherché à remplir la mission du Rapport concernant les développements futurs en matière de développement durable, c'est-à-dire sa tâche de prospective, de façon participative. Cette recherche a été menée en trois étapes, résumées dans trois WP.

Au cours de la première étape, les avis du CFDD ont été analysés. Les éléments de vision à long terme et de prospective déjà formulés par la société civile y ont été recherchés. La méthode et les résultats de cette analyse sont présentés dans le premier WP (13-08) intitulé *Elementen van toekomstverkenning in de adviezen van de Federale Raad voor Duurzame Ontwikkeling van 2002 tot 2005. Analyse ter voorbereiding van het vierde Federaal rapport inzake duurzame ontwikkeling* (Frère, 2008). Cette analyse, clôturée en août 2006, livre un inventaire d'« éléments de prospective » s'appuyant sur une *participation représentative*. Les avis étudiés reflètent en effet les points de vue de la société civile représentée au sein du CFDD. Cette étude fut utile pour établir en quoi le Rapport fédéral pouvait apporter une contribution complémentaire à ces avis.

La deuxième étape a consisté à analyser six projets de prospective participative déjà réalisés en Belgique, afin d'identifier différentes méthodes et pratiques existantes, tant en matière de prospective que de participation. Cet examen approfondi a permis au Bureau fédéral du Plan (BFP) de mieux fonder ses choix de méthodes et de pratiques dans la préparation de la partie prospective du quatrième Rapport fédéral. Le deuxième WP (14-08) intitulé *Examen des méthodes et ana-*

lyse de 6 projets de prospective participative. Etude préliminaire au 4^o Rapport fédéral sur le développement durable (Delbaere et Zuinen, 2008) passe en revue les exercices participatifs de prospective sélectionnés.

La troisième étape s'est appuyée sur les deux précédentes pour préparer la partie prospective du quatrième Rapport fédéral. C'est ainsi que le BFP a décidé de mener, avec un panel d'experts, un exercice participatif centré sur les possibles développements futurs de notre société. Le travail de la Task Force a ainsi pu être enrichi de la collaboration d'experts externes au BFP. Ceux-ci ont apporté leur expertise dans des domaines particuliers. Ils n'ont pas travaillé comme des représentants de groupes sociétaux (il ne s'agissait donc pas de participation représentative), mais comme des citoyens préoccupés par un développement durable de la société et particulièrement compétents dans certains domaines.

Le troisième WP (15-08) intitulé *Organisation de l'exercice participatif de prospective à l'horizon 2050 préparatoire au 4^o Rapport fédéral sur le développement durable* (TFDD, 2008) présente cet exercice participatif. L'exercice mené avec un panel d'experts a eu lieu au BFP en trois sessions, de la fin 2006 au début de l'année 2007. Le WP décrit son organisation, ses résultats et ses conclusions. Il montre comment il a été conçu et la manière dont certains de ses résultats ont été obtenus grâce à une approche de *backcasting*, avec 2050 comme horizon temporel. Ce WP contribue donc à accroître la transparence de cet exercice participatif à la base de la partie prospective du Rapport fédéral.

Ces trois WP forment donc un ensemble mais ils peuvent aussi être lus séparément. Chacun d'eux contribue en effet à clarifier un lien entre la participation, principe important d'un développement durable, et l'analyse prospective, fondement essentiel d'un développement durable.

Les trois WP sont le résultat du travail transdisciplinaire de la TFDD. Ils ont été améliorés grâce à leur relecture par des experts du BFP et grâce aux contributions de relecteurs externes, dont des experts d'autres instances ayant une expérience en matière de participation. Les auteurs tiennent à les remercier, de même qu'à remercier une fois encore les participants à l'exercice participatif. Toutes ces contributions ont considérablement enrichi le contenu du quatrième *Rapport fédéral sur le développement durable* et elles ont aidé à tracer de nouvelles pistes pour le Rapport suivant. La TFDD du BFP est seule responsable des erreurs éventuellement commises dans cette entreprise; tout commentaire permettant de les éviter dans des publications ultérieures reste bienvenu.

Examen des méthodes et analyse de 6 projets de prospective participative. Etude préliminaire au 4° Rapport fédéral sur le développement durable

*“Demain ne sera pas comme hier, il sera nouveau et dépendra de nous,
il est moins à découvrir qu’à inventer” (Gaston Berger)*

Ce document comprend 4 parties. La première partie explique la démarche adoptée pour rassembler des informations pertinentes et élaborer des recommandations pour l'organisation d'un exercice participatif de prospective dans le cadre de l'élaboration du 4^{ème} Rapport fédéral sur le développement durable. Les parties suivantes synthétisent différents aspects de ces informations. La deuxième partie décrit les grandes caractéristiques d'une démarche prospective et explique les différentes étapes d'une telle démarche. La troisième partie en tire des recommandations pour l'organisation de l'exercice participatif qui a nourri la construction des scénarios du 4^{ème} Rapport. Enfin, la quatrième partie met en évidence quelques bonnes pratiques. Celles-ci ont été prises en considération dans l'exercice participatif de prospective que la TFSD a mené. Le Working Paper *Organisation de l'exercice participatif de prospective à l'horizon 2050 préparatoire au 4° Rapport fédéral sur le développement durable* reprend ces recommandations en montrant comment elles ont été appliquées dans le cadre de l'exercice de la TFSD. Le cas échéant, les raisons qui motivent le non suivi de l'une ou l'autre de ces recommandations sont également explicitées.

Ces 4 parties sont suivies de 3 annexes qui apportent des compléments d'information. La première annexe fournit des fiches descriptives relatives à 4 méthodes participatives qui peuvent être utilisées pour un exercice participatif de prospective. La deuxième annexe présente un exemple d'analyse morphologique. Enfin, la troisième annexe présente les étapes d'une démarche prospective qui sont proposées dans les travaux de la Région flamande.

1. Méthode de travail

Deux types d'information sont à la base de la démarche suivie: la littérature sur la prospective (et en particulier sur les exercices participatifs de prospective) et l'analyse approfondie de six exercices participatifs de prospective menés en Belgique au cours des dernières années. Dans un premier temps, le survol de la littérature a été réalisé. Il a notamment permis d'identifier des initiatives intéressantes en matière d'exercices participatifs de prospective en Belgique. Dans un second temps, six exercices ont été sélectionnés et ont fait l'objet d'une analyse approfondie. Cette partie décrit ces deux étapes.

1.1. Survol de la littérature

Un survol de la littérature sur les exercices participatifs de prospective a été réalisé sur la base du WP *Toekomstverkenning voor een duurzame ontwikkeling*ⁱ. L'objectif de ce survol était double. Un premier objectif était d'identifier un certain nombre de recommandations de participation dans le cadre de la prospective, d'identifier leurs facteurs de succès et d'échecs et les méthodologies existantes pour faire un tel exercice... Un deuxième objectif était d'identifier des exercices participatifs de prospective pertinents et réalisés en Belgique qui feraient l'objet d'une analyse approfondie. C'est enfin aussi sur la base de ce survol qu'ont été faites les clarifications conceptuelles proposées dans la 2^{ème} partie.

1.2. Analyse de 6 exercices

Six projets ont été identifiés sur la base du survol de la littérature et des connaissances de la TFSD sur les exercices participatifs de prospective récemment réalisés en Belgique. Trois ont été réalisés en Région flamande et trois en Région wallonne. Chacun de ces 6 projets a été analysé de manière approfondie sur la base des documents publiés et de rencontres avec des experts impliqués dans le projet. L'analyse a porté sur les objectifs de l'exercice, les acteurs impliqués, les méthodes utilisées, le processus réalisé, les résultats obtenus... et a mis en évidence des bonnes pratiques et des facteurs de succès et d'échec. Les paragraphes suivants donnent un bref aperçu de chacun de ces 6 projets.

1. L'exercice participatif de Prospective sur le développement rural en Flandre, dénommé par la suite **projet "IPO"** a été réalisé en 2005 à l'initiative du cabinet du ministre-président du gouvernement flamandⁱⁱ. Il avait pour but de déterminer dans quelle mesure la mise en place d'une stratégie en matière de développement rural est pertinente. L'exercice a été concrétisé par plusieurs ateliers de scénarios regroupant des experts afin d'élaborer des scénarios exploratoires sur le développement rural en Flandre.
2. **Wallonie 2020** est un exercice participatif de prospective de large ampleur mené en région wallonne entre 2001 et 2003ⁱⁱⁱ. Il a été initié par le comité scientifique du Congrès permanent

La Wallonie au futur. La démarche visait à appréhender le futur de la Wallonie et ses enjeux à l'horizon 2020 en partant des besoins de la société civile et des réalités vécues par la population. L'exercice a impliqué 50 organisations et environ 400 personnes participant à titre individuel et a débouché sur une série d'axes stratégiques et de projets d'action.

3. L'exercice **Ouderen en ICT** a été réalisé en 2004 à l'initiative du viWTA. Il avait pour but de développer des visions du monde qui mettent en relation les personnes âgées et les technologies de l'information et de la communication (TIC), d'identifier le futur le plus souhaitable pour de telles relations et de déterminer des recommandations, par backcasting, pour évoluer vers cette vision souhaitable^{iv}. L'exercice a été concrétisé en 2 volets : un volet expert et un volet citoyen.
4. **Liège 2020** a été lancé par l'intercommunale liégeoise SPI+ (Agence de développement pour la Province de Liège) en 2002^v. Le but était d'élaborer une vision partagée d'un futur souhaitable pour Liège et de constituer un apport concret aux réflexions et projets en gestation en province de Liège. Liège 2020 a impliqué une soixantaine d'acteurs de la société civile et a débouché sur 4 scénarios exploratoires pour la province de Liège.
5. L'exercice *Toekomstverkenning energiesystemen Vlaanderen 2050*, dénommé par la suite **énergie 2050**, part d'une initiative du viWTA. Ce projet, qui était encore en cours au moment de l'analyse, avait pour but de faire émerger des idées de débat, de développer une vision portée par les citoyens, d'identifier le futur énergétique le plus souhaitable et de déterminer des recommandations, par backcasting, pour évoluer vers cette vision souhaitable. L'exercice faisait intervenir, en alternance, experts et citoyens.
6. L'exercice **Science** a été mené entre 2002 et 2004 par deux institutions (CLEO-ULg et VITO) à la demande de la Politique scientifique fédérale^{vi}. Il visait à définir les orientations des futurs programmes de recherche de la Politique scientifique fédérale à un horizon de 15 ans. L'exercice participatif a été mené avec des experts extérieurs à la Politique scientifique fédérale et avec des experts de la Politique scientifique fédérale. Cet exercice a permis de définir des options et actions stratégiques.

D'autres exercices participatifs de prospective ont également été menés en Belgique. Il s'agit par exemple des exercices *Production et consommation animales au 21e siècle*^{vii}, *Mes neurones et moi, exercice prospectif*^{viii} menés par la Fondation Roi Baudouin, des exercices *Charleroi 2020*^{ix}, *La Mission prospective Wallonie 21*^x menés par l'Institut Destrée, *Algemene Omgevingsanalyse Vlaanderen 2004*^{xi} et *Duurzaam wonen en bouwen* menés par APS.

2. La prospective comme moyen d'appréhender le futur

Le survol de la littérature ainsi que l'analyse des 6 projets ont permis de mieux cerner les caractéristiques de la prospective et de situer son rôle dans le processus de prise de décision politique. Cette deuxième partie du document déduit de ces expériences les caractéristiques principales de la notion de "prospective". Elle situe ensuite le rôle de la prospective dans le processus de décision politique. Elle présente enfin les différentes étapes d'une démarche prospective, y compris celle de la construction des scénarios.

2.1. Caractéristiques de la prospective

La démarche prospective vise à explorer le futur. La prospective est bien plus qu'une méthode, c'est un comportement (comment faire les choses), une attitude (comment faire face aux choses) à adopter face aux problèmes complexes de la société. Dans le même ordre d'idées, la prospective peut aussi être vue comme une construction de la pensée.

L'analyse des 6 projets ainsi que le survol de la littérature ont permis de mettre en évidence plusieurs caractéristiques de la prospective. Ces caractéristiques peuvent être résumées par la proposition de définition de la prospective de M. Godet basée notamment sur celle de G. Berger: *"la prospective s'attache à « voir loin, large et profond, penser à l'homme, prendre des risques » (Gaston Berger), mais aussi à voir autrement (innovation) et ensemble (appropriation) et à utiliser des méthodes aussi rigoureuses et participatives que possible pour réduire les inévitables incohérences collectives"*^{xii}.

L'analyse des 6 projets a également montré que le regard sur la réalité et son évolution future est toujours faussé parce que les lunettes que nous portons nous incitent à voir telle chose plutôt qu'une autre et que les outils d'observation et les instruments de mesure utilisés orientent largement l'analyse.

Six caractéristiques d'une véritable démarche prospective ont été retenues.

- **Portant sur le long terme:** la prospective *"intègre la dimension du temps long (10 à 50 ans), passé et à venir"*^{xiii}. Elle tient compte d'un grand nombre d'échelles temporelles différentes. L'échelle diffère par exemple selon qu'il s'agit des questions environnementales, d'innovations technologiques... Certaines variables ont une grande inertie, d'autres en ont une moins grande.
- **Offrant une certaine marge de manoeuvre:** étant donné l'éloignement du terme, la prospective permet d'appréhender la dynamique profonde d'un système avec une liberté de manoeuvre permettant de réelles transformations et des actions pouvant être lourdes de conséquences. Cela ne correspond donc pas à une réalité observable, étant donné qu'il n'existe aucune méthode scientifique qui permet de savoir à quoi ressemblera le monde en 2030.

- **Quantitative et qualitative:** la prospective s'intéresse tant aux aspects quantitatifs que qualitatifs relatifs à l'évolution de la société et combine ces différents aspects.
- **Systemique:** la prospective est d'inspiration systémique^{xiv}. Elle cherche à appréhender la réalité avec de nombreuses variables et à analyser leurs inter-relations ainsi que les facteurs qui influencent ces variables.
- **Pluridisciplinaire:** la prospective est pluridisciplinaire. Elle permet d'analyser des problèmes complexes ayant plusieurs dimensions. Elle *se propose d'appréhender les réalités au travers de l'ensemble des aspects des problèmes, de toutes leurs variables, quelle que soit leur nature*^{xv}. Elle nécessite donc l'implication d'experts ayant des formations dans des disciplines différentes.
- **Intégrant ruptures et discontinuités:** la prospective "*intègre les ruptures*"^{xvi}. La prospective suppose que les évolutions des variables observées ne sont pas considérées comme continues sur toute la période prise en compte. Les changements systémiques et les incertitudes doivent être pris en considération dans une démarche prospective. Les phénomènes de rupture ou de discontinuité, qu'ils soient voulus ou subis, peuvent être les suivants:
 - effets de seuils qui sont dépassés;
 - ruptures liées à des innovations;
 - volonté humaine de modifier les règles du jeu.
- Les premiers exercices de prospective étaient surtout orientés sur les questions de science et technologie et leur contribution au développement économique. Depuis plusieurs années, des enjeux de société ont été intégrés à ces exercices et actuellement, la plupart des exercices de prospective intègrent une dimension sociétale.

2.2. Prospective et politique publique

La prospective sert à soutenir l'action des pouvoirs publics face à des problèmes complexes. C'est un outil d'aide à la décision. "*Het open kijken naar de toekomst kan de strategische capaciteit van een organisatie of een overheid versterken*"^{xvii}.

Les projets de prospective analysés portaient tous sur une prospective indépendante du processus de décision politique. Bien que la plupart des projets aient été commandités par le politique, il est très important de souligner que ce dernier n'est pas intervenu dans le processus de construction des scénarios d'une part, et qu'il a gardé sa liberté de décision politique d'autre part. Dans cette configuration, une démarche prospective ne débouche donc pas nécessairement sur des actions politiques. La prospective sert à informer sur le spectre des futurs possibles, y compris ceux qui sont souhaitables, mais pas à dicter les actions politiques à mener.

Dans un exercice participatif de prospective, cette distinction entre prospective et action politique doit être établie clairement dès le début de l'exercice et comprise par les participants à l'exercice participatif. C'est ce qu'exprime clairement M. Godet: « *Les décisions courageuses à prendre face à l'avenir sont rarement consensuelles, et si la prospective doit être participative, la stratégie qui s'en inspire revient aux représentants élus, il leur appartient de faire preuve de volonté et de courage pour éviter le piège de la démagogie participative* »^{xviii}.

Le tableau 1 ci-dessous présente les différences entre la démarche prospective et le processus de prise de décision.

Tableau 1: Methodes bij het proces van toekomstverkenning en besluitvorming

Toekomstverkenningen	Besluitvorming
<p>Dialog Verduidelijken van verschillende, vaak tegengestelde meningen en interesses binnen een open niet-competitieve omgeving.</p> <p>Leerproces Verkennen van onzekerheden. Kennisverbreding en -verdieping door het kijken vanuit verschillende invalshoeken (tijd, ruimte en actoren).</p> <p>Toekomst verkennen (beleidsvoorbereiding) Krachten en actoren achterhalen, effecten in kaart brengen. Synthese via scenario's of toekomstbeelden.</p>	<p>Politiek debat Overtuigen binnen context van sterke machtsrelaties.</p> <p>Onderhandelingsproces Zoeken naar zekerheden binnen de ervaringskennis. Afwegen van verschillende belangen. De standpunten met voldoende consensus worden geautoriseerd bij de besluitvorming.</p> <p>Keuzes maken (beleidsbepaling) Omzetten van politieke doelstellingen in beleidskeuzes en operationele programma's. Uitvoeren van beslissingen.</p>

Source: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap- Studiedienst van de Vlaamse Regering (2005) Verkennen van de toekomst met scenario's, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel.

Néanmoins, le lien entre un exercice de prospective et le politique, voire l'agenda politique, peut être plus ou moins étroit en fonction des projets. Dans certains projets, le politique peut être le commanditaire du projet (ex: projet IPO), dans d'autres ce n'est pas le cas (ex: Wallonie 2020).

Dans certains cas, l'exercice prospectif cherche à débroussailler les futurs possibles autour d'une problématique et à susciter un débat sur le futur de cette problématique, mais ne vise pas directement à alimenter une future décision politique (ex. énergie 2050). Il cherche uniquement à répondre à la question "Que peut-il advenir?". Dans d'autres cas, il peut alimenter directement la réflexion sur une décision à prendre (ex: projet IPO). Il cherche alors aussi à répondre à la question "Que puis-je faire?". Dans ce cas, le terme de prospective stratégique, peut être utilisé car il s'agit d'un "*exercice de prospective ayant des ambitions et des finalités stratégiques pour l'acteur qui l'entreprend*"^{xix} (ex: une entreprise privée qui mène un exercice de prospective sur certains besoins en relation avec ses produits).

Enfin, un tout autre concept que celui de prospective a été développé dans les années '80. Il s'agit du concept de planification stratégique par scénarios, qui relie la stratégie à la prospective^{xx}. Ce concept inclut toute la démarche allant de la démarche prospective à l'action en passant par la prise de décision.

2.3. Prospective et définition de scénario

Un des résultats possibles d'une démarche prospective est la définition de scénarios explorant le futur. Un scénario peut être défini comme suit¹: *“Les scénarios sont des chemins – décrits sous la forme d’histoires - vers des visions possibles du futur qui reflètent des interprétations différentes des réalités actuelles et futures. Un scénario décrit les changements, les actions, les évènements imprévus et leurs conséquences. Il mentionne quels sont les éléments importants pour le futur et comment ceux-ci peuvent être reliés”*^{xxi}.

Il arrive que le mot scénario soit utilisé pour ne décrire que la vision de l'état du monde au terme de la période sur laquelle porte l'exercice de prospective. Mais en général, le scénario comprend à la fois cette vision finale et le chemin à parcourir pour l'atteindre. Il en ressort que le concept de "scénario" porte en principe à la fois sur le chemin et sur l'objectif à atteindre.

H. de Jouvenel précise en effet que les scénarios sont constitués de 3 éléments^{xxii}:

*“a) La **base**, qui n'est rien d'autre que la représentation que l'on se fait (à charge que celle-ci soit fidèle) de la réalité actuelle appréhendée en termes dynamiques.*

*b) Les **cheminements** qui sont construits en faisant progresser le système sur l'échelle du temps sachant que, à mesure que l'on avance ainsi, se posent des questions face auxquelles on considérera plusieurs hypothèses, à charge ensuite d'en « dérouler » les conséquences (processus si...alors...). Ainsi, on construit par déduction (en précisant à chaque fois la conditionnalité) l'arborescence des futurs possibles, descendants potentiels du présent.*

*c) Les **images finales** qui sont obtenues à différentes périodes, et particulièrement à l'horizon de l'étude, à l'issue des cheminements susévoqués.”*

Le concept d'"images finales" utilisé par de Jouvenel correspond au concept "visions du monde" utilisés dans les travaux de prospective faits par la TFSD. Dans la suite de cette note, le concept plus parlant de "visions du monde" sera dès lors utilisé. de Jouvenel définit, en outre, les images finales comme étant obtenues à l'issue des cheminements ce qui correspond à une approche de forecasting. Dans une approche de backcasting, les images finales sont définies préalablement (voir ci-dessous).

Deux catégories de démarche prospective peuvent être distinguées pour construire des scénarios: une prospective de type "forecasting" et une prospective de type "backcasting"^{xxiii}. Dans la première, les scénarios ont davantage un caractère exploratoire et sont destinés à explorer le champ des possibles, sans vision du monde fixée à priori. Dans la seconde, les scénarios ont da-

¹ Traduction du BFP de "Scenario's zijn paden in de vorm van verhaallijnen naar mogelijke toekomstbeelden die verschillende interpretaties van het heden en de toekomst weerspiegelen. Een scenario beschrijft veranderingen, acties, onverwachte gebeurtenissen en de gevolgen hiervan. Het geeft aan welke elementen in de toekomst van belang zijn en hoe deze met elkaar kunnen samenhangen"

vantage un caractère normatif: la vision du monde et les objectifs à atteindre sont prédéfinis et la démarche de backcasting cherche à identifier les cheminements possibles pour les atteindre.

Les 6 projets examinés ont mené une prospective de type exploratoire mais, dans deux des projets (*Ouderen en ICT*, énergie 2050), un exercice de backcasting a été réalisé sur le futur souhaitable identifié par les participants. Plusieurs exercices de prospective par backcasting ont aussi été recensés dans la littérature.

2.4. Etapes d'une construction de scénarios

Une démarche prospective, qu'il s'agisse de forecasting ou de backcasting, peut être décomposée en plusieurs étapes. Les travaux de la Région flamande proposent une démarche en 7 étapes: *voorfase*, *scenariooverkennung*, *scenarioafbakening*, *scenariopaden*, *scenariovorming*, *scenarioanalyse*, *beleidsadvisering*^{xxiv} (voir annexe 3). De Jouvenel^{xxv} propose quant à lui une démarche en 5 étapes. Bien que le nombre d'étapes soit différent, ces deux démarches sont cohérentes.

Pour des raisons de clarté et de concision c'est la démarche en 5 étapes proposée par de Jouvenel qui est reprise au point suivant et les étapes correspondantes de la démarche proposée par la région flamande sont indiquées entre parenthèses.

1. définition du problème et choix de l'horizon (*voorfase*);
2. construction du système, sélection des composantes/thèmes et choix des variables-clés (*scenariooverkennung*, *scenarioafbakening*);
3. recueil des données et élaboration des hypothèses (*scenariopaden*);
4. construction des visions du monde et des cheminements (*scenariovorming*, *scenarioanalyse*);
5. identification des options stratégiques (*beleidsadvisering*).

Les étapes 1, 2 et 3 permettent de construire la base des scénarios. L'étape 4 permet de construire les cheminements et les visions du monde des scénarios. L'étape 5 va un pas plus loin en formulant des recommandations politiques pour l'un des scénarios.

Ces 5 étapes ont notamment été suivies explicitement dans le projet Liège 2020. Elles se retrouvent en général dans la plupart des projets examinés. Elles sont décrites ci-dessous.

2.4.1. Définition du problème et choix de l'horizon temporel

Le problème doit être défini de façon claire et précise, e.a. pour cadrer de façon aussi claire que possible les questions posées. Le champ du problème doit être bien délimité et un accord sur les définitions données aux notions manipulées constitue une garantie du bon déroulement de l'exercice. L'horizon doit être choisi au niveau d'un horizon de rupture. Il faut que l'horizon choisi soit suffisamment long pour permettre d'infléchir les tendances pour lesquelles un changement est souhaité, mais pas trop long pour rester réaliste et gérable.

De façon générale, le choix de l'horizon peut être basé sur les critères suivants^{xxvi}:

- l'inertie du système et de la nécessité de gommer les « effets de période » liés aux conjonctures économiques, politiques etc. Exemple : le développement des TIC a été perturbé par l'explosion d'Internet, qui n'est en fait qu'un effet de période;
- l'échéancier des décisions à prendre, du pouvoir de décision et des moyens d'action;
- le degré de crispation/motivation des acteurs devant prendre des décisions.

Comme l'exercice ne s'arrête pas/ne se limite pas à l'horizon choisi, il est conseillé de mettre en évidence les années qui précèdent et qui suivent la période du scénario pour éviter de déconnecter l'exercice de la réalité.

2.4.2. Choix des systèmes et variables-clés

Cette étape comprend 3 tâches^{xxvii}:

- identifier les composantes et les variables;
 - de toute nature, internes et externes, et ayant une influence sur le problème;
 - à un niveau de désagrégation cohérent (ni fourre-tout, ni spécifique);
 - avec l'aide d'un groupe de travail pluridisciplinaire;
- analyser les relations entre les variables;
 - réaliser une matrice d'impact croisé;
 - identifier les relations de causalité afin de pouvoir identifier les variables motrices;
 - réaliser un schéma motricité/dépendance des variables;
- identifier les acteurs-clés;
 - identifier « qui fait quoi »: quel acteur sera responsable de quelle activité?
 - définir les participants à impliquer, leur rôle, leur nombre, à quel titre ils sont présents.

2.4.3. Recueil des données et élaboration des hypothèses^{xxviii}

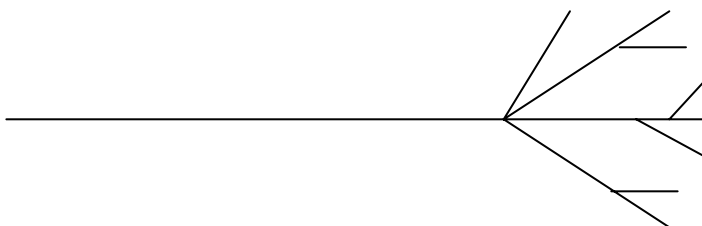
Pour ce recueil de données, il faut se poser 3 questions pour chaque variable motrice:

- quelle est l'évolution dans le passé?
- quelle est l'évolution tendancielle?
- quelles inflexions et ruptures éventuelles pourraient survenir et casser les tendances?

Pour répondre à ces questions, il faut:

- avoir des indicateurs pertinents pour rendre compte de l'évolution. La question des indicateurs est une question centrale car selon l'indicateur choisi, les perceptions sont différentes ... il peut donc y avoir une perception fragmentée d'une même variable;
- disposer de données disponibles et fiables;
- interpréter, identifier des causes des séries temporelles passées;
- disposer des analyses et opinions existantes par rapport à ces variables.

Pour chaque variable, plusieurs hypothèses peuvent être élaborées. Ces hypothèses ne doivent de préférence être ni trop contrastées, ni trop restrictives. Elles peuvent être représentées par le schéma en arborescence ci-dessous:



Source: Sur la base de de Jouvenel H. (2002).

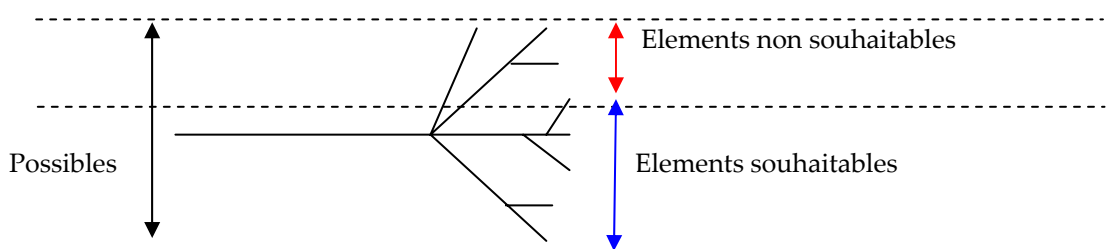
2.4.4. Construction des visions du monde et des cheminements

Cette étape consiste à construire les visions du monde et les cheminements pour atteindre ces visions du monde.

Lors d'un exercice de prospective basé sur une approche de backcasting, les visions du monde et les objectifs à atteindre sont prédéterminés. En revanche, lorsque l'exercice de prospective est basé sur une approche de forecasting, il faut construire différentes visions du monde. Pour construire ces visions, l'analyse des 6 projets et le survol de la littérature ont montré qu'il fallait procéder en deux temps:

- 1er temps: travail prospectif sur ce qui est imaginable "le monde des possibles". Ces possibles peuvent être tant positifs que négatifs (survenance de catastrophes);
- 2ème temps: travail prospectif sur ce qui est souhaitable "le monde des souhaitables".

Ce travail peut être représenté à l'aide du schéma présenté ci-dessous:



Source: sur la base de de Jouvenel H. (2002)

Dans une approche de backcasting, l'étape de définition du monde des possibles et du monde des souhaitables n'est pas faite car la construction de scénario part toujours d'une vision souhaitable de l'avenir. Il est cependant conseillé de pouvoir discuter de cette vision souhaitable pour favoriser son appropriation et pour pouvoir la nuancer si nécessaire. Il est aussi conseillé de construire plusieurs cheminements pour parvenir à cette vision. Dans le cadre d'une vision du monde de développement durable, les engagements internationaux sur le DD sont, par exemple, des pièces d'un puzzle sur la base desquels la vision peut être construite.

a. Deux méthodes

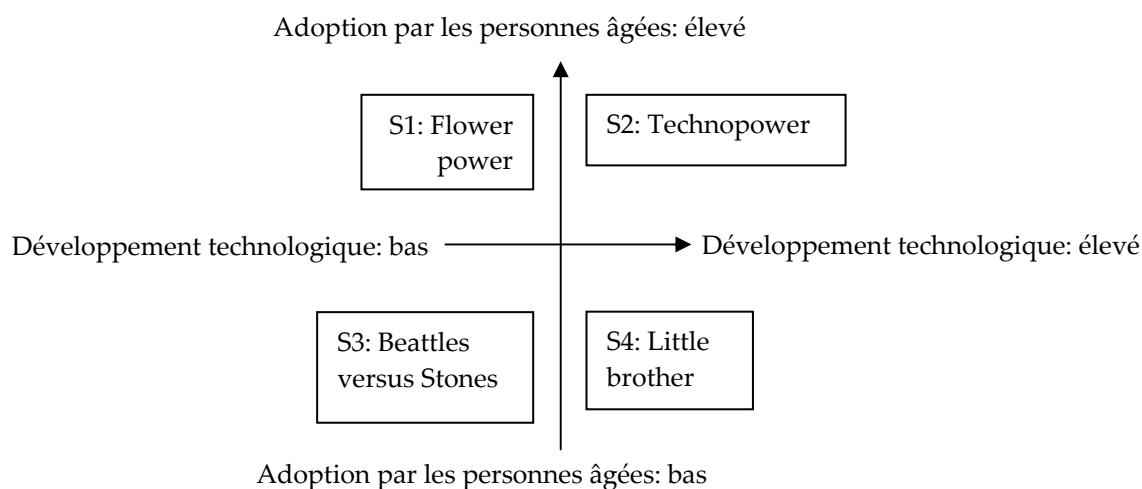
Pour imaginer des visions du monde et des cheminements pour y parvenir, il ressort de l'analyse des 6 projets et du survol de la littérature que deux méthodes sont fréquemment suivies.

Première méthode (analyse par système d'axes): elle consiste à identifier, parmi les variables-clé, les 2 ou 3 variables de type « force motrice » qui jouent un rôle important dans la problématique et qui sont caractérisées par un haut niveau d'incertitude^{xxix}. Ces 2 ou 3 variables peuvent être classées selon des axes et la combinaison de ces variables permet de définir des visions du monde possibles. Ensuite, une étape d'identification des visions du monde souhaitables peut avoir lieu ainsi que la construction d'un cheminement pour y parvenir.

C'est par exemple la méthode adoptée dans le projet *Ouderen en ICT*. Deux axes ont été identifiés pour déterminer 4 scénarios.

- Adoption par les personnes âgées: pas de décrochage / décrochage des personnes âgées par rapport à la technologie.
- Développement technologique: vers de l'ambient intelligency / peu de changements fondamentaux de la technologie.

Le schéma ci-dessous fournit un exemple de cette méthode dans le cadre du projet *Ouderen en ICT*:



Source : Cepo, viWTA (2004) *Kleurrijk Vlaanderen kleurt grijs – Eindrapport*, <http://www.viwta.be/files/eindrappourtouderenenICT.pdf>, visité le 28 avril 2006

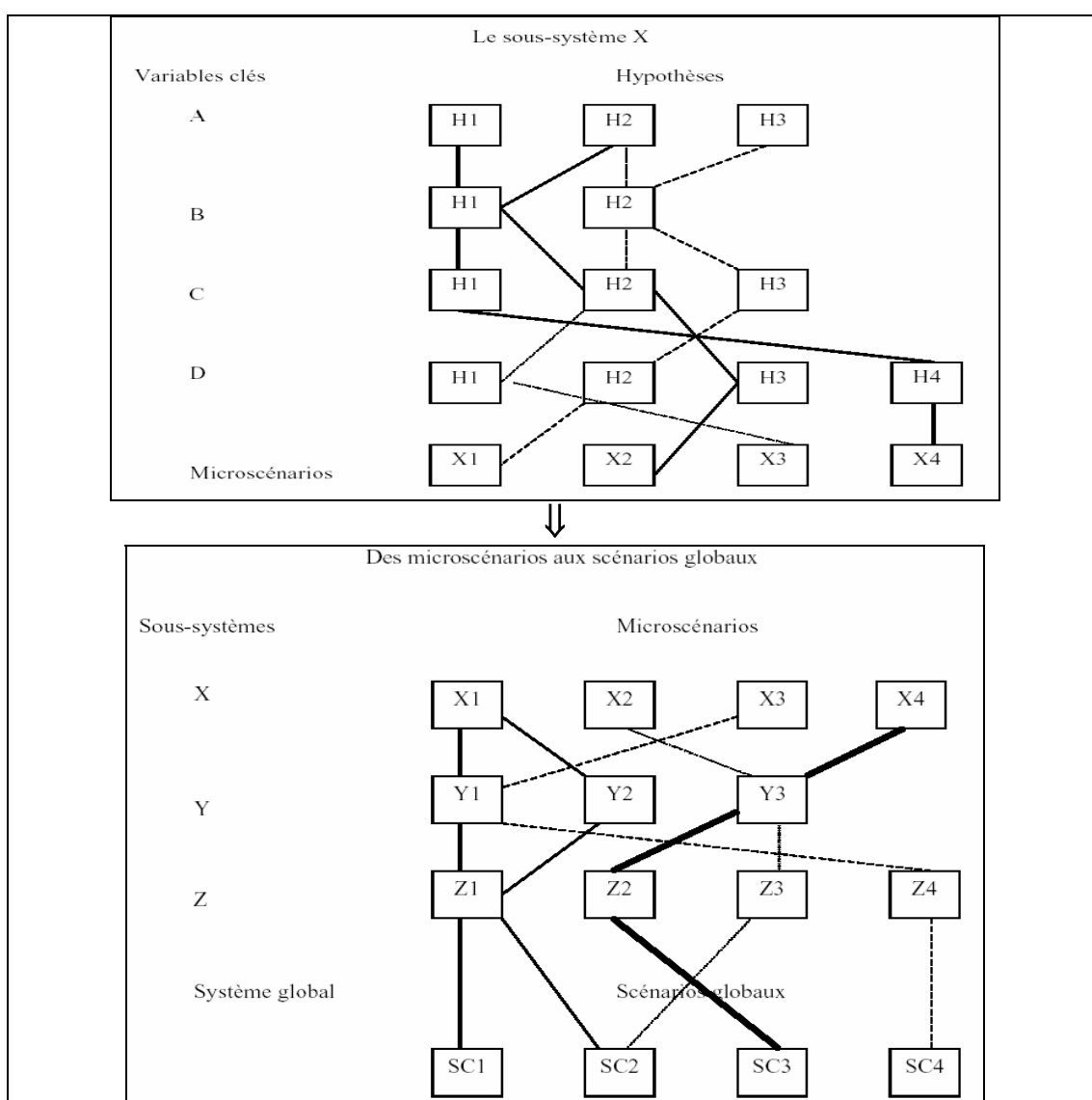
Lors de l'utilisation de cette méthode, il faut être vigilant au fait que le système d'axes ne prend en compte que les extrêmes.

Quand les thèmes sont assez larges et qu'il y a plusieurs thèmes à prendre en compte, il est conseillé d'identifier pour chaque thème 2 extrêmes et d'établir une combinaison logique entre les extrêmes des thèmes pour parvenir à différents scénarios. Cette méthode se rapproche de l'ana-

l'analyse morphologique présentée ci-dessous.

Seconde méthode (analyse morphologique): elle consiste à réaliser pour chaque composante ou sous-système² (ou thème) analysé dans le système un croisement des variables clés afin d'obtenir des micro-scénarios (par composante), tout en en limitant le nombre pour éviter une situation de chaos. Ensuite, ces micro-scénarios sont combinés pour obtenir des macro-scénarios. L'analyse dite morphologique vise ainsi "à explorer de manière systématique les futurs possibles à partir de l'étude de toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système"^{xxx}. Cette analyse morphologique est représentée dans le tableau 2, ci-dessous.

Tableau 2: Construction d'un micro-scénario pour le sous-système X et construction de scénarios globaux (ou macro-scénarios) à partir des micro-scénarios pour chaque sous-système



Source: de Jouvenel H. (2002). *La démarche prospective - Un bref guide méthodologique*, Revue Futuribles n° 247, novembre 1999, mise à jour en 2002, Paris.

² Les notions de système et sous-système sont couramment utilisées dans le cadre des analyses morphologiques.

Un exemple de tableau morphologique pour l'exercice Liège 2020 se trouve dans l'annexe 2. Dans le travail fait sur Liège 2020, une distinction a aussi été faite entre les variables-clés agissant au niveau international, au niveau européen et au niveau national pour la construction des scénarios.

b. Application de ces 2 méthodes

Dans ce processus de construction de scénarios et quel que soit l'approche, plusieurs des experts rencontrés ont conseillé de traiter de façon systématique toutes les composantes et variables dans chaque scénario. A cet égard, une grille reprenant toutes les composantes et variables peut être créée pour faire cette vérification.

Les 2 méthodes peuvent être utilisées que ce soit dans une approche de forecasting ou dans une approche de backcasting. Cependant, dans une approche de backcasting, ces 2 méthodes ne seront pas utilisées pour définir la vision du monde (qui est une donnée de départ), mais elles peuvent la préciser et permettront surtout de définir plusieurs cheminements pour arriver à la vision du monde fixée.

Dans les projets analysés, le travail sur les cheminements a été moins développé que celui sur les visions du monde. Il est en général peu visible dans les résultats des exercices participatifs de prospective. Néanmoins, dans deux projets, le travail sur les cheminements est intéressant. Dans le projet *Ouderen en ICT*, un workshop a été organisé pour définir le cheminement à suivre pour parvenir au futur souhaitable choisi par les participants (voir tableau 3 ci-dessous). Une série d'étapes intermédiaires ont aussi été déterminées pour préciser le cheminement jusqu'à l'horizon 2030. Dans l'exercice Liège 2020, un travail important a été fait sur le déroulement dans le temps des scénarios et sur l'enchaînement chronologique des scénarios^{xxxi}.

Tableau 3: *Ouderen en ICT*: exemple de définition d'un cheminement dans un projet backcasting

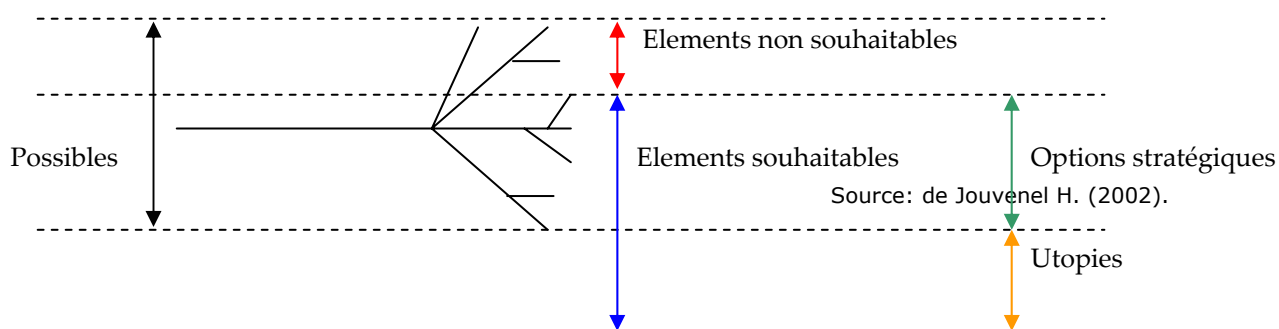
Dans le projet *Ouderen en ICT*, le processus de backcasting a commencé après que les participants ont défini l'objectif final de backcasting (la vision du monde). *Aan de experts werd gevraagd welke de tussenstations zijn van 2003 tot 2030 op weg naar het gegeven toekomstbeeld. Hierbij werd teruggedacht, dit wil zeggen dat eerst de nodige realisaties voor de periode 2020-2030 onder de loep genomen werden. De vraag was: welke realisaties dienen er te zijn in het decennium voorafgaand aan het gepresenteerde toekomstbeeld (2030)? Concreet betekende dit dat elk van de experts individueel vanuit zijn eigen domein nadacht over welke realisaties er op een gegeven moment nodig zijn om de toekomst te volbrengen. Dit resulteerde in 2 kleefbriefjes per expert met telkens een belangrijke realisatie erop. Deze werden op een tijdslijn thematisch geclusterd en nadien in een plenair gedeelte toegelicht en besproken. Vervolgens werd dezelfde methodiek gehanteerd voor de andere tussenstations (2010-2020 en 2004-2010). Hier luidde de vraag dan ook: Wat dient er in de periode 2010-2020 (respectievelijk 2004-2010) gerealiseerd te worden om de betrachtingen voor de periode 2020-2030 (2010-2020) te bereiken? Deze oefening resulteerde in een lange tijdslijn met hierop de geclusterde realisaties noodzakelijk om de gewenste toekomst van senioren in 2030 te bereiken.*

Source: Cepo, viWTA (2004) *Kleurrijk Vlaanderen kleurt grijs – Eindrapport*, <http://www.viwa.be/files/eindrapportouderenenICT.pdf>, visité le 28 avril 2006

2.4.5. Identification des options stratégiques

Quand une ou des visions du monde souhaitables et leurs cheminements ont été décrits, le travail sur les scénarios doit aller encore un pas plus loin en proposant des options stratégiques ou en faisant des recommandations pour mettre la société sur un cheminement ou plusieurs qui lui permettra(ont) d'atteindre la vision du monde souhaitée.

Ce travail sur les options stratégiques peut être représenté à l'aide du schéma ci-dessous.



Ce schéma réduit le travail à faire sur les options stratégiques aux éléments souhaitables qui ne relèvent pas de l'utopie. Cette approche semble réductrice pour la TFSD qui mène des travaux de prospective portant sur un sujet très ambitieux et à long terme. Dans ce cas de figure, il semble que les visions du monde utopiques méritent aussi une réflexion sur les options stratégiques car l'histoire montre que certaines situations actuelles auraient paru largement utopiques à nos arrières grands-parents.

Le contenu de ce travail sur les options stratégiques et la formulation de recommandations peuvent aller plus ou moins loin. Les recommandations peuvent être limitées à l'horizon politique en cours (5 à maximum 10 prochaines années) ou elles peuvent viser un terme plus long. Dans ce dernier cas les recommandations seront plus générales que des recommandations émises pour les prochaines années.

Le tableau 4 ci-dessous présente le déroulement de l'exercice participatif dans le projet *Ouderen en ICT* pour la définition des choix stratégiques.

Tableau 4: Ouderen en ICT: exemple de définition d'un cheminement dans un projet backcasting (suite)

Dans le projet Ouderen en ICT, après avoir construit la vision du monde souhaitée et le cheminement pour y parvenir (voir tableau 3), les 3 phases suivantes (phase 4, 5 et 6) ont été consacrées à la définition d'options stratégiques.

In een vierde fase werden aan de hand van de tijdslijn een aantal beleidsvoorstellen bedacht. De voornaamste doelstelling van dit gedeelte was het identificeren van een veelheid van mogelijke beslissingen die door het beleid zouden moeten genomen worden om de tussenstations uit de vorige fase mogelijk te maken of te helpen realiseren. Concreet werd er aan de deelnemers volgende vraag gesteld: Wat zijn de concrete beslissingen die door de overheid genomen moeten worden om de in de vorige fasen geformuleerde tussenstations mogelijk te maken of te helpen realiseren? Vertrek hierbij van uw eigen expertise. De experts werden in heterogene groepen van telkens 4 deelnemers ingedeeld. In een eerste gedeelte was het de bedoeling per twee van gedachten te wisselen over de beslissingen die nodig zijn, zonder in discussie te treden. Na een tiental minuutjes werd het bedenken van beleidsmaatregelen voortgezet in groepjes van vier. In deze bespreking werd van de deelnemers verwacht een aantal beleidsmaatregelen op post-its uit te werken. Deze werden nadien in eerste instantie op de tijdslijn gekleefd bij het tijdsinterval waarop deze beslissingen nodig geacht werden. Vervolgens werden ze thematisch gehegroepeerd en per cluster op een nieuwe flap gekleefd.

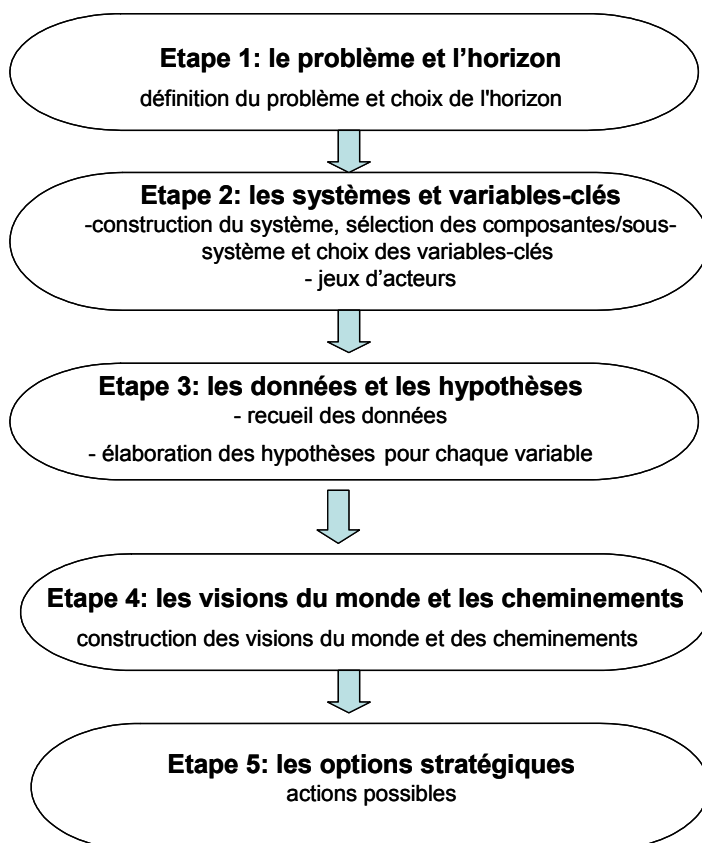
Hiermee zijn we bij een vijfde fase het categoriseren van beleidsvoorstellen aanbeland. Deze indeling ontstond na een gezamenlijk moment van overleg en discussie. Bedoeling was de experts uit de verschillende groepjes opnieuw zicht te laten krijgen op het geheel. Zoals hierboven reeds gesteld, resulteerde dit in een aantal flappen met telkens één cluster van beleidsmaatregelen.

In fase zes werd een keuze gemaakt uit de beleidsvoorstellen uit de vorige fase. Tevens werden ze verder uitgewerkt. De experts kregen elk drie stickers en kregen de opdracht deze te plaatsen bij die beleidsmaatregelen die in hun ogen het belangrijkste zijn. Na een korte bespreking waarin de meest gekozen voorstellen geïdentificeerd werden, werden de deelnemers ingedeeld in subgroepen volgens hun affiniteit met een bepaalde cluster. In deze subgroep was het de bedoeling voeding te geven aan elk voorstel door elementen aan te reiken die hierbij in overweging moeten genomen worden.

Source: Cepo, viWTA (2004) Kleurrijk Vlaanderen kleurt grijs - Eindrapport.

2.4.6. Résumé

Les 5 étapes de la construction de scénarios discutées dans les points précédents peuvent être résumées à l'aide du graphique ci-dessous:



Source: TFSD sur la base de de Jovenel H. (2002) et Godet M. en collaboration avec Durance P. (2006).

3. Organisation d'exercices participatifs de prospective

La démarche prospective peut se pratiquer au sein d'une équipe existante ou en créant un groupe ad hoc composé de plusieurs acteurs. Il s'agit alors d'une démarche participative. Cette troisième partie commence par montrer la pertinence d'une démarche participative. Elle décrit ensuite le choix et le rôle des différents acteurs impliqués, le processus et les méthodes possibles et finalement le rapportage final par rapport à un exercice participatif de prospective.

3.1. Pertinence d'un exercice participatif dans une démarche prospective

L'analyse des projets a mis en évidence le fait que la tenue d'un exercice participatif pour analyser le futur permet d'impliquer un public très varié, de prendre en compte différents points de vue, d'enrichir l'argumentation pour proposer des changements et ainsi d'élargir le spectre des futurs possibles. En revanche, quand l'exercice de prospective n'est pas mené de façon participative, il existe un risque que l'exercice soit uniquement alimenté par les experts qui portent l'exercice et que les idées soient plus limitées. Or, comme expliqué en partie 2, une démarche prospective nécessite de penser à d'importantes transformations de la société ce que peut faciliter un exercice participatif.

Lors d'un colloque de la Fondation Roi Baudouin sur le rôle du dialogue et de la participation dans la prise de décision, le Professeur T. Heysse a d'ailleurs mis en évidence le fait que la discussion entre acteurs permet^{xxxii}:

- de transformer les conceptions: chaque acteur dans la discussion peut progressivement modifier ses propos, différents avis peuvent se combiner, le résultat final peut être différent de la somme des différents avis;
- de façonner les conceptions: la présence d'arguments et contre arguments augmente les connaissances sur la société et permet aussi de faire apparaître de nouvelles visions.

La terminologie utilisée pour désigner la tenue d'un exercice participatif pour analyser le futur n'est pas toujours la même. Faut-il parler de prospective participative ou d'exercice participatif de prospective? Le concept de "prospective participative" semble inadéquat et la notion d'"exercice participatif de prospective" plus claire. La formulation "prospective participative" risque, en effet, de donner l'idée d'une participation à la définition de la politique publique, à la décision politique.

Cette formulation d'"exercice participatif de prospective" permet :

- d'avoir un dialogue clair avec le politique qui ne se sent pas forcé par le consensus créé au sein du processus et qui peut prendre sa décision en fonction des résultats obtenus par le processus mais aussi en fonction d'autres facteurs;

- de ne pas créer de frustration auprès des participants en leur indiquant dès le départ les limites de l'exercice.

La question se pose également de savoir si la participation dans une démarche prospective est un objectif ou une méthode. La participation étant un principe fondamental du développement durable, l'organisation d'un exercice participatif dans une démarche prospective constitue une méthode logique pour appréhender les objectifs futurs d'un développement durable. Les exercices participatifs de prospective peuvent dans ce cadre être utilisés comme outil de démocratie participative.

Enfin, la tenue d'un exercice participatif pour définir des visions du futur constitue aussi un outil d'apprentissage collectif important. Le citoyen/expert qui a participé à un tel exercice en ressort doté de connaissances plus larges sur le fonctionnement de la société.

Comme le décrira le point 3.2 ci-dessous, la participation peut impliquer des citoyens ou des experts (à titre individuel ou en tant que représentant d'organisation). Les différentes méthodes participatives qui peuvent être appliquées pour la tenue d'une démarche prospective sont quant à elles décrites au point 3.3.

3.2. Choix et rôle des acteurs d'un exercice participatif

Plusieurs acteurs interviennent dans un exercice participatif de prospective. Sur la base du survol de la littérature et de l'analyse des 6 projets, deux grandes catégories d'acteurs ont pu être identifiés: les pilotes et les participants. Les pilotes ont pour rôle de définir et d'encadrer l'exercice participatif de prospective. Les participants sont les acteurs qui prennent part à l'exercice. Le rôle de ces deux types d'acteurs est détaillé dans les points ci-dessous.

3.2.1. Pilotes

De nombreux acteurs jouent un rôle de pilote au sein d'un processus participatif:

- *le commanditaire*. A l'origine d'un tel processus, il y a toujours un commanditaire. Il peut s'agir d'un commanditaire politique, d'une administration (ex: dans le projet Science) ou d'un acteur privé (ex. entreprise). Dans les projets qui ont fait l'objet d'une entrevue, le commanditaire était souvent le politique. Ce commanditaire ne doit pas guider le processus, mais il est utile de l'informer sur le processus. Il faut donc en faire un partenaire privilégié afin qu'il sache à quel résultat il peut s'attendre.

Le commanditaire apporte de l'information en répondant à des questions du type: "Quel est l'objectif de l'exercice de prospective?", "A quoi cela va-t-il servir?", "Comment souhaitez-vous utiliser l'exercice de prospective?", "Que signifie pour vous un exercice de prospective?". Cette implication du commanditaire dans le processus permet de déterminer le champ du questionnement et de préciser le contexte de son utilisation, ce qui augmente les chances d'exploitation réelles des résultats obtenus. Le commanditaire peut également ap-

porter une aide lors du choix des participants, être présent comme observateur dans les groupes participatifs^{xxxiii} ...

Un moyen d'impliquer le commanditaire est de lui donner un rôle d'ambassadeur, comme dans le projet IPO. Cet ambassadeur veille à ce que l'exercice soit en synergie avec le cycle politique, la politique d'entreprise... C'est quelqu'un qui comprend l'exercice en terme d'objectifs, de méthodologie... Le temps passé à assurer cette synergie avec le cycle politique, par exemple, peut être très important (jusqu'à la moitié du temps de l'exercice), mais il permet ensuite d'aller très vite, lors de l'exercice même, et de ne pas avoir de blocages en cours d'exercice;

- *le comité de pilotage*. Un comité de pilotage peut également être constitué pour guider l'exercice participatif de prospective. Celui-ci regroupe des personnes ayant des intérêts liés à la problématique et assure un suivi, une guidance non seulement au niveau du contenu à aborder mais aussi au niveau de la méthodologie utilisée. Ce comité de pilotage, comprend parfois des politiques afin de prendre en compte les éléments politiques liés à la problématique analysée. Dans certains cas le comité de pilotage est recoupé partiellement voire totalement avec le secrétariat scientifique;
- *le secrétariat scientifique*. Le secrétariat scientifique est chargé de l'organisation pratique et logistique de l'exercice participatif de prospective ainsi que de la définition et de la mise en pratique avec rigueur de la méthode choisie^{xxxiv}. Il est chargé d'assister aux phases participatives, de faire les procès verbaux de ces phases et de faire les analyses intermédiaires entre les phases participatives pour rédiger progressivement le rapport final (voir 3.4). Ce secrétariat est en effet aussi chargé d'élaborer la trame des scénarios et de les écrire au fur et à mesure de l'exercice participatif de façon plus détaillée. Le secrétariat scientifique doit donc être composé de modérateurs et de rapporteurs. Les rapporteurs ont un rôle de rapportage, mais ils doivent également pouvoir rendre compte de l'argumentation des participants lors des réunions.

Pour assurer ces tâches, le secrétariat doit être doté de ressources et de compétences en quantité suffisante et disposer d'assez de temps pour mener ses activités. Il peut être aidé par des consultants. Ceux-ci peuvent jouer un rôle plus ou moins important dans l'exercice participatif. Au minimum, il est conseillé d'avoir un modérateur professionnel, neutre et ayant des compétences en animation pour les sessions plénières. Les petits groupes de travail peuvent quant à eux être gérés en interne^{xxxv}. Les consultants peuvent aussi jouer un rôle plus large en définissant la méthode, en écrivant les PV et les rapports etc;

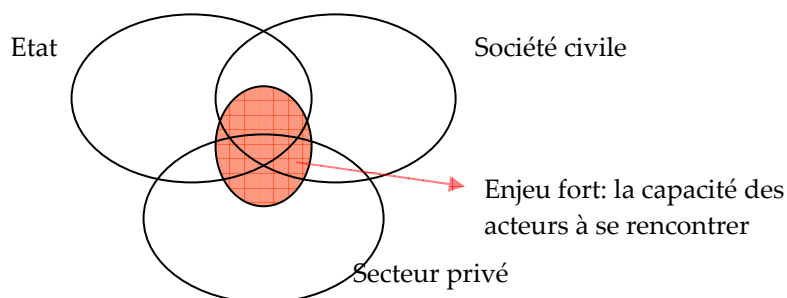
- *le comité scientifique*. Le comité de pilotage et/ou le secrétariat scientifique peuvent/peut faire appel à un comité scientifique. Celui-ci regroupe des experts des différentes disciplines touchées par la problématique analysée. La fonction de ce comité est de fournir une expertise pointue lorsque ceci s'avère nécessaire. Le projet IPO, par exemple, a fait appel à un tel comité pour fournir de l'expertise par rapport aux enjeux exacts du commerce international.

3.2.2. Participants

Cette section fournit d'abord des recommandations pour déterminer les acteurs à impliquer et ensuite des recommandations pour la sélection de ces acteurs.

Analyse des acteurs à impliquer

Lors d'un exercice participatif de prospective, la dynamique d'acteurs doit être prise en compte et les acteurs majeurs doivent être impliqués dans l'exercice.



Source : TFSD sur la base de Institut Destrée (2005)

A cette fin, une analyse des acteurs impliqués dans la thématique abordée est nécessaire. Il est utile de commencer par dresser un panorama de ces acteurs en terme de représentativité et d'intérêts. Ensuite, il faut identifier, au sein de ce panorama, les dynamiques existantes et les rapports de force entre les différents acteurs.

Sur la base de ce panorama et sur la base des objectifs du processus participatif, déterminés par ailleurs, des choix devront être faits. Assurer l'expression libre et organisée du citoyen, assurer un dialogue fort avec le politique et assurer l'implication des jeunes (ceux-ci donnent souvent de grandes impulsions) sont trois facteurs de succès qui peuvent guider ce choix.

Le rôle et le statut des participants doivent ensuite être définis. Le participant peut, en effet, être présent en tant que citoyen ou il peut être présent comme représentant d'une organisation.

Participant présent en tant que citoyen

La participation de citoyens permet de construire des scénarios sur la base du vécu des individus. C'est leur expérience de vie quotidienne qui est importante, pas leurs connaissances. Dans ce cadre il importe de faire comprendre aux citoyens qu'ils doivent se dépouiller du fait qu'ils sont membres de telle entreprise ou de telle association. Le citoyen s'exprime en son nom propre sur ses valeurs et préférences qui contribueront à alimenter les connaissances non scientifiques sur le thème abordé.

L'implication des citoyens dans un processus participatif est intéressante car les citoyens ont une vision plus holistique de certaines problématiques dans la mesure où ils jouent plusieurs rôles dans la société. Par ailleurs, dans un processus participatif les citoyens apportent de nom-

breux arguments qui sont souvent différents de ceux apportés par les participants qui sont là en tant que représentant d'une organisation. Cette vision différente est très utile pour le politique, qui a besoin d'arguments pour prendre des décisions et les défendre.

Enfin, dans un tel exercice, il faut également veiller à ce que les citoyens connaissent l'objectif du processus participatif. Entre autre il faut insister sur le fait que le processus participatif n'est pas là pour prendre des décisions, que la décision reste chez le politique, mais qu'il donne des arguments au politique pour mieux construire, mieux étayer sa position, par exemple (voir 2.2).

Lorsque les participants sont des citoyens, il faut se demander dans quelle mesure un citoyen, un participant en particulier, va s'identifier au groupe dans l'expression de ses valeurs et des ses préférences^{xxxvi}. Par contre la question de légitimité ne se pose pas. Le citoyen qui se mobilise et qui vient faire l'exercice, obtient la légitimité de donner son avis sur une thématique particulière.

Participant présent en tant qu'expert

Les participants présents en tant qu'expert peuvent participer à l'exercice soit à titre individuel soit comme représentant d'une organisation. Ils sont dans ce dernier cas des stakeholders ou parties prenantes.

Si le participant est présent comme représentant d'une organisation, il peut appartenir à un groupe d'intérêts, à une institution privée ou à une institution publique pour lequel il exprime les valeurs et les préférences. Cet apport contribuera aux connaissances pratiques et sociétales sur le thème abordé.

Les participants qui représentent une organisation ne doivent pas défendre les positions de leur organisation, car ces positions font en général déjà partie du débat politique. Ils participent pour réfléchir, ensemble, aux possibilités existantes pour atteindre une vision du futur en particulier. A cette fin ils doivent pouvoir envisager d'autres scénarios que ceux qu'ils défendent eux-mêmes, au sein de leur organisation (exemple: débat sur l'énergie nucléaire). Cette condition est nécessaire pour pouvoir développer plusieurs scénarios.

Lorsque le choix est d'avoir des participants qui participent en tant que représentant de leur organisation, la question de leur légitimité par rapport à leur organisation se pose. Dans ce cas, il faut également assurer une équité dans la représentativité et se demander que faire si certains acteurs importants ne sont pas représentés (manque de disponibilité p.ex.).

Les participants peuvent aussi être conviés à titre individuel pour apporter leurs connaissances scientifiques sur le thème abordé. Dans ce cas sont conviés, il faut veiller à ce qu'ils soient suffisamment ouverts pour contribuer constructivement à l'exercice. L'implication d'experts dans un exercice participatif de prospective peut aussi s'envisager dans le cadre d'un comité de relecture, chargé par exemple d'assurer la cohérence scientifique des résultats de l'exercice (exemple:

relecture des aspects de commerce international). Dans ce cas, les remarques éventuelles des experts devront être relayées aux participants.

Sélection des participants

Pour obtenir un échantillon représentatif, la sélection des participants devra être faite sur la base de plusieurs critères: le niveau de pouvoir (national, régional, provincial, local), la localisation géographique, le profil sociodémographique ou politique...

Lors de ce choix, il est important d'avoir à l'esprit que la mixité au sein du groupe de participants peut être un facteur de succès. Le projet Wallonie 2020, par exemple, a impliqué les acteurs de la Wallonie, mais aussi ceux du Nord Pas de Calais, de la Flandre et du Luxembourg. Une telle mixité implique e.a. que les acteurs se conduisent différemment au vu du regard extérieur. La mixité est aussi un facteur de créativité car le nombre de critiques constructives augmente. Ces avantages sont également valables lors d'une mixité entre niveaux, tels que le communal, le régional, le national, l'Européen...

Selon les objectifs du processus, il peut être utile d'avoir des participants qui comprennent les enjeux du thème abordé et qui ont une vision cohérente par rapport à ce thème. Dans ce cas la problématique est pertinente pour les participants eux-mêmes. Dans certains cas, il peut être souhaité que les participants aient l'une ou l'autre compétence particulière ou que les participants aient obligatoirement des compétences en une matière bien précise. L'implication systématique d'un journaliste dans un groupe de participants ou dans un comité d'accompagnement est une plus-value en terme de communication. Ceci était le cas dans le projet ICT et il a connu un grand succès médiatique, ce qui est un facteur facilitant d'un succès politique.

Lors de la sélection il faut également veiller à ce que les partenaires de discussion soient sur un pied d'égalité, car la dominance de certains participants peut corrompre le processus. En effet, certains participants "haut-parleurs" amènent des idées toutes faites et occupent beaucoup de place pendant les discussions.

Le nombre de participants doit aussi être réfléchi en tenant compte du trade-off qui doit être fait entre la diversité et la maniabilité du groupe de participants^{xxxvii}. Un processus comportant moins de 30 personnes fait fortement diminuer la masse critique et implique le risque d'avoir trop peu d'acteurs-clés. Par contre, un processus comportant plus de 100 personnes augmente fortement le budget et la difficulté du processus tout en risquant une paralysie entre les acteurs. Le nombre idéal se situe autour des 40-50 personnes tout en sachant qu'une quinzaine de personnes est un minimum pour avoir un éventail suffisamment large.

Au niveau des aspects plus pratiques, la question des éventuelles rétributions doit être abordée^{xxxviii}. La motivation peut être suffisante pour faire participer les acteurs. Ceci est, par exemple, le cas lorsque le commanditaire choisit les acteurs participants et montre de cette manière qu'ils sont importants.

3.3. Processus et méthodes relatives à l'exercice participatif

Les processus et méthodes pour l'organisation d'un exercice participatif de prospective sont décrits ci-dessous en 5 points. Le premier décrit les méthodes participatives les plus couramment utilisées pour mener un exercice participatif dans une démarche prospective. Le deuxième point décrit les processus qui peuvent être suivis pour organiser un tel exercice. Le troisième point explique quel type d'informations il faut fournir aux participants des exercices participatifs et sous quel format. Le quatrième point précise l'output direct de l'exercice participatif. Le cinquième point rassemble une série de recommandations pratiques pour l'organisation d'un exercice participatif de prospective.

3.3.1. Méthodes d'organisation de la participation

Le survol de la littérature a mis en évidence que plusieurs méthodes existent pour organiser la participation. Différents critères, tels que les caractéristiques du sujet, les moyens disponibles et les résultats attendus de l'exercice participatif, permettent de choisir la méthode la plus adéquate.

Quatre méthodes participatives paraissent particulièrement adéquates dans le cadre de l'élaboration de scénarios³. Une définition de chacune de ces 4 méthodes est fournie dans l'encadré ci-dessous⁴. L'annexe 1 reprend en outre des fiches, élaborées par la KUL dans le cadre d'un projet de recherche, reprenant les points forts et les points faibles de chacune de ces méthodes.

Delphi

Un Delphi implique une consultation répétée d'experts. Les méthodes Delphi peuvent se concentrer sur la prévision des développements technologiques ou sociaux, contribuer à identifier les objectifs politiques et définir leur priorité, ou déterminer l'opinion d'experts sur certains aspects de questions qui ne peuvent être mesurés directement par des moyens statistiques conventionnels. Processus dialectique, le Delphi a été conçu dans le but d'offrir les avantages d'une mise en commun et d'un échange d'opinions, de manière à ce que les personnes interrogées puissent découvrir les opinions des autres, sans cette influence excessive que l'on rencontre parfois dans les face à face conventionnels (qui sont généralement dominés par ceux qui parlent le plus fort ou ont le plus de prestige). Chaque participant complète un questionnaire et reçoit ensuite un feed-back sur toutes ses réponses. À la lumière de ces informations, il remplit une nouvelle fois le questionnaire, en expliquant cette fois chacune de ses opinions qui divergent fortement de celles des autres participants. Ces explications s'avéreront très utiles pour les autres. L'idée est que l'ensemble du groupe puisse examiner des opinions dissidentes basées sur des informations privilégiées ou rares. Même si elle s'effectue généralement par courrier, la méthode Delphi peut être également organisée en ligne ou en face à face.

Panel d'experts

Le panel d'experts a généralement pour principal objectif de synthétiser différentes contributions (témoignages, rapports de recherche, résultats de méthodes de prévision, etc.) et de fournir une vision des possibilités et besoins futurs pour les thèmes abordés. Des outils spécifiques peuvent être utilisés pour sélectionner et encourager le panel, affecter des tâches et favoriser le partage et l'enrichissement des connaissances. Les participants au panel doivent provenir d'horizons divers. Il est important qu'en plus de qualifications techniques, les personnes concernées aient un esprit créatif, puissent soumettre différents points de vue et travailler en groupe, et soient préparées à parler librement sans avoir le sentiment de devoir représenter un groupe d'intérêts particulier.

³ Ces méthodes peuvent être utilisées dans un autre contexte que celui de la prospective.

⁴ Les définitions en néerlandais sont reprises en annexe 5.

Focus groupes

Un focus groupe est une discussion planifiée au sein d'une petite assemblée d'intervenants (4 à 12) et animée par un modérateur compétent. Il permet d'obtenir des informations sur les préférences et valeurs de personnes concernant un sujet défini, ainsi que sur les raisons qui les sous-tendent, en observant la discussion structurée d'un groupe interactif dans un environnement ouvert et détendu. Il peut être mené en ligne. Parmi les outils et techniques fréquemment utilisés, citons: les questions ciblées, le brainstorming et la 'synétique'.

Ateliers de scénarios (scenario workshop)

Les scénarios comprennent des visions des futurs états et voies de développement, organisées de façon systématique. Ils peuvent être de type extrapolatoire ou normatif, mais doivent permettre aux participants d'élaborer intérieurement des images de futurs possibles. Ils servent en outre à envisager les implications de développements incertains, ainsi qu'à examiner le champ d'action. L'analyse des scénarios engage un groupe dans un processus d'identification des questions-clés, puis de création et d'exploration des scénarios, en vue d'analyser l'éventail de choix disponibles pour la préparation de l'avenir, de tester quel serait le succès de ces choix dans les différents futurs potentiels et de préparer un calendrier approximatif pour les événements futurs. Cette méthode a été conçue pour remettre en question les perceptions des participants, en élaborant des scénarios de futurs alternatifs afin de comprendre comment le monde pourrait évoluer et comment cette notion pourrait servir à la planification stratégique. Parmi les outils et techniques fréquemment utilisés, citons: la séance de brainstorming, les dispositifs de soutien des groupes tels que le logiciel 'Group Decision Room', les modèles.

Dans certains ateliers, une proposition de scénarios est fournie aux participants avant l'exercice participatif, dans d'autres l'exercice participatif sert à élaborer les scénarios.

Source : VIWTA & KBS (2006) Méthodes participatives - Un guide pour l'utilisateur. Brussel : Belgian advertising.

Une comparaison de ces quatre méthodes sur la base de plusieurs critères est reprise dans le tableau suivant^{xxxix}. Ce tableau fait la compilation de deux tableaux issus de la revue de la littérature dans lesquels ne sont repris que les 4 méthodes définies ci-dessus, alors que les tableaux originaux reprennent chacun une vingtaine de méthodes. Ces 4 méthodes sont comparées sur la base des critères suivants :

- les objectifs souhaités avec la mise en place d'un processus participatif;
- le niveau de participation souhaité : informer, consulter, conseiller, co-produire, décider;
- un élément clé du processus (interactivité p.ex.);
- les outils et les techniques qui peuvent être utilisés dans le cadre d'un exercice participatif basé sur cette méthode;
- la nature du sujet abordé:
 - connaissance : il y a beaucoup de connaissances (+) ou peu de connaissances (-) sur le sujet;
 - maturité : une majorité des personnes (+) ou une minorité de personnes (-) ont déjà une opinion sur le sujet;
 - complexité : le sujet est très complexe (+) ou peu complexe (-);
 - controverse : le sujet est très controversé (+) ou peu controversé (-);
- le type et le nombre de participants impliqués;
- la durée:
 - de l'événement participatif;
 - de la totalité du processus;
- le coût de l'exercice participatif.

Tableau 5: Principales caractéristiques de 4 méthodes d'organisation de la participation

Méthode	Objectifs	Niveau	Elément clé du processus	Outils et techniques	Sujet				Participants (type et nombre)	Durée		Coût
					Connaissance	Maturité	Complexité	Controverse		Evènement	Total	
<i>Delphi</i>	- Avoir toutes les opinions / options vis-à-vis d'un sujet complexe - Améliorer la qualité des connaissances	Consulter Conseiller	- Sans interactions entre participants - Peut être fait à distance	-	-	-	+	+	- Experts - Le nombre de participants est variable et peut être très grand	Var.	Var.	Peu coûteux à coûteux
<i>Panel d'experts</i>	- Synthétiser une variété d'inputs sur un thème spécialisé + recommandations - Collecter et rassembler des informations - Améliorer la qualité des connaissances	Conseiller	Très interactif	-	-	-	+	+	- Experts - 18 à 20 participants	Var.	Var.	Moderé
<i>Focus groupes</i>	- Informer sur les opinions, valeurs et préférences et les raisons - Pas de consensus	Consulter	- Très interactif - Effet de synergie de groupe Discussion structurée	- Questions ciblées - Brainstorming - Discussions - Collages	+	-	moy.	+	- Stakeholders / citoyens - 4 à 12 participants	2h à 1 jour	1 mois	Peu coûteux
<i>Ateliers de scénario (scenario workshop)</i>	- Construire une vision ; planifier, préparer un futur incertain et comment y arriver - Obtenir des informations et des opinions - Améliorer la qualité des connaissances et l'implémentation	Consulter Co-produire	- Très interactif - Utilisation de visions du futur préparées	- Préparer des visions du futur - Recommandations pour acteurs identifiés comme responsable	-	-	+	+	- Tout le monde //décideurs - 18 à 20 participants	2 à 5 jours	6 mois	Peu coûteux à coûteux

S'adressant à des experts, les deux premières méthodes permettent de traiter des sujets de façon plus technique et pointue. Les deux dernières méthodes, ouvertes à un public large, permettent quant à elles de faire une plus grande place au vécu et au ressenti des différents participants.

3.3.2. Processus

L'organisation d'un exercice participatif de prospective nécessite la définition d'un processus qui permettra d'arriver étape par étape à des scénarios explorant le futur. Parmi les personnes rencontrées, nombreuses sont celles qui ont mis l'accent sur l'importance du processus dans ce type d'exercice. "*Een sterke methodologie neemt veel tijd in beslag en kan dieper ingaan, qua uitkomst, dan wanneer de methodologie minder ontwikkeld is*"^{x1}.

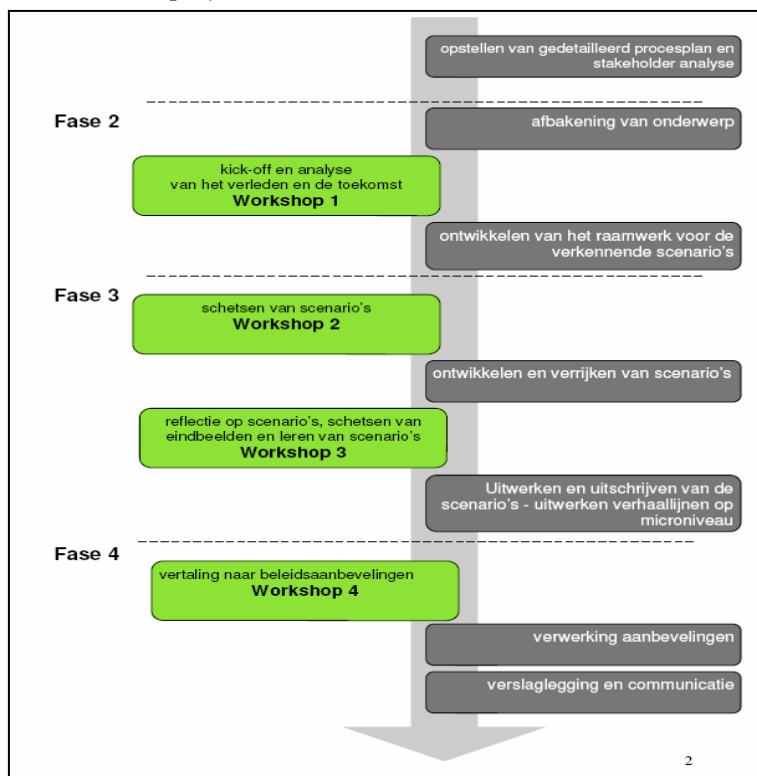
Ce processus doit prévoir plusieurs étapes ayant chacune d'elle un but précis et impliquant des acteurs dont le rôle est bien défini:

- une phase de préparation de l'exercice participatif;
- une ou des phases de participation ayant chacune un objectif précis et faisant l'objet de procès verbaux détaillés;
- une ou des phases de construction du rapport final par les pilotes de l'exercice ayant chacune aussi un objectif précis.

Le déroulement, le contenu et l'objectif de chacune de ces phases varient d'un projet à l'autre. Dans certains projets comme le projet IPO, les phases de participation ont lieu à chaque étape de la démarche prospective; dans d'autres, les phases de participation sont moins nombreuses et limitées à une ou deux étapes de la démarche prospective (ex: *ouderen en ICT*). Le nombre de « vagues » de consultation des acteurs mises en place est un des facteurs déterminant la qualité d'un exercice participatif de prospective : au plus le nombre de vagues est élevé, au plus l'exercice débouchera sur des résultats de qualité.

Il est, par ailleurs, conseillé d'alterner de façon régulière les phases participatives (combinaison de réunions plénières et de réunions en groupes de travail) et les phases de construction (en veillant à avoir un retour systématique vers les participants). Un exemple de processus est fourni dans le schéma ci-dessous. Il s'agit du projet IPO mené par le service d'étude du gouvernement flamand. Les boîtes de gauche représentent les phases participatives et les boîtes de droite les contributions des pilotes de l'exercice.

Processus du projet IPO :



Source: IPO-projectgroep (2005) "Schetsen van eindbeelden en leren van scenario's", <http://plattelandsbeleid.milieuinfo.be/uploads/b196.pdf> ipo-online.be (14/04/2008).

Dans ce cadre il est également important

- de veiller à ce que la durée de la partie participative n'empiète pas sur la qualité de l'analyse de l'output, par manque de temps;
- de bien distinguer les outputs directs de la phase participative (ex: PV d'un focus group ou résultats d'une enquête Delphi) dans lesquels les participants doivent clairement retrouver leur propos, des rapports établis par les pilotes sur la base des exercices participatifs.

Ce processus gagne à être doté d'une stratégie de communication à l'égard du monde politique et des médias pour augmenter la compréhension de l'exercice dans ces milieux (voir 3.4). Il est aussi utile d'assurer une intelligence collective du processus en veillant à ce que quelques hommes ou femmes politiques soient capables de le porter.

3.3.3. Input de l'exercice participatif

La tenue d'un exercice participatif nécessite toujours la préparation par les pilotes d'une documentation pour les participants. Cette documentation permet d'informer et de cibler le sujet sur lequel porte l'exercice participatif.

Lors de la première phase de participation, il est important de fournir aux participants les informations qui leur permettront de parler le même langage et d'avoir un socle de connaissances commun. Cependant, en fonction des projets et des participants, le contenu et le format de cette

documentation varie. Par exemple, dans le projet *Ouderen en ICT*, la phase participative a eu lieu sur une proposition de scénarios. Ce sont directement les scénarios qui ont été fournis aux participants de l'exercice participatif. Etant donné qu'il fallait leur fournir ces scénarios sous une forme très accessible, la documentation sur les scénarios a été présentée sous la forme d'une pièce de théâtre. Dans le projet sur l'énergie, la documentation fournie aux participants est une présentation générale du sujet sous forme de brochure et vise à donner aux participants de façon pédagogique et illustrée un socle de connaissance commun facile à assimiler^{xli}.

Comme un exercice participatif de prospective comprend souvent plusieurs phases de participation, ce n'est pas seulement la première phase de participation qui sera alimentée mais aussi toutes les autres phases qui seront alimentées avec les rapports rédigés par les pilotes sur la base des phases de participation antérieures.

Un exercice participatif de prospective demande un investissement important des participants non seulement en temps mais aussi en réflexion. Il oblige en effet les participants à envisager l'avenir autrement, à faire des efforts pour raisonner dans un sens différent, à écouter les autres participants. Les participants doivent donc être largement soutenus et dirigés.

De plus, pour garantir la compréhension du processus et veiller à son bon déroulement, il est important qu'à chaque phase de participation dans la démarche prospective, les objectifs et les résultats attendus soient clairement explicités aux participants.

3.3.4. Output direct de l'exercice participatif

Après chaque étape de l'exercice participatif, les pilotes doivent rédiger un compte rendu de l'exercice participatif dans laquelle tous les participants retrouvent leurs apports et leurs propos. Cette transparence est un gage de crédibilité de l'exercice.

La transparence de la démarche semble une condition essentielle à la réussite des travaux. Elle renforce la crédibilité du processus. La qualité des comptes rendus est extrêmement importante pour que les experts se rendent compte que leurs inputs sont nécessaires. Il est également très important d'assurer un retour des comptes rendus et des rapports vers les participants. La crédibilité augmente quand il y a de nombreux retours de ce type.

Les comptes rendus des réunions et les rapports peuvent soit être établis par les organisateurs soit par des consultants. La réalisation des comptes-rendus par les organisateurs est une garantie de qualité car cela permet de définir ses propres exigences, mais cela exige des ressources humaines et un temps importants.

3.3.5. Règles procédurales, timing et outils

L'analyse des projets et la revue de la littérature ont mis en évidence plusieurs recommandations pour améliorer/favoriser la participation et le résultat de l'exercice participatif de prospective. Ces recommandations concernent l'organisation et le fonctionnement des groupes de travail, la gestion des discussions dans les groupes de travail, les outils à utiliser, le timing de l'exercice.

Organisation et fonctionnement des groupes de travail

Dans les groupes de travail, un maximum de 10 personnes est conseillé pour permettre une discussion en profondeur. Dans les réunions plénières, 50 à 60 personnes peuvent être présentes⁵.

Il est conseillé d'établir un programme de travail détaillé^{xiii}:

Heure	Programme	Activité de l'animateur et du secrétariat scientifique	Résultat
-------	-----------	--	----------

Les règles du jeu doivent être claires, de même que les limites de l'exercice.

Il est aussi conseillé de faciliter la tâche des participants au maximum en envoyant des consignes et des documents aussi clairs que possibles.

Le fonctionnement des différents groupes de travail peut être organisé sous la forme d'un carrousel. Cela signifie que les participants tournent dans plusieurs groupes de travail et ont ainsi l'opportunité de discuter de chaque composante ou de chaque scénario en fonction de ce qui est discuté dans les groupes de travail. Dans ce cas, il est important de désigner un ambassadeur par groupe de travail qui ne change pas de groupe.

Il est important d'expliquer régulièrement le processus aux participants et de le leur montrer en permanence à l'aide par exemple de posters.

Gestion des discussions

Guider le processus est très exigeant en terme de temps. L'anticipation est nécessaire afin de toujours aller dans la direction de l'objectif fixé. L'encadrement doit permettre de susciter non seulement des obstacles et des plaintes mais aussi des expériences, des arguments, des considérations positives.

Faire en sorte que tous les acteurs qui participent aient bien la même compréhension des termes utilisés pour qu'ils travaillent au même niveau et que les résultats soient comparables.

⁵ Dans certains cas, l'exercice peut regrouper un beaucoup plus grand nombre de participants (ex. Wallonie 2020 regroupait 200 personnes dans les réunions plénières).

Eviter que les introductions faites lors des rencontres soient censurantes car donnant une direction trop claire pour l'avenir.

Eviter les tensions quand les participants restent attachés à leurs points de vue. Il est important de chercher des éléments communs qui permettent de rassembler les participants.

Veiller au respect des différents points de vue^{xliii}. Il est important que les participants apprennent à mieux connaître les points de vue d'autres participants, notamment quand le travail se fait avec des représentants de la société civile.

Faire comprendre aux participants ce que représente la période considérée quand l'exercice de prospective porte sur une longue période (ex: 50 ans). Pour aider les participants à imaginer ce qui pourrait se passer dans 40-50 ans et pour leur montrer à quel point certaines décisions prises aujourd'hui pourront avoir des effets considérables dans 40-50 ans, il est intéressant de se plonger dans le passé, de regarder quelle était la situation 50 ans plus tôt et de montrer à quel point des décisions prises 50 ans plus tôt ont une influence significative sur la situation actuelle.

Analyser le futur du système sociétal permet entre autre d'identifier un grand nombre de facteurs caractérisés par des incertitudes scientifiques^{xliv}. Ces incertitudes doivent être mises en évidence.

Eviter les émotions et le négativisme dans les groupes de travail^{xlv}. Ceci est un des rôles des animateurs.

Eviter d'avoir dans le travail de groupe^{xlvi}:

- une personne dominante;
- une hiérarchie implicite;
- une connaissance insuffisante de l'objectif;
- des membres qui prennent une position publique;
- des membres qui ne veulent pas s'engager;
- des membres qui partent au cours du processus de participation.

Eviter une mauvaise gestion des desiderata des participants ce qui induit une frustration pour la suite^{xlvii}.

Eviter que les résultats soient biaisés suite à une manipulation des participants ou à un processus mal construit^{xlviii}.

Veiller à avoir assez de temps pour analyser, discuter et mettre en question l'information^{xlix}. Décider quel temps est consacré à la délibération (experts contradictoires, informations).

Définir le degré de contrôle du participant sur l'agenda, l'établissement des règles, la sélection des experts, l'information^l.

Mener les discussions en 2 langues est possible comme l'a montré le projet Science. Pour organiser des groupes de participants francophones et néerlandophones, il faut que chacun puisse parler « sa » langue et il faut avoir un animateur bilingue.

Outils^{li}

Utiliser des tableaux de conférence, des techniques d'animation (« méta-plans » ou autres) pour permettre à tout le monde de suivre ce qui est dit, pour préparer des résumés et faciliter la prise de décisions.

Prévoir une large surface de mur avec tableau blanc et un dispositif de projection video et disposer les personnes de manière telle qu'elles puissent visionner ces deux outils.

Avoir une technique de groupe structurée avec une technologie informatique en support. Cela permet d'arriver très vite à des résultats et de donner ainsi une certaine satisfaction aux participants et qui voient comment leurs contributions sont prises en compte.

Mettre en œuvre une logistique importante par rapport aux supports de travail. Ex. : préparer des supports intégrant les résultats déjà obtenus pendant les interruptions.

Prévoir une projection multimédia, un encodage des propositions en temps réel, des fiches et des listes de thèmes pour la suite de l'exercice.

Timing

Le timing varie d'un projet à l'autre. Il a été conseillé d'éviter un exercice prenant cours sur une durée trop longue. Lorsque la méthode est très bien définie à l'avance et très claire pour chaque acteur il est possible d'organiser les rencontres sur une période assez courte, par exemple 3 rencontres en 3 mois.

3.4. Rapport final de l'exercice participatif

Le rapport final de l'exercice participatif de prospective relève du secrétariat scientifique, sous la guidance du comité de pilotage s'il y en a un dans l'exercice. Ce rapport décrit en général à la fois le processus suivi pour élaborer les scénarios et les scénarios eux-mêmes. Cette section donne quelques recommandations et fournit quelques constats sur le rapport final et son utilisation.

3.4.1. Format et accessibilité des scénarios

Pour qu'un exercice de prospective participative puisse influencer la décision, il est conseillé de détailler l'exercice le plus possible afin qu'il soit utilisable directement par le commanditaire.

L'accessibilité du document est cruciale. Il faut que les résultats arrivent sur le bureau du commanditaire dans un format qui lui convient. En termes d'accessibilité, de facilité de compréhension des scénarios il faut que les scénarios aient un nom suffisamment expressif qui donne envie d'aller plus loin. Les scénarios doivent, en outre, être de longueur acceptable pour ne pas perdre le fil de l'histoire, surtout quand les éléments constitutifs des différents scénarios sont semblables. Ils doivent raconter une histoire, sans schémas, ni graphiques et l'histoire doit être parlante pour tout le monde.

3.4.2. Communication

Nombreuses sont les personnes rencontrées qui ont mis l'accent sur le besoin de bien communiquer lors d'un exercice participatif de prospective. La communication doit être pensée et mise en œuvre dès le départ. Il ressort du projet Liège 2020 que *"le processus d'appropriation collective doit être conçu très tôt dans la démarche: il ne doit plus s'agir désormais d'analyser et de réfléchir, puis de communiquer, mais d'inscrire les questions et nécessités de la communication dans l'intimité du processus d'analyse et de réflexion prospective"*ⁱⁱⁱ. Dans les projets menés par le VIWTA, un journaliste est systématiquement convié dans le comité d'accompagnement.

Cette communication doit être globale : communication interne, communication d'influence auprès de certaines institutions, communication externe. La communication peut se faire à l'aide de graphiques et en racontant les scénarios (voir 3.4.1).

3.4.3. Utilisation des scénarios

L'utilisation des scénarios pour orienter la décision politique est une étape ultérieure à l'exercice participatif de prospective. Elle dépend des acteurs politiques ou privés concernés par le résultat de l'exercice et qui ont un pouvoir de décision. Leur intégration dans la décision politique sort donc de l'exercice participatif de prospective (voir 2.2).

Néanmoins, il est utile d'observer comment certains projets ont ou n'ont pas été pris en considération dans la décision politique pour en retirer des bonnes et mauvaises pratiques. Par ailleurs, l'ensemble des projets analysés, sans pour autant être commandités par les pouvoirs publics, avaient pour objectif de nourrir la décision politique dans un domaine ou l'autre. Mais il ressort qu'en général l'impact qu'ils ont eu sur la prise de décision est peu évalué et insuffisamment mis en évidence.

Par ailleurs, les processus participatifs fournissent des idées, arguments qui ne sont pas toujours intégrés directement dans les processus de décision, mais qui peuvent indirectement être repris par des organisations et associations dans leurs avis et revendications et entrer par ce canal dans le processus de décision.

4. Conclusions

L'analyse de ces projets a permis de mettre en évidence plusieurs bonnes pratiques pour réaliser l'exercice participatif de prospective annoncé dans le troisième Rapport fédéral sur le développement durable et devant alimenter la partie prospective du quatrième Rapport fédéral sur le développement durable. Ces bonnes pratiques sont donc fortement liées au cadre temporel, financier et institutionnel dans lequel la TFSD pouvait organiser un exercice participatif de prospective pour le 4^e Rapport fédéral. Elles sont reprises ci-dessous.

Processus et rôle des acteurs

Pour faciliter l'engagement des acteurs à l'exercice et leur bonne compréhension et respect de l'exercice, la définition de termes de référence (modalités de participation, caractéristiques de l'exercice...) de l'exercice constitue une bonne pratique. C'est particulièrement important quand la vision d'avenir est normée au préalable.

Dans le projet IPO, l'alternance des phases participatives et des phases de construction des scénarios par le secrétariat scientifique a bien permis de distinguer le rôle des participants de celui du secrétariat scientifique et a permis de construire pas à pas les scénarios (voir 3.3.2). Ce travail en alternance permet de bien différencier les apports directs ou outputs directs des exercices participatifs des contributions élaborées sur la base de cet output par le secrétariat scientifique. Par ailleurs, au plus le nombre de ces phases est élevé, au plus l'exercice participatif de prospective devrait déboucher sur des résultats de qualité.

La fourniture d'une information claire et accessible qui donne un socle de connaissances commun aux participants sur tous les sujets qui seront abordés pendant les phases participatives a également été conseillée. C'est dans le projet énergie 2050 qu'un effort particulier a été fait en la matière car la phase participative avait lieu avec des citoyens. Une brochure grand public a été publiée. Dans un travail de prospective sur le développement durable qui traite de nombreux sujets différents, ce travail d'information et de mise à niveau des participants doit également être pris en considération même si l'exercice participatif n'a pas lieu avec des citoyens.

Définir des termes de références, alterner les phases participatives et les phases de construction des scénarios et fournir des informations claires et de façon régulière.

Choix des acteurs

L'importance de la mixité dans le choix des acteurs prenant part à un exercice participatif a été mis en évidence (voir 3.2.2). Cette démarche de mixité a, par exemple, été suivie dans Wallonie 2020 en invitant des personnes extérieures à la Région wallonne. Cette démarche permet d'avoir un regard extérieur, critique et constructif qui peut aider les autres participants à mieux explorer le futur. Elle aurait tout son intérêt dans le cadre d'un exercice participatif de prospective

sur le développement durable. Parmi les acteurs à impliquer, l'implication d'un journaliste est un facteur facilitant pour la communication (voir 3.2.2 et 3.4.1).

En ce qui concerne le nombre de participants à impliquer, la littérature montre que pour avoir un éventail d'idées suffisamment large, le groupe de participants devrait comprendre au minimum une quinzaine de personnes. L'idéal se situant autour des 40 à 50 personnes. Par contre, la littérature précise également que pour avoir des discussions approfondies il est nécessaire de travailler avec de plus petits groupes de travail, de 10 personnes maximum.

Assurer une mixité au sein des participants et rassembler une quinzaine de personnes au minimum.

Méthode de construction des scénarios

L'analyse morphologique qui a permis la construction des scénarios dans Liège 2020 est très riche (voir 2.3). Elle permet de traiter de façon systématique et analytique de nombreuses composantes ou sous-systèmes et de prendre en considération plusieurs variables relatives à chacun de ces sous-systèmes. Elle permet aussi de prendre en compte et de distinguer les variables intervenant à différents niveaux de pouvoir (ex: international, européen, national, etc.). C'est une méthode assez fine et très transparente qui dans le cadre d'un exercice de prospective sur le développement durable s'appliquerait utilement étant donné que plusieurs sous-systèmes sont à considérer dans un tel exercice.

Dans le projet *Ouderen en ICT*, le travail de "découpage" de l'horizon et de fixation d'objectifs intermédiaires dans la construction du cheminement vers la vision du monde semble aussi être une bonne pratique quand l'horizon de l'exercice est à long terme (voir 2.3). Cette démarche pourrait également être suivie pour donner plus de réalisme à ses scénarios.

La décomposition en plusieurs étapes du processus de construction de scénarios et le suivi de ces étapes conditionnent également la qualité des résultats d'un exercice participatif de prospective. Pour obtenir des résultats utiles et utilisables à la fin des différentes séances de participation, il est en effet nécessaire de définir, avant le début de l'exercice, les différentes étapes qui échelonneront l'exercice, et les produits entrant et sortant de chaque étape.

Utiliser l'analyse morphologique et/ou l'analyse par système d'axes et échelonner l'exercice en plusieurs étapes.

Prospective et décision politique

Les experts rencontrés ont tous insisté sur le fait que "*la prospective vise à éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables*"ⁱⁱⁱⁱ et qu'elle peut aussi englober l'action future. Mais il revient aux décideurs privés ou publics de décider des actions à prendre pour orienter la société dans la direction souhaitée. Par ailleurs, pour que les résultats d'exercices de prospective aient une influence sur les processus de prise de décision, ces mêmes experts ont aussi mis en avant

l'importance de la communication avec les décideurs. Ils recommandent d'informer régulièrement et de façon transparente les décideurs sur les exercices de prospective qui sont menés et sur les résultats attendus de ces exercices pour qu'ils puissent les prendre en considération dans leur processus de décision.

La communication avec les autres acteurs concernés tels que l'administration et la société civile, tout au long de l'exercice est également recommandée. Dans le projet IPO, un temps important a été consacré à expliquer le projet pour favoriser ensuite son appropriation.

Assurer une bonne communication avec les décideurs, l'administration et la société civile tout au long de l'exercice, par exemple en invitant certains d'entre eux à participer à l'exercice.

5. Annexes

5.1. Annexe 1: Fiches descriptives des méthodes participatives

Dans le cadre du projet de recherche « développement durable - développer durablement : une meilleure politique grâce à la participation » (2005-2006), l'université KUL a développé un aperçu clair des méthodes de participation, sous forme de fiches^{iv}. Les 4 fiches descriptives correspondant aux méthodes discutées au point 3.3.1 sont reprises ici. Il est à noter que la KUL parle de « zoekconferentie, scenarioplanning » là où le point 3.3.1 parle d'atelier de scénario.

5.1.1. Delphi-methode

Omschrijving

Delphi is een iteratief proces, waarin deelnemers met een zekere expertise in een bepaald domein tijdens opeenvolgende rondes individueel ondervraagd worden aan de hand van een schriftelijke of elektronische vragenlijst met gesloten of open karakter. In elke ronde vult de deelnemer de vragenlijst in en krijgt vervolgens feedback van andere participanten. Daarna vult men de vragenlijst opnieuw in, waarbij men de antwoorden die in strijd waren met de reacties van anderen duidelijk beargumenteert en becommentarieert. Het is uiteraard ook mogelijk dat de opvattingen van de deelnemers - op basis van de nieuwe informatie - in een andere richting evolueren. Men herhaalt dit proces zolang als nodig is. Meestal streeft men enige consensus na.

Sterke punten

- Alternatieve oplossingen en ideeën
- Werken in de diepte
- Veel deelnemers bij digitaal proces
- Opvattingen evolueren en worden beargumenteerd
- Systematische behandeling van complex probleem
- Transparante en democratische techniek

Zwakke punten

- Enkel voor deelname van experts, niet brede publiek
- Niet eenvoudig om consensus te bereiken
- Rekrutering niet eenvoudig door intensieve karakter
- Uitval bij langdurig proces
- Geen representativiteit

Doelgroep

De Delphi-methode richt zich vooral op een publiek van deskundigen. Het aantal deelnemers varieert sterk en is afhankelijk van de opzet. Gebeurt het proces face-to-face dan is de deelnemersgroep bij voorkeur niet te groot om de discussie beheersbaar te houden. Bij een organisatie via het internet kunnen veel meer personen deelnemen.

5.1.2. Focusgroep

Omschrijving

Bij deze techniek wordt gedurende enkele uren een zeer gericht en diepgaand face-to-face gesprek georganiseerd met specifieke stakeholders of ervaringsdeskundige burgers in een veilige omgeving. Door de veelheid aan perspectieven en inzichten kan een focusgroep nuttige informatie opleveren voor beleidsmakers.

Sterke punten

- De besproken topics worden in de diepte uitgewerkt
- Elke deelnemer kan een bijdrage leveren
- Veel informatie verzamelen op korte tijd
- Creatieve ideeën
- Relatief goedkope participatietechniek
- Flexibel en eenvoudig inzetbaar instrument
- Veilige omgeving creëert openheid
- Draagvlak testen van nieuwe maatregelen

Zwakke punten

- Geen representativiteit
- Proces moeilijk te controleren
- Risico op 'group think'
- Analyse is niet eenvoudig en tijdsintensief
- Moeilijk om gemotiveerde deelnemers te vinden
- Bedreigend voor sommige mensen, vooral als het thema gevoelig is

Doelgroep

Kleine groep van 6 à 15 specifieke stakeholders of ervaringsdeskundige burgers. Ook geschikt om moeilijk bereikbare doelgroepen (vb. kansarmen, allochtonen) te betrekken bij het beleid.

5.1.3. Expertpanel

Omschrijving

Wanneer vooral nood is aan de input van deskundigen en minder van de gewone bevolking, is een expertpanel een geschikte techniek. Een kleine groep van experts – die allen gespecialiseerd zijn in een specifiek domein – behandelt dan een hoog technologische of uitermate complexe beleidskwestie. Na grondig debat over mogelijke beleidspistes, is het de bedoeling om concrete adviezen te formuleren betreffende datgene waarover consensus is bereikt. De opzet van expertpanels kan op twee manieren gebeuren. Enerzijds kan men een panel samenstellen dat enkel debatteert over één specifiek beleidsprobleem, maar anderzijds is het ook mogelijk om gedurende een bepaalde periode een semi-permanent panel te creëren dat geregeld advies geeft over beleidskwesties binnen een bepaald domein.

Sterke punten

- Nuttig bij complexe en controversiële beleidskwesties
- Toename van geloofwaardigheid van beleid
- Gespecialiseerde adviezen

Zwakke punten

- Inschakelen van experts kan duur zijn
- Zeer bekwame moderator nodig
- Engagement nodig van beleidsmakers

Doelgroep

De deelnemersgroep bestaat uit een kleine groep van experts met een deskundigheid in één of meerdere specifieke domeinen. Deze techniek is dus niet geschikt om het brede publiek bij het beleid te betrekken.

5.1.4. Zoekconferentie of Scenarioplanning

Omschrijving

De doelstelling van zoekconferenties is het in kaart brengen van verschillende lange termijn scenario's van huidige maatschappelijke ontwikkelingen. Hiervoor maken de deelnemers eerst een probleeminventarisatie en -definiëring over een specifieke beleidskwestie in het heden, waarna mogelijke ontwikkelingen in de toekomst geschetst worden. Men brengt deze dan in verband met een wenselijk toekomstbeeld. Op basis hiervan worden aanbevelingen voor concrete acties geformuleerd. Het is vooral de bedoeling om een gedeelde visie te bekomen over de toekomst van een bepaalde beleidsproblematiek.

Sterke punten

- Veel beleidsruimte door gebrek aan vaste probleemdefiniëring
- Formuleren van concrete acties bij implementatie
- Gemeenschappelijke visie bereiken
- Wenselijke en haalbare objectieven
- Vooral bij ongestructureerde en complexe kwesties
- Duurzame oplossingen door lange termijn perspectief
- Veel belanghebbenden kunnen mening kwijt
- Standvastigheid en flexibiliteit van beleid toetsen

Zwakke punten

- Niet eenvoudig om tot consensus te komen
- Professionele moderator nodig om proces in goede banen te leiden

Doelgroep

Relatief kleine groep specifieke stakeholders, vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties of belanghebbende personen die erg betrokken zijn bij het thema, maar niet behoren tot de groep van experts.

5.2. Annexe 2: Analyse morphologique et représentation du cheminement dans Liège 2020^{IV}

5.2.1. Analyse morphologique

Dans l'exercice Liège 2020, les participants ont identifié 6 composantes (ou sous-systèmes du système Liège 2020) à scénariser: le capital humain, les structures spatiales et infrastructures, le système productif, la dynamique sociale, le capital naturel et culturel et la gouvernance. Une analyse morphologique a été faite pour chaque composante. L'analyse morphologique faite pour la composante "système productif" est présentée ci-dessous.

Le 1er tableau comprend en colonne les variables-clés identifiées pour le système productif (seules 3 des 12 variables-clés ont été indiquées dans le tableau 6 ci-dessous pour ne pas l'alourdir) et en ligne toutes les hypothèses considérées pour chacune de ces variables-clés.

Tableau 6: Variables-clés et hypothèses pour la composante "système productif"

Variables-clés	Hypothèses				
V₁- Industrie traditionnelle	H₁ Lente dégradation jusqu'à disparition	H₂ Amélioration de la performance par des investissements et maintien de l'activité	H₃ Nouveaux groupes industriels développent l'activité	H₄ Reconversion spectaculaire et rapide	H₅ Contraintes maximales à la production
V₂- Industrie moderne (Biotechnologies, ...)	H₁ On reste au niveau de sous-traitants dépendants	H₂ Recentralisation de toutes les activités dans une autre région proche	H₃ Montée régulière en puissance	H₄ Explosion de 2 ou 3 pôles provoquée par la concentration des efforts	H₅ Énorme investissement dans un ou plusieurs pôles (création de milliers d'emplois)
V₃- Production de matières premières, ...)	H₁ Dégradation significative de la production alimentaire, des extractions, ...	H₂ Spécialisation, intensification de la production et une augmentation de qualité	H₃ Accentuation de la diversification des productions au départ des ressources naturelles ...		H₄ Influence négative de l'application de la protection de l'environnement
V₄ ...	H₁ ...	H₂ ...	H₃ ...	H₄ ...	H₅ ...

Sur la base de ce tableau, 4 scénarios (ou micro-scénarios) sont construits en combinant plusieurs hypothèses (une hypothèse pour chaque variable-clé) sur la base de critères d'exclusion et de critères de sélection (économiques, technologiques...). C'est ce qui est représenté dans le tableau 7 ci-dessous. Il s'agit de la même matrice que celle présentée dans le tableau ci-dessus à laquelle 4 lignes, reliant différentes hypothèses, ont été rajoutées. Ces lignes constituent les 4 scénarios A, B, C, D pour la composante "système productif".

Tableau 7: Combinaison des hypothèses pour la composante "système productif"

Variables- clés	Hypothèses				
V₁- Industrie tradi-tionnelle	H₁ Lente dégradation jusqu'à disparition	H₂ Amélioration de la performance par des investissements et maintien de l'activité	H₃ Nouveaux groupes industriels développent l'activité	H₄ Reconversion spectaculaire et rapide	H₅ Contraintes maximales à la production
V₂- Industrie moderne (Biotechnologies, ...)	H₁ On reste au niveau de sous-traitants dépendants	H₂ Recentralisation de toutes les activités dans une autre région proche	H₃ Montée régulière en puissance	H₄ Explosion de 2 ou 3 pôles provoquée par la concentration des efforts	H₅ Énorme invest dans un ou plusieurs pôles (création de milliers d'emplois)
V₃- Production de matières premières, ...)	H₁ Dégradation significative de la production alimentaire, des extractions, ...	H₂ Spécialisation, intensification de la production et une augmentation de qualité	H₃ Accentuation de la diversification des productions au départ des ressources naturelles ...		H₄ Influence négative de l'application de la protection de l'environnement
V₄ ...	H₁ ...	H₂ ...	H₃ ...	H₄ ...	H₅ ...
	Sc. B	Sc. D	Sc. A	Sc C	

La matrice est alors reconstituée pour avoir chaque scénario en colonne.

Tableau 8: Présentation des scénarios pour le sous-système "système productif"

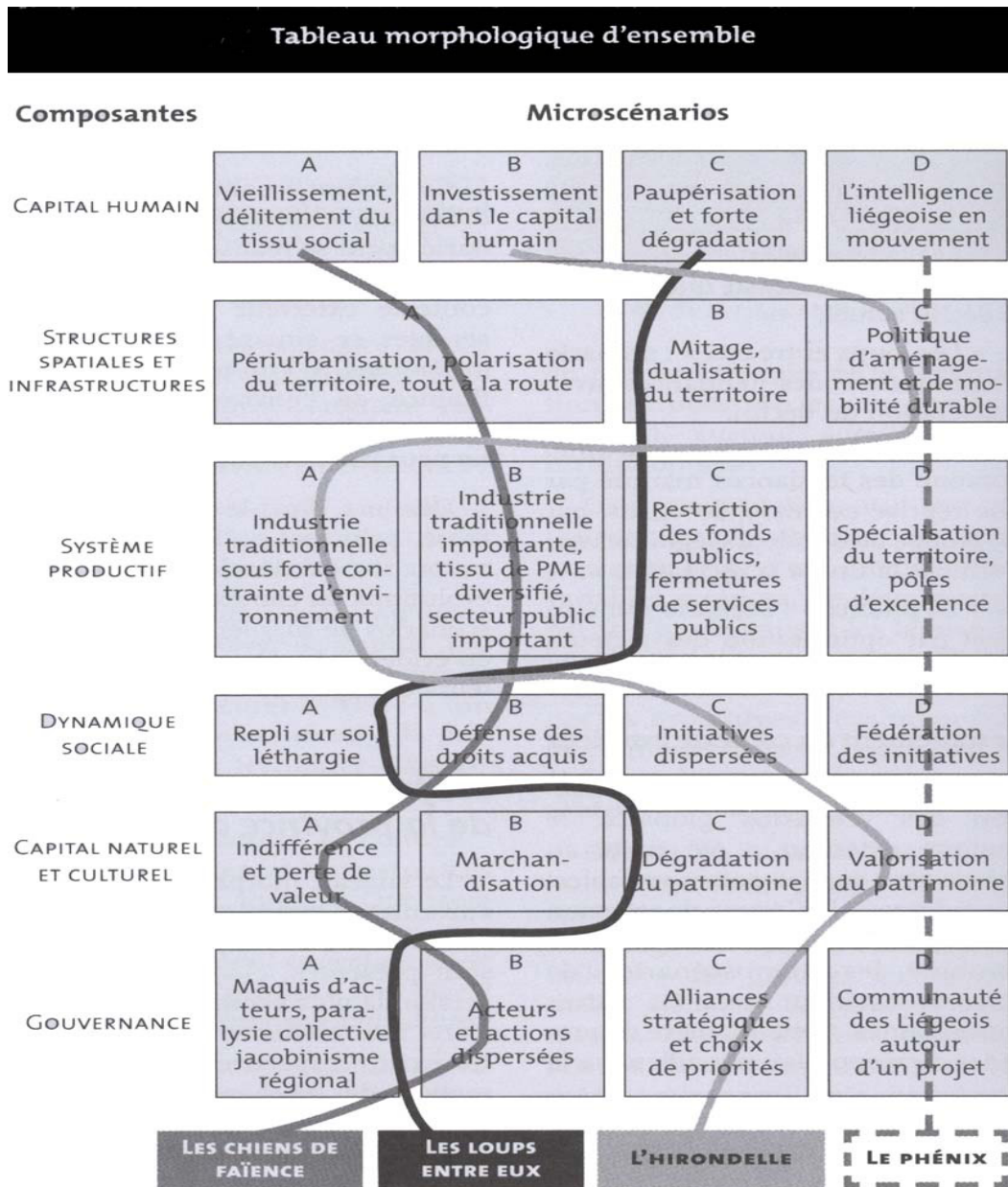
	Scénarios			
Variables-clés	A Industrie traditionnelle sous forte crainte d'environnement	B Industrie importante, tissu de PME diversifié, Secteur public important	C Restriction des fonds publics, fermeture du service public	D Spécialisation du territoire, pôles d'excellence
V ₁ - Industrie traditionnelle	H₂ Amélioration de la performance par des investissements et maintien de l'activité	H₂ Amélioration de la performance par des investissements et maintien de l'activité	H₁ Lente dégradation jusqu'à disparition	H₄ Reconversion spectaculaire et rapide
V ₂ - Industrie moderne (Biotechnologies, ...)	H₁ On reste au niveau de sous-traitants dépendants	H₃ Montée régulière en puissance	H₁ On reste au niveau de sous-traitants dépendants	H₄ Explosion de 2 ou 3 pôles provoquée par la concentration des efforts
V ₃ - Production de matières premières, ...)	H₂ Spécialisation, intensification de la production et une augmentation de qualité	H₄ Influence négative de l'application de la protection de l'environnement	H₁ Dégradation significative de la production alimentaire, des extractions, ...	H₃ Accentuation de la diversification des productions au départ des ressources naturelles
V ₄ ...	H₃ ...	H₁ ...	H₄ ...	

Cette construction de scénarios est faite pour chaque composante.

Dans une deuxième étape, ces scénarios sont placés dans une matrice ayant en colonne chaque composante et en ligne les scénarios élaborés dans l'étape précédente pour chaque composante (voir tableau 9).

Sur la base de cette matrice, des scénarios globaux sont construits en combinant plusieurs scénarios (un micro-scénario par sous-système). C'est ce que représentent les flèches dans le tableau ci-dessous.

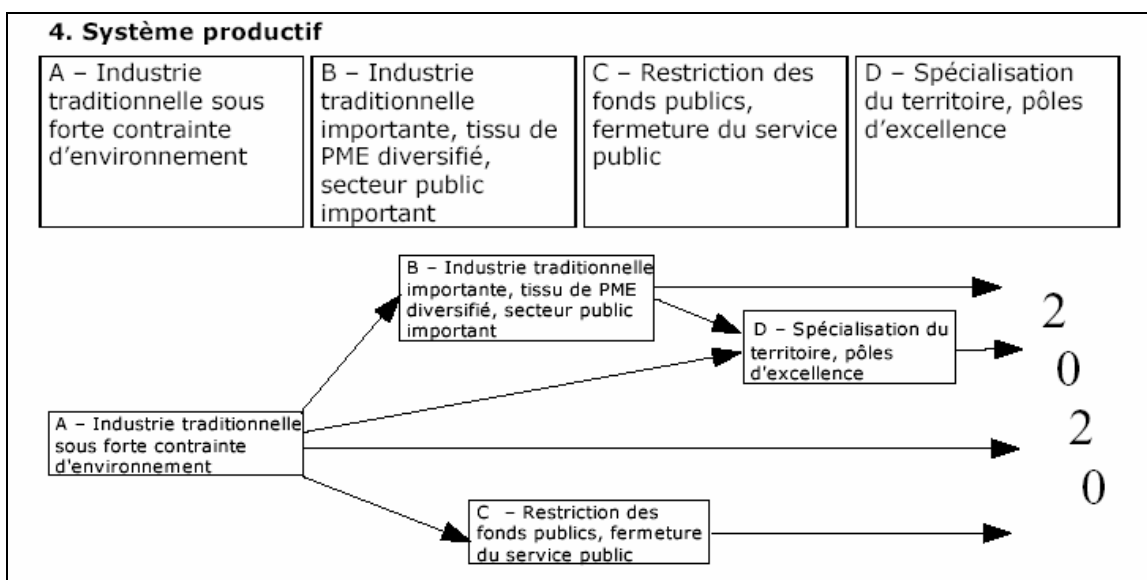
Tableau 9: Composition des scénarios globaux



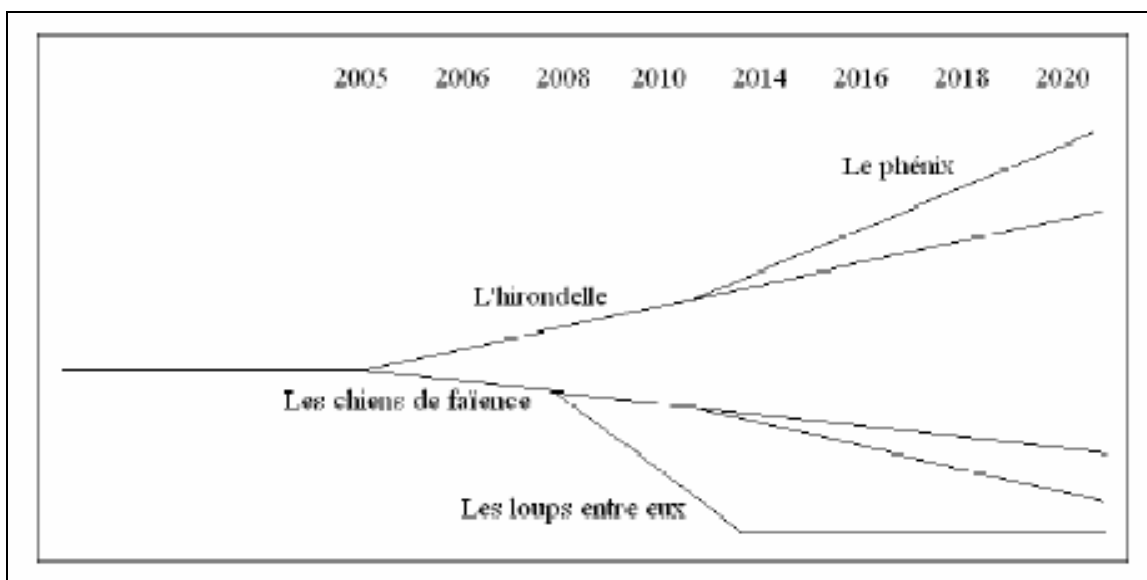
5.2.2. Représentation du cheminement

Le cheminement dans le temps des scénarios est également construit composante par composante, puis de façon globale comme l'illustrent les deux tableaux ci-dessous.

Cheminement propre au système productif

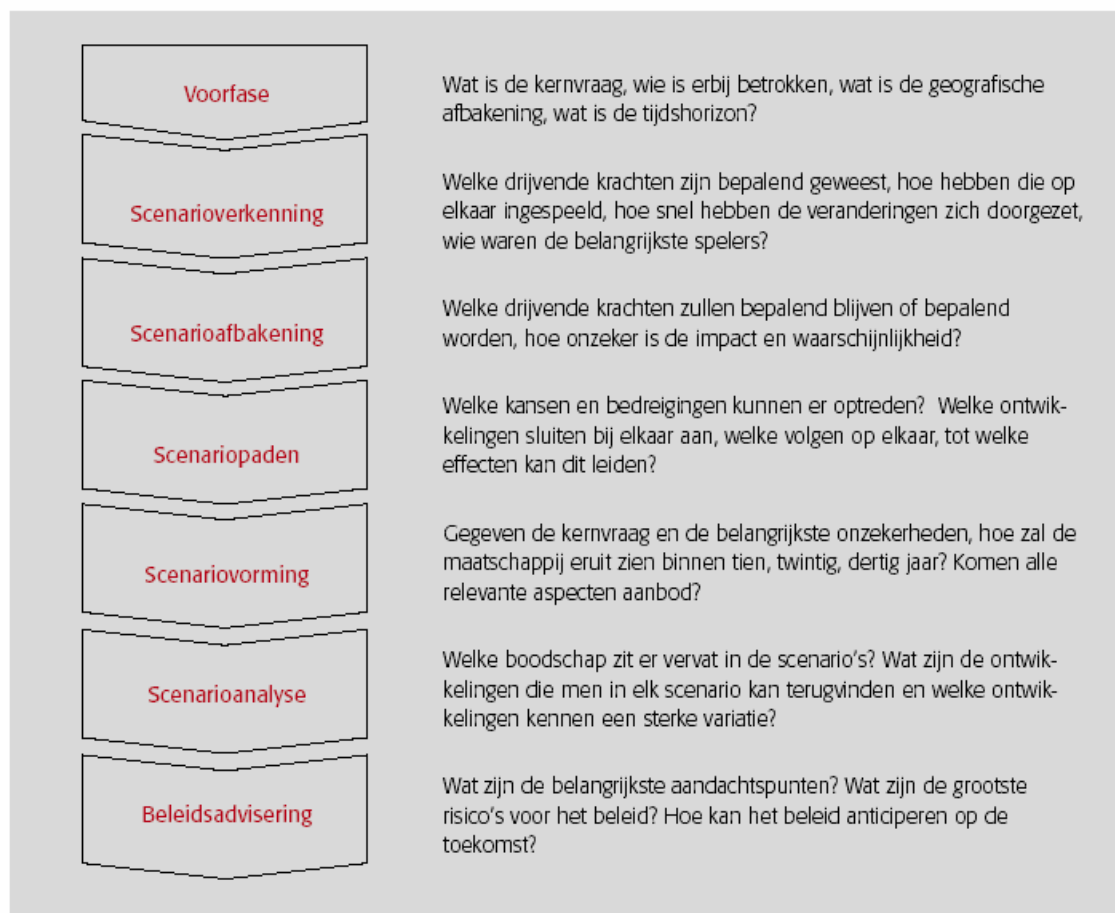


Cheminevements des 4 scénarios globaux



5.3. Annexe 3: Etapes de la démarche prospective proposée par la Région flamande

Figuur 6 Schematisch overzicht van de verschillende opeenvolgende fasen van scenarioworkshops



source: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap- studiedienst van de Vlaamse Regering (2005) Verkennen van de toekomst met scenario's, Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

5.4. Annexe 4: Définition des méthodes participatives, en néerlandais^{vi}

Delphi

Een Delphi is een iteratieve bevraging van deskundigen. Delphi's kunnen focussen op het voorspellen van technologische of sociale ontwikkelingen, helpen bij het vaststellen en volgens prioriteit rangschikken van beleidsdoelstellingen of uitmaken wat deskundigen vinden over een bepaald aspect van zaken die niet rechtstreeks kunnen gemeten worden, door middel van conventionele statistische methoden. Als dialectisch proces was Delphi ontworpen met het oog op de voordelen van een bundeling en uitwisseling van meningen waardoor de respondenten kunnen leren van elkaanders standpunten, zonder het soort van ongewenste beïnvloeding dat nogal moeilijk te vermijden is in conventionele face-to-facesituaties (waarbij doorgaans diegene met de luidste stem of het grootste prestige domineert). Elke deelnemer vult een vragenlijst in en krijgt dan feedback over het geheel van de antwoorden. Met die informatie in de hand, vult hij of zij de vragenlijst dan opnieuw in maar geeft nu ook toelichting bij eventuele standpunten die in een belangrijk opzicht afwijken van die van de andere deelnemers. De toelichtingen vormen nuttige informatie voor de anderen. De idee hierachter is dat de hele groep afwijkende standpunten kan overwegen die gebaseerd zijn op weinig bekende informatie of kennis. Een traditionele Delphi gaat over de post maar er zijn ook variaties van Delphi die online of face-to-face verlopen.

Expert panel

De hoofdpdracht van een expert panel bestaat er doorgaans in informatie samen te vatten afkomstig van een waaier aan verschillende bronnen – getuigenissen, onderzoeksverslagen, resultaten van forecastingmethoden, enz. – om een beeld te verschaffen van de toekomstmogelijkheden en behoeften met betrekking tot de onderwerpen die geanalyseerd worden. Er kunnen specifieke methoden gebruikt worden om het panel te selecteren en te motiveren, taken toe te kennen en ervoor te zorgen dat de aanwezige kennis uitgewisseld en verder ontwikkeld wordt. Het deelnemerspanel moet heterogeen zijn en het is belangrijk dat de betrokkenen, behalve technisch gekwalificeerd, ook creatieve denkers zijn die uiteenlopende standpunten naar voren kunnen brengen, goed in groep kunnen werken en bereid zijn om vrijuit te spreken, zonder het gevoel te hebben een bepaald standpunt te moeten vertolken.

Focusgroep

Een focusgroep houdt een geplande discussie in een subgroep van 4 tot 12 stakeholders, begeleid door een ervaren moderator of facilitator. De methode is ontworpen om informatie te verkrijgen over voorkeuren en waarden van mensen, met betrekking tot een bepaald onderwerp en over het waarom daarvan. Het resultaat wordt bereikt door het observeren van de gestructureerde discussie van een interactieve groep in een tolerante, niet bedreigende omgeving. De

methode kan ook on-line gebruikt worden. Tot de veel gebruikte instrumenten en technieken behoren gerichte vragen, brainstorming, en 'synetics'.

Scenario workshop

Met 'scenario' wordt een visie bedoeld op een toekomstige toestand of een op systematische wijze georganiseerd ontwikkelingspad. Scenario's kunnen een extrapolatie zijn of ook normatief, maar ze moeten de deelnemers de mogelijkheid bieden een intern consistent beeld op te bouwen van toekomstige mogelijkheden en nuttig zijn voor het onderzoeken van de implicaties van onzekere ontwikkelingen of de ruimte voor actie. Scenarioanalyse betreft een groep in een proces van identificeren van belangrijke onderwerpen en vervolgens opstellen en onderzoeken van scenario's, om een licht te werpen op de beschikbare keuzen bij de voorbereiding van de toekomst, te testen hoe goed die keuzen zouden blijken in de verschillende mogelijke toekomst-situaties en een ruwe planning op te stellen voor de toekomstige gebeurtenissen. De methode werd ontworpen om vastgeroeste opvattingen bij de deelnemers tegen te gaan, door het ontwikkelen van alternatieve toekomstscenario's om inzicht te verwerven in hoe de wereld kan evolueren en hoe die kennis kan gebruikt worden bij de strategische planning.

-
- i Th. Bernheim (2004) *Toekomstverkenning voor een duurzame ontwikkeling*, Working Paper 01-04, Brussel: Federaal Planbureau.
- ii IPO-projectgroep (2005) Workshops Plattelandsbeleid, een Gezamenlijk Innovatieproces, http://www.iponline.be/platteland.cgi?s_id=56
- iii Institut Destrée (2005), Wallonie 2020 : Une réflexion prospective citoyenne sur le devenir de la Wallonie. ISBN : 2-87035-033-3, Dépôt légal : D/2005/0276/1
- iv Cepo, viWTA (2004) *Kleurrijk Vlaanderen kleurt grijs – Eindrapport*, <http://www.viwta.be/files/eindrapportouderenenICT.pdf>
- v Liège 202 (2004) *La province de Liège à l'horizon 2020*. http://www.liegeonline.be/lg2020/rapport_48pages.pdf, visité le 28 avril 2006
- vi VITO & CLEO-UIg (2002) *Etude prospective en appui de la politique scientifique fédérale*, <http://www.foresight.be>, visité en janvier 2006.
- vii FRB (2003) Production et consommation animales au 21e siècle – Des scénarios élaborés par des acteurs concernés. ISBN : 2-87212-413-6, Dépôt légal : D/2003/2848/12.
- viii FRB (2006) Mes neurones et moi Sciences du cerveau et questions de société, ISBN 2-87212-447-0, Dépôt légal D/2004/2848/16.
- ix Charleroi 2020, Partenaires pour le futur (2005) *Charleroi 2020, Itinéraire pour demain*, <http://www.charleroi-2020.be/CD/PDF/Itineraire-demain.pdf>, visité le 21 août 2006.
- x Institut Destrée (2000-2004) *La Mission prospective Wallonie 21*, http://www.wallonie-en-ligne.net/Mission-Prospective_Wallonie-21.htm, visité le 4 juin 2008.
- xi Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2004) *Algemene Omgevingsanalyse Vlaanderen 2004*, http://aps.vlaanderen.be/statistiek/publicaties/stat_Publicaties_omgeving.htm, visité le 4 juin 2008
- xii M. Godet en collaboration avec P. Durance (2006), *Prospective stratégique - Problèmes et méthodes*, Cahier du Lipsor n°20, Paris.
- xiii de Jouvenel H. (2002). *La démarche prospective - Un bref guide méthodologique*, Revue Futuribles n° 247, novembre 1999, mise à jour en 2002, Paris.
- xiv de Jouvenel H. (2002). *La démarche prospective - Un bref guide méthodologique*, Revue Futuribles n° 247, novembre 1999, mise à jour en 2002, Paris.
- xv de Jouvenel H. (2002). *La démarche prospective - Un bref guide méthodologique*, Revue Futuribles n° 247, novembre 1999, mise à jour en 2002, Paris.
- xvi de Jouvenel H. (2002). *La démarche prospective - Un bref guide méthodologique*, Revue Futuribles n° 247, novembre 1999, mise à jour en 2002, Paris.
- xvii Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap- studiedienst van de Vlaamse Regering (2005) *Verkennen van de toekomst met scenario's*, Brussel, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, p.12.
- xviii Godet M. en collaboration avec Durance P. (2006), *Prospective stratégique - Problèmes et méthodes*. Cahier du Lipsor n°20, Paris.
- xix Godet M. en collaboration avec Durance P. (2006), *Prospective stratégique - Problèmes et méthodes*. Cahier du Lipsor n°20, Paris.
- xx Godet M. en collaboration avec Durance P. (2006), *Prospective stratégique - Problèmes et méthodes*. Cahier du Lipsor n°20, Paris.
- xxi Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap- studiedienst van de Vlaamse Regering (2005) *Verkennen van de toekomst met scenario's*, Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- xxii de Jouvenel H. (2002). *La démarche prospective - Un bref guide méthodologique*, Revue Futuribles n° 247, novembre 1999, mise à jour en 2002, Paris.
- xxiii Voir Th. Bernheim (2004) *Toekomstverkenning voor een duurzame ontwikkeling*, Working Paper 01-04, Brussel: Federaal Planbureau et de Jouvenel H. (2002). *La démarche prospective - Un bref guide méthodologique*, Revue Futuribles n° 247, novembre 1999, mise à jour en 2002, Paris.
- xxiv Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap- studiedienst van de Vlaamse Regering (2005) *Verkennen van de toekomst met scenario's*, Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, p.29.
- xxv de Jouvenel H. (2002). *La démarche prospective - Un bref guide méthodologique*, Revue Futuribles n° 247, novembre 1999, mise à jour en 2002, Paris.
- xxvi de Jouvenel H. (2002). *La démarche prospective - Un bref guide méthodologique*, Revue Futuribles n° 247, novembre 1999, mise à jour en 2002, Paris.
- xxvii de Jouvenel H. (2002). *La démarche prospective - Un bref guide méthodologique*, Revue Futuribles n° 247, novembre 1999, mise à jour en 2002, Paris.
- xxviii de Jouvenel H. (2002). *La démarche prospective - Un bref guide méthodologique*, Revue Futuribles n° 247, novembre 1999, mise à jour en 2002, Paris.
- xxix Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap- studiedienst van de Vlaamse Regering (2005) *Verkennen van de toekomst*

- met scenario's*, Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Et van Asselt Marjolein, Rijkens-Klomp N. (2000). *A look in the mirror: reflection on participation in Integrated Assessment from a methodological perspective*. Dans Global Environmental Change 12 (2000) 167-184.
- xxx Monti R., Roubelat F. (1998). *La boîte à outils de prospective stratégique et la prospective de défense: rétrospective et perspectives*. Contribution publiée dans les actes des Entretiens Science & défense 1998. CNAM-LIPS. France.
- xxxi Liège 2020 (2004) *La province de Liège à l'horizon 2020* - pg 36.
http://www.liegeonline.be/lg2020/rapport_48pages.pdf, visité le 28 avril 2006
- xxxii Heyse T. (2006). *Principes, possibilités et défis de la démocratie délibérative*. Texte présenté lors de la journée d'étude "Dialoguer pour mieux décider" du 16 mars 2006 organisée par la Fondation Roi Baudouin.
- xxxiii ICIS (2001) Building blocks for participation in integrated assessment – a review of participatory methods. Maastricht: ICIS.
- xxxiv VITO & CLEO-Ulg (2002) *Etude prospective en appui de la politique scientifique fédérale*, <http://www.foresight.be>, visité en janvier 2006.
- xxxv Joke Vandenaabeele (2004) *Burgers en het Vlaamse milieubeleid: Trendsettende voorbeelden*, <http://www.milieubeleidswetenschappen.be/exdocs/rapportvlacaseind8.pdf>, visité le 28 avril 2006
- xxxvi UNDP & OECD (2002) Les stratégies de développement durable – Un recueil de ressources, London : IIED.
- xxxvii ICIS (2001) Building blocks for participation in integrated assessment – a review of participatory methods. Maastricht: ICIS.
- xxxviii ICIS (2001) Building blocks for participation in integrated assessment – a review of participatory methods. Maastricht: ICIS.
- xxxix ViWTA & KBS (2006) *Handboek voor participatie*. Brussel : Belgian advertising. et Van Asselt M. & Rijkens-Klomp N. (2002) A look in the mirror: reflection on participation in integrated assessment from a methodological perspective, Global Environmental Change, 2002, 12, p. 167-184. et K. Loyens en S. Van de Walle (2006) *Methoden en technieken van burgerparticipatie: strategieën voor betrokkenheid van burgers bij het federaal Plan duurzame ontwikkeling*, KUL, Instituut voor de Overheid
- xl Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap- studiedienst van de Vlaamse Regering (2005) *Verkennen van de toekomst met scenario's*, Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.
- xli VIWTA (2003). *Energie ahoy!*. Brussel: viWTA.
- xlii VITO & CLEO-Ulg (2002) *Etude prospective en appui de la politique scientifique fédérale*, <http://www.foresight.be>, visité en janvier 2006.
- xliiii UNDP & OECD (2002) Les stratégies de développement durable – Un recueil de ressources, London : IIED.
- xliiv Th. Bernheim (2004) *Toekomstverkenning voor een duurzame ontwikkeling*, Working Paper 01-04, Brussel: Federaal Planbureau.
- xlv Joke Vandenaabeele (2004) *Burgers en het Vlaamse milieubeleid: Trendsettende voorbeelden*, <http://www.milieubeleidswetenschappen.be/exdocs/rapportvlacaseind8.pdf>, visité le 28 avril 2006
- xlvi van der Meulen B.J.R. *Methodiek Verkenningen: Naar een ontwerpbenadering voor het opzetten van een verkenning*, http://www.knaw.nl/verkenningen/pdf/methodiek_verkenningen.pdf, visité le 28 avril 2006
- xlvii ICIS (2001) Building blocks for participation in integrated assessment – a review of participatory methods. Maastricht: ICIS.
- xlviii ICIS (2001) Building blocks for participation in integrated assessment – a review of participatory methods. Maastricht: ICIS.
- xlix IDD, CDO (2003) *Mesurer le développement durable en Belgique: quels rôles pour les processus participatifs ?* <http://users.skynet.be/idd/documents/IDDCFDD/rapportfinal.pdf>, visité le 28 avril 2006
- l IDD, CDO (2003) *Mesurer le développement durable en Belgique: quels rôles pour les processus participatifs ?* <http://users.skynet.be/idd/documents/IDDCFDD/rapportfinal.pdf>, visité le 28 avril 2006
- li VITO & CLEO-Ulg (2002) *Etude prospective en appui de la politique scientifique fédérale*, <http://www.foresight.be>, visité en janvier 2006.
- lii Collet B., Winnen E. (2005) *La province de Liège à l'horizon 2020*, Futuribles n°313, Paris.
- liiii Godet M. en collaboration avec Durance P. (2006), *Prospective stratégique - Problèmes et méthodes* Cahier du Lipsor n°20, Paris.
- liiv K. Loyens en S. Van de Walle (2006) *Methoden en technieken van burgerparticipatie: strategieën voor betrokkenheid van burgers bij het federaal Plan duurzame ontwikkeling*, KUL, Instituut voor de Overheid
- lv Liège 2020 (2004) *La province de Liège à l'horizon 2020* - pg 36.
http://www.liegeonline.be/lg2020/rapport_48pages.pdf, visité le 28 avril 2006 et Collet B., Winnen E. (2005) *La province de Liège à l'horizon 2020*, Futuribles n°313, Paris.
- lvi ViWTA & KBS (2006) *Handboek voor participatie*. Brussel : Belgian advertising.