



Exercice de construction de scénarios

I. DÉFINITION

Les scénarios sont ici des descriptions narratives de futurs possibles qui mettent l'accent sur les relations entre les événements et les prises de décision.

II. QUAND L'UTILISER

En principe, une construction de scénarios est particulièrement utile quand le passé ou le présent ne serviront probablement pas aux décideurs pour construire le futur, et en particulier quand:

- le problème est complexe
- il existe une probabilité élevée de changement majeur
- les tendances dominantes risquent d'être défavorables et exigent donc une analyse
- la question porte sur un terme relativement long.

Les scénarios contribuent à porter l'attention sur les forces motrices, les possibilités d'évolution et l'ampleur des imprévus qui pourraient survenir. Ils sont donc particulièrement utiles lorsqu'il s'agit de considérer de nombreux facteurs et qu'il existe un certain degré d'incertitude quant à l'évolution future.

Le processus d'extrapolation rétrospective – l'analyse depuis le scénario privilégié (ou non souhaitable) jusqu'au jour actuel retraçant la séquence des événements et des changements critiques – permet aux personnes et aux organisations d'élaborer un plan stratégique qui motivera leurs actions si ces événements critiques se produisent. Cela permet aux personnes de devenir des agents de changement au lieu de le subir et de créer des tendances au lieu d'en être les victimes.

Le recours à la méthode des scénarios peut apporter aux planificateurs des points de repère leur permettant d'orienter leurs réflexions sur les innombrables possibilités d'avenir. La solidité des politiques peut être évaluée en fonction de plusieurs futurs éventuels: au lieu de se concentrer sur l'avenir estimé 'le plus probable', il est possible de développer un éventail équilibré de stratégies qui pourront être nécessaires dans différentes circonstances.

Le processus de construction de scénarios peut servir également à développer une vision commune parmi les participants. Il peut permettre ensuite de générer des consensus et des lignes directrices. En particulier quand ils sont impliqués dans les ateliers, les participants comprennent mieux les stratégies et les options politiques nécessaires à l'élaboration de futurs alternatifs. En outre, les processus destinés à produire des représentations de ces futurs et à déterminer les moyens d'y parvenir peuvent faciliter l'action. Les participants sont alors plus à même de comprendre les points de vue et les stratégies des autres.

Les principales applications des ateliers de scénarios consistent à :

- améliorer la prise de décision à long terme
- motiver les changements
- imaginer des trajectoires alternatives pour les développements futurs
- améliorer la capacité à réagir en cas d'urgences et d'imprévus
- guider les choix les plus importants
- élaborer des réseaux de connaissances et d'actions orientés vers l'avenir
- générer une vision et un plan de mise en œuvre.

III. PROCÉDURE

A. Aperçu

La préparation d'une construction de scénarios peut varier dans une large mesure. En fonction du (des) sujet(s) abordé(s), la quantité d'informations à réunir en vue d'élaborer des scénarios réalistes et basés sur une bonne information peut s'avérer considérable. La longueur des phases antérieures et postérieures à l'atelier varie également selon que le processus de construction de scénarios est mené au sein d'un vaste groupe ou plutôt en petites équipes (qui recueillent les contributions des autres). Dans l'un ou l'autre cas, une équipe de scénario est recrutée pour mener à bien les étapes suivantes :

- obtenir des points de vue, des idées et des faits
- identifier la question ou la décision centrale
- répertorier les facteurs clés dans l'environnement local
- répertorier les forces motrices dans un environnement macrosociétal
- classer les forces et moteurs clés selon leur degré d'importance et d'incertitude
- sélectionner les logiques des scénarios
- élaborer les scénarios
- analyser les implications
- sélectionner les principaux indicateurs et signaux
- présenter les scénarios au public concerné
- générer des options et en débattre.

B. Réalisation

1. Composer l'équipe de scénario

L'équipe doit être composée de :

- décideurs (dont la compétence ou le mandat est pertinent pour la question centrale)
- personnes ayant un large éventail de fonctions, de domaines de compétences et de perspectives (politiques)
- penseurs créatifs.

2. Obtenir des points de vue, des idées et des faits

L'équipe doit décider de la manière dont elle souhaite recueillir les opinions et les renseignements dont elle a besoin pour préparer la base de l'atelier de construction de scénarios. De nombreux outils permettent de préparer cette base, y compris les multiples techniques d'analyse brièvement décrites dans cette publication. Parmi les outils analytiques couramment utilisés pour préparer la base de scénarios, citons les analyses structurelles, la technique Delphi, l'abaque de Régnier, les analyses MACTOR et SWOT. Presque toujours, une certaine quantité de recherches documentaires est nécessaire à la collecte des informations concernant les tendances internes (de l'organisation, de la région, etc.) et externes, par exemple à partir des données de l'OCDE, des prévisions économiques, des statistiques gouvernementales sur la démographie, des rapports de groupes de réflexion, etc. Si nécessaire, ces informations peuvent être recueillies tout au long du processus de préparation, de construction et d'analyse des scénarios. En règle générale, ces informations servent en premier lieu à définir les 'hypothèses' à partir desquelles les scénarios seront élaborés, autrement dit les logiques des scénarios. Par la suite, une fois ces logiques définies, des informations supplémentaires et plus spécifiques pourront également être recueillies. Les principales informations requises sont:

- les tendances critiques, en particulier les tendances à très long terme qui devraient se poursuivre
- les facteurs de changement ou les événements façonnant l'avenir qui pourraient même modifier les tendances apparemment les plus établies
- les rôles des diverses catégories d'intervenants
- les événements susceptibles de modifier l'environnement dans le futur.

Les entretiens individuels et/ou ateliers thématiques peuvent permettre de recueillir des points de vue et des idées qui serviront à l'identification des divers éléments des étapes 2. à 5. Il n'existe aucune règle concernant la quantité d'informations à réunir avant l'atelier. On peut donc décider de rassembler une quantité d'informations plus ou moins grande sur la base des renseignements collectés, des entretiens ou des ateliers, ou via un simple mandat d'exécution. Inévitablement, on obtiendra comme résultat le produit de tous les éléments susmentionnés. En tous les cas, le processus doit être transparent et les décisions doivent toujours être contrôlées par le commissaire.

Pour réunir des informations au moyen d'entretiens, Ringland (2002) propose certaines questions qui peuvent servir à déclencher la réflexion stratégique des personnes:

1. **Des questions critiques.** Considérez-vous ce que vous voyez comme des enjeux critiques pour l'avenir? À supposer que je sois en mesure de savoir à l'avance ce qui va se passer, que souhaiteriez-vous savoir d'autre?
2. **Une issue favorable.** Si les choses se passaient bien, en faisant preuve à la fois d'optimisme et de réalisme, indiquez quelle serait l'issue souhaitable à vos yeux.
3. **Une issue défavorable.** À l'inverse, si les choses se passaient mal, quels facteurs susciteraient votre inquiétude?
4. **Lorsque la culture doit évoluer.** Concernant les systèmes internes, de quelle manière ceux-ci devraient-ils être modifiés pour contribuer à provoquer l'issue souhaitée?
5. **Des leçons tirées des succès et des échecs passés.** Si vous regardez en arrière, quels sont selon vous les événements majeurs qui ont engendré la situation actuelle?
6. **Des décisions auxquelles nous devons faire face.** Si vous regardez vers l'avant, quelles seront selon vous les actions prioritaires qui devront être réalisées prochainement?
7. **Si vous étiez responsable.** Si toutes les contraintes étaient supprimées et que vous pouviez diriger les actions, que souhaiteriez-vous inclure en priorité?

Selon la nature du problème général à étudier, les entretiens et ateliers ultérieurs pourront aborder différents aspects et nécessiter des préparatifs supplémentaires.

Ringland (2002) note que trois zones d'incertitude apparaissent très couramment, à savoir:

- mondialisation versus régionalisation/localisation
- valeurs collectives versus valeurs individuelles
- la technologie: la vitesse de changement ou d'adaptation.

Les entretiens doivent être analysés en regroupant les principales questions, y compris les trois questions mentionnées ci-dessus, le cas échéant. Ceci permettra de révéler les différents points de vue concernant les 'véritables problèmes/questions' et ceux-ci alimenteront les différents scénarios.

3. Identifier la question ou la décision centrale

Même lorsque le sujet général est prédéterminé, celui-ci est presque toujours trop vaste (à l'inverse, des questions trop restreintes ne permettraient pas d'appliquer cette méthode). Limitez le sujet général à une seule décision ou une question centrale à laquelle sont confrontés la société, les stratèges et/ou les dirigeants. En outre, définissez clairement un horizon temporel, par exemple: 10 ou 20 ans. Enfin, déterminez le champ d'application de la question, par exemple: le futur de l'Union européenne ou celui des technologies de l'information.

4. Répertoire les facteurs clés de l'environnement local

Répertoirez les facteurs clés qui influencent le succès ou l'échec de la décision. Examinez les principales questions que les décideurs devront connaître pour faire leurs choix. Quels sont les principaux critères de réussite/d'échec et quels éléments influenceraient le résultat? Il s'agit souvent de forces microéconomiques, telles que la disponibilité des ressources, les modèles de consommation, l'approvisionnement, le transport et les autres aspects de l'infrastructure, etc.

Ces facteurs peuvent être déterminés dans le cadre d'un atelier de scénario approfondi ou bien séparément dans des entretiens individuels, des focus groupes et/ou des ateliers thématiques.

5. Répertoire les forces motrices dans l'environnement macrosociétal

Répertoirez les moteurs et les obstacles qui affecteront ou pourraient affecter les facteurs clés. Les forces à envisager incluent les 'VSTEPP': Valeurs, Sociales, Technologiques, (macro)Économiques, Environnementales et Politiques. En outre, il convient de prendre en considération des forces telles que la démographie et l'opinion publique. On tente alors d'identifier les tendances majeures, ainsi que les ruptures de tendances. On a généralement recours à la recherche pour les définir de façon adéquate.

Identifiez également les éléments 'prédéterminés' de la société, les aspects de la vie dont nous sommes quasi certains de l'évolution. Identifiez ensuite les 'incertitudes critiques'. Pour les trouver, vous devez remettre en question vos propres hypothèses sur les éléments prédéterminés.

Ces forces peuvent être définies dans un atelier de scénario approfondi ou séparément dans des entretiens individuels, des focus groupes ou des ateliers thématiques.

6. Classer les forces et moteurs clés par degré d'importance et d'incertitude

Classez chaque force et moteur clé selon:

- son degré d'importance pour le succès de la question centrale ou de la décision identifiée
- le degré d'incertitude concernant son évolution future. (1)

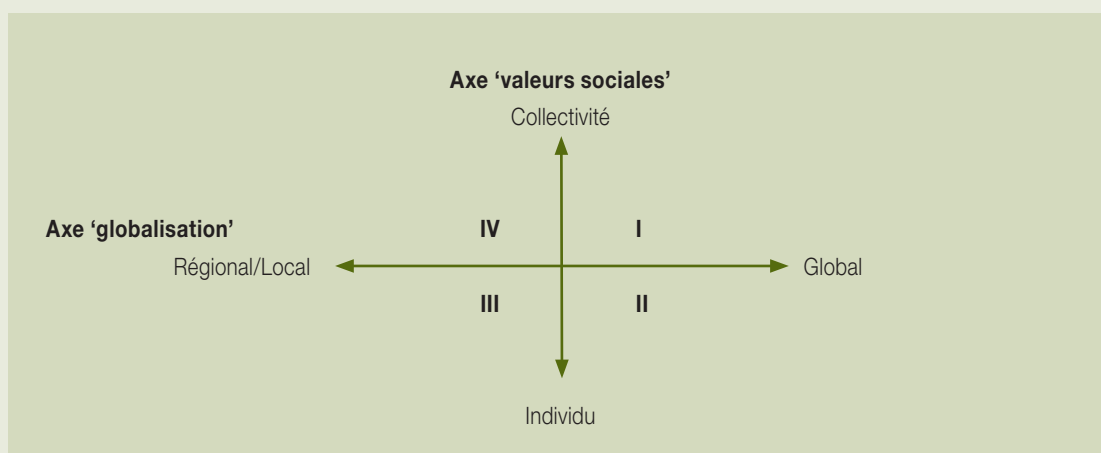
Par facilité, utilisez une échelle de 1 à 10, où 1 = très certain et 10 = très incertain. L'objectif de cet exercice est d'identifier les facteurs les plus importants et dont le développement est le plus incertain.

Le classement peut s'effectuer dans un atelier de scénario approfondi ou séparément dans des entretiens individuels, des focus groupes et/ou des ateliers thématiques.

7. Sélectionner les logiques scénarios

Sur la base de l'exercice d'évaluation effectué à l'étape 4., deux ou trois facteurs doivent être sélectionnés pour fournir les 'logiques' (aussi appelées 'hypothèses') des scénarios, autrement dit les axes permettant de différencier les scénarios. Pour que les scénarios deviennent des outils d'apprentissage utiles, les axes (ou logiques) doivent s'appuyer sur des facteurs inhérents au succès de la décision centrale ou être extrêmement importants pour le développement de la question centrale.

Pour chaque facteur identifié, deux aspects opposés sont choisis pour désigner les pôles de l'axe. Par exemple, le facteur 'valeurs sociales' peut être un axe dont un pôle est étiqueté 'domination de l'individu' et l'autre pôle 'domination de la collectivité'. De même, un autre axe pourrait s'appuyer sur le facteur 'globalisation' dont les pôles seraient étiquetés 'local/régional' versus 'global'. Il en résulterait quatre quadrants fournissant les fondements de quatre scénarios différents (cf. figure).



(1) Pour être plus clair, ici, on n'évalue pas le degré d'incertitude des effets qu'auront la force/le moteur sur l'issue ou la décision. On évalue plutôt le degré d'incertitude des développements futurs de la force/du moteur. Par exemple, si vous êtes quasiment certain qu'un modèle d'immigration émergera pour une région, le degré d'incertitude se situera au début de l'échelle, disons sur 2.

Ainsi, le scénario I dépendrait une société basée sur les valeurs collectives et la dominance des forces globales, en analysant la manière dont ces facteurs influencent la question ou la décision centrale. Les autres scénarios sont conçus de façon similaire; les logiques de chaque scénario sont les suivantes:

<i>Scénario I:</i>	Collectif/Global
<i>Scénario II:</i>	Individuel/Global
<i>Scénario III:</i>	Individuel/Régional
<i>Scénario IV:</i>	Collectif /Régional

Examinez ensuite une ou deux 'cartes jokers' que vous pouvez ajouter aux scénarios. Les cartes jokers sont des événements inattendus (mais plausibles) qui ont des conséquences majeures, telles que les catastrophes naturelles (inondations, tsunamis, tremblements de terre), les soulèvements politiques (terrorisme, changement de régime majeur), les tendances démographiques (diminution de la population en raison des maladies, migration due aux changements de ressources naturelles), etc. L'objectif des cartes jokers est de déterminer la capacité d'adaptation de l'organisation ou de la société dans chacun de ces scénarios.

8. Élaborer les scénarios

Les participants peuvent choisir à partir de quel angle élaborer leurs scénarios. Traditionnellement, une distinction analytique est opérée entre les scénarios exploratoires et normatifs (définis ci-dessous); dans la pratique, chaque exercice fait intervenir des processus à la fois exploratoires et normatifs. Néanmoins, un exercice donné peut se concentrer davantage sur des scénarios exploratoires ou normatifs ou une combinaison des deux. Il est particulièrement efficace d'élaborer tout d'abord un petit nombre de scénarios exploratoires afin d'identifier les développements potentiels, les obstacles et les opportunités, les relations entre les facteurs et les choix, ainsi que les conséquences à long terme.

Sur la base des idées obtenues à partir des exercices exploratoires, le groupe peut s'efforcer de créer un scénario normatif. Il est possible ensuite d'élaborer un plan d'action pour atteindre (ou éviter) un scénario en particulier. Cela implique de travailler de façon 'rétrospective', en retraçant depuis l'avenir jusqu'au présent les séquences potentielles des événements et changements critiques. Cette étape est donc couramment appelée 'extrapolation rétrospective'.

Les **scénarios exploratoires** partent de la situation actuelle, ainsi que des tendances passées et présentes.

Des hypothèses sont formulées à propos d'incertitudes concernant l'environnement et les facteurs de changement, ce qui débouche sur des images d'un futur plausible et potentiel. Certains auteurs parlent de scénarios neutres, en estimant que les chercheurs n'appliquent pas de jugements de valeur aux futurs qu'ils décrivent. Cependant, certains types de jugements de valeur sont toujours présents, tout au moins implicitement comme le choix des facteurs, par exemple.

Les **scénarios normatifs** sont élaborés à partir d'images alternatives du futur, qui peuvent être redoutées ou au contraire souhaitées. Un ou plusieurs cheminements sont ensuite présentés pour permettre d'atteindre ou d'éviter ce (ces) futur(s). Ce processus constitue en fait l'équivalent de 'l'**extrapolation rétroactive**'.

Conseil: En construisant les scénarios exploratoires, il est important d'imaginer plusieurs scénarios afin de mettre en exergue les différentes relations entre les facteurs dans différentes logiques. En revanche, dans le cas des scénarios normatifs, souvent un seul 'avenir souhaité' est élaboré, parfois en vue de parvenir à un consensus. Toutefois, si le consensus paraît difficile à atteindre, essayez de commencer par un futur non souhaitable ; il est souvent plus facile pour tous les participants de s'accorder sur ce qu'ils ne veulent pas.

Alors que les logiques qui distinguent chacun des scénarios sont déterminées par la place du scénario dans la matrice des principales forces motrices, tous les scénarios décrivent les mêmes facteurs généraux afin d'améliorer la comparabilité. Chaque force motrice et chaque facteur clé énumérés dans les étapes 2. et 3. doivent être pris en considération dans chacun des scénarios.

Analysez tout d'abord de quelle manière chacun de ces facteurs et chacune de ces forces pourraient se développer en fonction des logiques de chaque scénario. Ainsi, un scénario pourrait fournir la description «Les écoles disposent de détecteurs de métaux, de gardes armés et sont verrouillées en dehors des heures d'école», tandis qu'un autre scénario indiquerait «Les écoles sont utilisées par toute la communauté 14 heures par jour».

Regroupez les éléments sous la forme d'une description narrative. Les scénarios doivent être élaborés à partir d'une intrigue qui décrit la manière dont l'état du scénario a évolué à partir du présent. Répondez aux questions suivantes:

- Comment irions-nous d'ici à là-bas ?
- Quels événements devraient avoir lieu pour que ce scénario devienne réalité ?
- Quelle sorte de personnes caractériserait le scénario ?

Peter Schwartz (1998) identifie certains schémas narratifs communs aux scénarios⁽²⁾:

- Gagnants et perdants
- Défi et réponse
- Évolution
- Révolution
- Cycles
- Possibilité infinie
- Le justicier solitaire
- Ma génération

Examinez de quelle manière les différents schémas peuvent avoir recours aux mêmes forces, telles que la politique environnementale. La description narrative doit raconter une séquence d'événements exprimés en des termes observables, par exemple: «Le Royaume-Uni rejoint l'Union monétaire européenne» plutôt que «Le Royaume-Uni se rapproche de l'Europe».

Les facteurs évoluent souvent au fil du temps et interagissent. Évitez de présumer qu'une action donnée se déroulera de façon ininterrompue, sans réponse humaine aux développements. Les bons scénarios sont à la fois plausibles et surprenants. Pensez à ajouter une ou plusieurs 'cartes jokers' et décrivez de quelle manière l'événement affecte les autres facteurs dans chaque scénario.

(2) Pour des descriptions et exemples de ces actions, consultez Schwartz (1998).

Au cours de la phase d'élaboration, commencez à noter et quantifier (le cas échéant) les premiers indicateurs qui différencient le développement de chaque scénario. Ceux-ci peuvent être décrits dans les scénarios eux-mêmes et servir ensuite à 'surveiller le futur'.

Donnez à chaque scénario un **nom** bref, frappant et facile à retenir. Le nom doit être révélateur de la logique du scénario dans la mesure où il permet de différencier un scénario donné de la logique des autres scénarios.

Conseil: Évitez de terminer l'exercice par trois scénarios qui pourraient être perçus comme constituant la prévision 'la plus probable', la prévision 'intermédiaire' et la prévision 'la plus improbable'. En règle générale, évitez d'affecter des probabilités aux scénarios : vous risqueriez de négliger un scénario peu probable qui aurait un grand impact s'il devait se déployer.

9. Analyser les implications

Examinez les implications de chaque scénario pour la question ou décision centrale. Quelles vulnérabilités ont été révélées? La décision ou la stratégie résiste-t-elle à l'ensemble des scénarios ou seulement à un ou deux scénarios? Si une décision semble convaincante dans un seul des scénarios, on estime alors qu'il s'agit d'un pari très risqué, en particulier si l'organisation dispose d'un contrôle restreint sur la réalisation ou non-réalisation du scénario.

Étudiez de quelle manière vous pouvez consolider la stratégie.

10. Sélectionner les principaux indicateurs et signaux

Identifiez les événements ou caractéristiques qui indiquent qu'un scénario particulier est sur le point de se réaliser. Ces indicateurs doivent être les premiers signaux spécifiques à un seul scénario : pour pouvoir différencier celui-ci des autres, ils ne peuvent pas être communs à plusieurs scénarios. Ils doivent être concrets, plutôt que généraux ou ambigus, afin de pouvoir être contrôlés par le gouvernement, l'organisation ou l'entreprise. Par exemple, les signes indiquant que l'économie passe d'un stade industriel à un stade qui privilégie davantage les technologies peuvent être détectés dans les annonces d'emploi, les changements d'affiliations syndicales ou l'émergence de nouveaux périodiques.

L'objectif est de pouvoir déceler dès que possible les véritables évolutions actuelles afin de pouvoir adapter les stratégies de façon adéquate.

11. Présenter les scénarios au public concerné

Généralement, les scénarios et analyses sont présentés au public concerné sous la forme de rapports écrits. Toutefois, certains scénarios ont été présentés dans des lieux extrêmement créatifs. Par exemple, une ville a créé une 'Villa 2015', avec une pièce pour chaque scénario. Tous les habitants de la ville ont reçu une carte postale représentant les quatre scénarios en guise d'invitation à la visite de la Villa 2015. Les visiteurs de la Villa 2015 ont été conviés à exprimer leurs préférences dans un questionnaire avant de partir et les planificateurs de la ville ont ensuite utilisé les informations ainsi collectées. Une autre idée novatrice est venue d'une société qui a créé un environnement interactif en ligne pour présenter les scénarios. Il est aussi possible de présenter les scénarios dans des sketches de courte durée.

12. Générer des options et en débattre

Les idées qui ont émergé pendant le processus de construction des scénarios peuvent servir à motiver des prises de décisions futures. Ringland (2002, Section III.7) propose une méthode qui permet de passer des scénarios aux plans. Il suggère les étapes suivantes:

- **Analyses stratégiques.** Procédez à une analyse stratégique de votre propre organisation ainsi que des concurrents existants et potentiels. L'analyse peut être effectuée à l'aide d'outils bien connus, tels que l'analyse SWOT, le modèle PIMS, l'analyse de portefeuilles, les facteurs déterminants de réussite, la segmentation de l'exploitation, etc. Pour d'autres possibilités, reportez-vous à la liste d'outils analytiques fournie dans ce manuel.
- **Création d'un scénario.** Le processus de création de scénarios décrit les développements futurs susceptibles d'affecter l'organisation.
- **Mise au point de la stratégie.** Les scénarios peuvent servir à élaborer des stratégies au moins de deux façons. En premier lieu, ils peuvent servir à explorer les environnements dans lesquels la communauté sera la plus susceptible d'agir à long terme. Ensuite, ils permettent d'éviter le piège qui consisterait à concevoir pour l'année 2050 une stratégie qui serait adaptée au monde tel qu'il était en 2006 (mais ne sera plus pertinente).

Passez en revue les opportunités, les menaces et leurs possibilités d'action liées qui ont été déterminées dans les différents scénarios. Les gestionnaires doivent décider s'ils veulent fonder leur stratégie sur un ou plusieurs scénarios. Une stratégie fondée sur un seul scénario de référence est dite 'fortement ciblée', tandis qu'une stratégie fondée sur plusieurs scénarios est appelée un 'plan d'avenir solide'. Dans un cas comme dans l'autre, la principale question est: «Que ferons-nous si un scénario donné se concrétise?» et non plus «Que va-t-il se passer?» Créez une matrice qui répertorie les diverses options de l'organisation. Évaluez l'adaptation des options à chacun des scénarios. Regroupez les options en stratégies selon qu'elles font partie d'une stratégie solide, d'une stratégie partiellement solide ou d'une stratégie ciblée.⁽³⁾

- **Formulation de la stratégie.** Une fois l'orientation stratégique définie, des mesures concrètes doivent être prises pour relier l'organisation du présent à ses objectifs. Ces objectifs peuvent être décrits dans la définition de la mission de l'organisation. Toutefois, suite aux idées obtenues à partir du processus de construction de scénarios, les membres de l'organisation peuvent souhaiter reformuler, en partie ou en totalité, la définition de la mission. Autrement ou en plus, il est toujours possible de réviser les objectifs et stratégies antérieurs qui étaient perçus comme conformes à la mission.

En décidant de la manière d'établir le rapprochement entre le présent et les objectifs énoncés, l'organisation peut adopter différentes approches. Ringland (2002) décrit certains types caractéristiques d'approches fondées sur des scénarios, notamment:

- la réaction face aux tendances identifiables
- la gestion des risques futurs
- l'exploitation énergique des futures opportunités
- le maintien de la flexibilité
- le développement et la réalisation de ses propres visions.

Selon toute vraisemblance, une combinaison de ces différents éléments sera appliquée.

(3) Pour un exemple de matrices d'options scénariques et pour plus d'explications, consultez Ringland (2002, p. 188).

IV. RESSOURCES (CALENDRIER & BUDGET)

Un strict minimum de 2 jours est nécessaire à la réalisation d'un exercice de construction de scénarios, depuis l'étape 3-4 jusqu'à l'élaboration des scénarios. Pour cela, il faut absolument que la question ou le problème central soit déjà très bien défini et que toutes les informations pour décider des forces clés et des principaux facteurs d'incertitude aient été recueillies et comprises par les participants.

Une fois les scénarios élaborés, un délai supplémentaire est nécessaire pour élaborer une analyse et une stratégie. Pour obtenir de bons résultats, il est conseillé de prévoir au moins 3 jours pour l'atelier de construction de scénarios et un total de 6 mois pour la préparation (entretiens destinés à recueillir les informations, définition de la question centrale), l'élaboration de l'analyse et de la stratégie, ainsi que la diffusion.

Dans les meilleures conditions, en particulier lorsque cette méthode est utilisée à des fins de développement, la procédure doit être perçue comme un processus continu et répété qui implique:

- le développement, l'affinement et l'adaptation permanents des scénarios
- l'utilisation et l'interprétation des scénarios dans les nouveaux plans et programmes
- la mise en œuvre des plans et programmes existants
- la maintenance et l'évolution des réseaux de connaissances et d'actions.

Les méthodes de scénarios sont plus laborieuses, coûteuses et longues qu'une 'simple planification'. Toutefois, certains auteurs soulignent qu'étant donné les échecs de la planification traditionnelle en des périodes d'incertitude, ce délai et ce coût supplémentaires peuvent être justifiés s'ils engendrent un plan plus durable.

Sont répertoriés ci-dessous les principaux postes budgétaires d'un atelier de scénarios:

- Personnel
 - chef de projet
 - facilitateur(s)
 - défraiement des participants, le cas échéant
- Déplacements
 - facilitateur(s)
 - participants
- Hébergement
 - facilitateur(s)
 - participants
- Restauration
 - repas et rafraîchissements pour chaque jour de l'atelier
- Recrutement et promotion
 - mailings pour recruter les participants
 - promotion de la présentation publique des scénarios
- Communication
 - coûts de collecte des avis (en fonction des méthodes utilisées)
 - coûts de la présentation publique de scénarios (en fonction du format)
 - impression du rapport final
- Installations
 - lieu de l'atelier

- Matériel et fournitures
 - grandes feuilles de papier pour afficher les idées
 - papier et stylos, gros marqueurs
 - ordinateur portable
 - logiciels pour le calcul, l'exploitation des données et le traitement de texte
 - (rétro)projecteur

V. AUTRES BONNES PRATIQUES ET PIÈGES ÉVENTUELS

Vous devez prendre garde à ne pas donner l'impression que les scénarios élaborés sont les seuls futurs possibles. En réalité, le futur sera probablement un mélange entre des éléments de différents scénarios et des éléments qui auront été ignorés.

Le résultat de l'exercice est parfois qu'un scénario est perçu comme 'le plus probable' et que les autres ne présentent que des variations mineures du même thème. Pour cette raison, certains facilitateurs excluent les scénarios de type 'business as usual'.

Certains utilisateurs peuvent trouver que de se débattre avec de multiples futurs plausibles est un fameux défi. C'est pourquoi la plupart des praticiens recommandent de n'élaborer que 3 à 5 scénarios dans un seul atelier. Cela risque toutefois de limiter la gamme de dynamiques et de possibilités envisagées. Pour cette raison, il peut s'avérer particulièrement utile de consacrer un peu de temps à l'examen des 'cartes joker'.

Lors de la présentation des scénarios, il est essentiel d'être très attentif à son public. Les scénarios qui décrivent uniquement de grandes généralités et sont donc dépourvus de toute base analytique et quantitative ne sont pas opérationnels. Les décideurs les considèrent donc comme inutiles, bien qu'ils puissent être appréciés par le grand public parce qu'ils donnent une idée du futur. À l'inverse, les scénarios présentés dans des détails extrêmement techniques et de manière très formelle peuvent s'avérer trop difficiles à assimiler par des lecteurs ordinaires.

Variations

Une variation courante du processus consiste à commencer par des scénarios préparés. Par exemple, vous pouvez utiliser de vastes scénarios décrivant les développements possibles d'une région, puis utiliser la durée de l'atelier pour construire des scénarios sectoriels plus spécifiques, fondés sur les mêmes logiques/hypothèses. Autrement, il est possible de commencer par des scénarios (sectoriels) spécifiques créés pour une autre région ou organisation et de les adapter à son propre contexte. Toutes les différences notées peuvent s'avérer très utiles pour la planification à long terme.

Restrictions potentielles

En tant que processus social, certaines restrictions des ateliers de scénarios (et de toutes les méthodes de prospection) incluent:

- Le 'problème de Zeitgeist': la dynamique du groupe peut affecter l'issue du processus de délibération au point que différents exercices peuvent engendrer des résultats similaires. Ce problème survient lorsque différents groupes se concentrent sur un même éventail limité de thèmes sociaux et culturels dominants.

- Le problème d'opacité du contexte: cela arrive souvent lorsque les participants se concentrent trop sur des aspects particuliers d'un certain secteur, comme la technologie, mais omettent d'évaluer complètement les implications sociales, économiques et politiques des changements sectoriels associés.
- Le problème de l'évaluation de l'événement: des personnes ont tendance à surestimer la probabilité d'événements peu probables et de sous-estimer la probabilité d'événements probables. Il existe également une tendance à fausser la représentativité de certains événements, en se concentrant essentiellement sur des détails frappants mais fondamentalement hors de propos, ce qui compromet la viabilité et l'utilité des futurs scénarios.

Références et ressources

AC/UNU Millennium Project, *Global Exploratory Scenarios* (www.acunu.org/millennium/scenarios/explor-s.html)

African Futures and Phyllos IPE, *A Guide to Conducting Futures Studies in Africa*, Ottawa, St. Joseph Print Group, 2002

Andersen I. et Jaeger B., *Scenario workshops and urban planning in Denmark*, PLA Notes 40, Février 2001

Danish Board of Technology (www.tekno.dk)

Foresight for Regional Development Network, *Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom*, Décembre 2001 (<http://foren.jrc.es/Docs/eur20128en.pdf>)

Futures Group (The), *Scenarios*, dans Glen J. (Éd.), *Futures Research Methodology*, AC/UNU Millennium Project, 1994

Ringland G., *Scenarios in Public Policy*, John Wiley & Sons, 2002

Ringland G., *Scenario Planning: Managing for the Future*, 2e éd., John Wiley & Sons, Mars 2006

Schwartz P., *The Art of the Long View*, Chichester, John Wiley & Sons, 1991

Social Analysis, *Selected Tools and Techniques*, World Bank Social Development Paper n° 36, Juin 2001

Van Asselt M., Mellors J., Rijkens-Klomp N., Greeuw S., Molendijk K., Beers P. et van Notten P., *Building Blocks for Participation in Integrated assessment: A Review of Participatory Methods*, ICIS working paper I01-E003 ICIS, Maastricht, 2001

Van der Heijden K., *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, Chichester, John Wiley & Sons, 1997

Wehmeyer W., Clayton A. et Lum K. (éds), *Greener Management International*, Issue 37, Foresighting for Development, 2002