

Méthodes de prospective « flash »

Document de cadrage du chantier

Futuribles, le 30 avril 2021

L'objectif du chantier est de **tester collectivement l'utilisation de méthodes et d'outils de prospective sur des formats courts**.

Ces méthodes dites de prospective « flash » peuvent en effet permettre une mobilisation ou une interpellation rapide des acteurs d'un territoire, sans forcément envisager la mise en place d'une démarche complète. Il est néanmoins important de garder à l'esprit les limites de ces types de mobilisation (qui ne peuvent, sur des temps courts, permettre de réellement faire évoluer les représentations des acteurs, ni de faire émerger de culture commune du territoire et de ses évolutions).

Il est possible, dans une première approche, de dresser une **typologie** sommaire des méthodes de prospective « flash » en fonction des objectifs qu'elles visent (*voir page suivante : description sommaire de chaque méthode*) :

Objectif 1 : Sensibiliser, interpeller, donner envie d'en savoir davantage

Méthodes possibles de prospective flash :

Atelier How To, What If ?

Soirée prospective (pour mémoire)

Objectif 2 : Problématiser dans une dimension prospective

Méthodes possibles de prospective flash :

Analyse de toile de fond prospective, atelier de territorialisation et problématisation

Rupture prospective, atelier de territorialisation et problématisation

Questionnaire prospectif puis atelier de défrichage

Objectif 3 : Esquisser la conception d'un dispositif ou d'un service

Méthode possible de prospective flash :

Atelier de design prospectif

Cette première liste de méthodes pourra bien sûr évoluer et être complétée.

Pour ce chantier, il sera intéressant de s'appuyer sur l'expérience de Futuribles, mais aussi des membres partenaires participants.

A noter par exemple que le Forum prospectif des territoires a permis, en 2019-2020, de tester la mise en place de « soirées prospective » (en collaboration avec Grenoble Alpes Métropole). Un document de capitalisation a été produit à l'issue de ces soirées, il pourra alimenter le chantier (*voir en annexe*).

Descriptif synthétique de quelques méthodes de prospective « flash »

Atelier How to, what if ?

Il s'agit, à partir d'une hypothèse prospective, de s'interroger sur les conditions (évolutions, événement déclencheur...) qui ont conduit à cette situation, puis sur les implications que cela induit. On peut aussi ajouter une troisième question, relative aux implications stratégiques (« so what ? »)

Soirée prospective

Le principe est de convier le public d'un territoire à une soirée prospective portant sur un sujet porteur d'avenir. Après une introduction présentant des éléments de contexte et de prospective, le public est invité à réagir. On organise ensuite un temps d'atelier pour retirer de premières pistes d'enseignements stratégiques. *Voir en annexe.*

Questionnaire prospectif, atelier de défrichage

Il s'agit, à partir d'un sujet ou d'une problématique donnée pour un territoire, d'engager une courte exploration prospective pour identifier et organiser les différents paramètres de la réflexion.

Pour cela, on transmet un questionnaire à une série d'acteurs sur leur perception des changements passés, présents et futurs qui pourraient concerner ce sujet.

A partir des réponses apportées au questionnaire, on organise un atelier pour organiser les différentes composantes de la réflexion : identification de grandes catégories de variables, hiérarchisation de leur échelle, esquisse de relations entre les variables.

Toile de fond prospective, atelier de territorialisation / problématisation

Cette approche s'appuie sur une description synthétique des évolutions à anticiper dans l'environnement global (planète, Europe, société...), que l'on appelle « toile de fond prospective ».

Il s'agit, pour un territoire donné, de s'interroger sur les implications possibles de cette toile de fond sur le territoire (sachant que ces implications varieront d'un territoire à l'autre), et de faire émerger quelques problématiques susceptibles d'interpeller les acteurs de ce territoire sur leurs choix stratégiques.

Rupture prospective, atelier de territorialisation / problématisation

Il s'agit d'examiner une ou plusieurs ruptures prospectives (par exemple, sur la base des ruptures abordées dans le rapport Vigie 2040/2050), et d'identifier / analyser les différentes catégories d'impacts possibles sur le territoire.

L'exercice de territorialisation peut se compléter d'une problématisation à l'attention des acteurs locaux.

Exercice de design prospectif

Le principe de cette méthode consiste à utiliser les outils de l'imagination et de la créativité pour se projeter dans l'avenir.

Il s'agit de donner à voir une situation potentielle future (sur l'urbanisme ou le logement du futur, sur le travailleur ou le service public en 2030), via des supports visant à stimuler l'imagination (image, montage photo, récit du futur...).

Les participants sont ensuite invités à réfléchir au contexte (sociétal, territorial...) dans lequel cette situation future peut s'inscrire, puis à exprimer des propositions ou des recommandations à l'attention des décideurs actuels.

Le processus de travail avec les membres partenaires pourrait être le suivant :

Préparatifs

- Choix d'une méthode à expérimenter (sauf a priori la méthode « soirée prospective », déjà analysée par ailleurs, et peu adaptée au format proposé)
- Réalisation par Futuribles d'une fiche méthode : présentation de la méthode de prospective « flash », apports possibles et limites, mode d'emploi de son utilisation
- Choix d'un sujet pour mettre en pratique la méthode

Séance visio (2h)

- Réalisation d'un atelier en ligne pour mettre en pratique la méthode (1h30), animé par Futuribles ou par un des membres ayant déjà mis en pratique la méthode
- Debriefing (30 minutes) : apports et limites, conseils méthodologiques, points de blocage ou difficultés

Il peut aussi être envisagé qu'un membre partenaire teste également la méthode de manière autonome sur son territoire, afin d'alimenter la capitalisation

Capitalisation

- Enrichissement de la fiche méthode intégrant le retour d'expérience

Format possible de la fiche méthode

- Présentation synthétique de la méthode
- Les apports possibles et les limites, le contexte d'utilisation
- Description des étapes de la mise en œuvre
- Retour d'expérience et conseils méthodologiques
- Inscription possible dans une démarche plus structurée

A l'issue de ce processus, en fonction des attentes des participants, on pourra envisager d'aborder d'autres méthodes de prospective flash.

ANNEXE

Fiche méthodologique : « Soirée prospective »

Capitalisation issue des ateliers prospectifs à St Marcellin (Forum prospectif territoires)

Animer une réflexion prospective courte sur un territoire (un ou plusieurs ateliers, une soirée) peut s'avérer être un exercice très utile pour mobiliser les acteurs locaux autour de sujets nouveaux.

Mais c'est aussi un exercice délicat, qui nécessite une préparation particulière.

A- La préparation

Les invariants / les ingrédients nécessaires

Quels que soient les objectifs de la réflexion prospective, une série d'invariants à respecter :

- *Pas de prospective déconnectée du territoire.* Les apports prospectifs doivent entrer en résonance avec les problématiques locales, afin de permettre aux participants de se sentir concernés et « interpellés ».
- *Une prospective au service de la stratégie.* L'apport d'éclairages prospectifs doit être articulé à l'analyse des problématiques et dynamiques locales, afin de faire émerger des questions stratégiques interpellantes pour les acteurs locaux. A défaut, la prospective apparaîtra comme un exercice purement intellectuel, déconnecté des préoccupations pratiques.
- *Un équilibre entre les apports de contenus et l'implication des participants.* Les participants vont se déplacer pour apprendre quelque chose, il faut donc un apport minimal de contenu. Mais il faut aussi prévoir des temps de co-production, nécessaires si l'on attend de cette soirée qu'elle constitue le préalable à une démarche de mobilisation plus structurée. Il s'agit alors de commencer à travailler cette posture « active » de la part des participants.

La définition des objectifs

Pourquoi cette réflexion prospective ?

- Une réflexion pour sensibiliser / informer ?
- Pour défricher de nouveaux sujets / enjeux ?
- Pour mobiliser en vue d'une démarche à venir ?

Ces questions préalables doivent être abordées en amont, afin de prévoir en conséquence la liste des acteurs invités et la manière de les solliciter, mais aussi préparer sur le fond le contenu de la séance.

Ces objectifs doivent être partagés politiquement, afin que la rencontre ne constitue pas qu'un événement isolé. C'est un portage politique suffisamment fort qui permettra, le cas échéant, de donner une suite concrète aux propositions formulées lors de la soirée. Ce portage politique peut se traduire par l'implication visible d'un ou de plusieurs élus de poids, ce qui permettra par ailleurs de garantir la légitimité de la rencontre, et de rassurer les participants sur l'usage qui sera fait par la suite de leurs propositions.

Les préparatifs

1/ Il est important de bien positionner la réflexion prospective dans le « paysage » institutionnel et stratégique local : complémentarité par rapport aux démarches stratégiques récentes / en cours / à venir ; prise en compte du calendrier électoral ; identification des risques de confusion par rapport à l'objet et la portée de la soirée (exemple : la réflexion prospective ne vise pas à apporter de réponses opérationnelles par rapport à des appels à projet, négociations contractuelles, questions de périmètres administratifs, etc.)

La communication en amont (mail, plaquette, flyer...) doit faire apparaître clairement ces différents éléments, avec l'enjeu essentiel de bien expliciter l'apport d'une réflexion prospective aux travaux locaux.

2/ La préparation des contenus constitue un autre préparatif important, avec la nécessité de bien faire le lien avec le territoire et les travaux déjà engagés :

- Partir d'une caractérisation synthétique de la situation et des dynamiques du territoire, afin de faire le lien avec l'apport d'éclairages prospectifs extérieurs.
- Identifier et lister les documents stratégiques existants, afin de montrer que l'on part bien de l'existant et que l'on cherche à « aller un cran plus loin ».
- Formuler des problématiques interpellantes, qui vont permettre aux participants de se saisir d'un enjeu « révélé » par les apports prospectifs et ainsi engager une réflexion stratégique.

3/ En cas d'intervention d'un expert extérieur au territoire, la nécessité de trouver un équilibre avec l'ingénierie locale (agence d'urbanisme, agent de développement, chargé de mission en charge d'une politique en lien avec le thème de la réflexion prospective ...) :

- Dans la préparation des analyses et l'identification des problématiques.
- Dans l'animation du temps de travail collectif, pour valoriser les connaissances locales et légitimer l'exercice auprès des participants.
- Dans la préparation des suites à donner, car ce sera à l'ingénierie locale de se mobiliser pour susciter d'éventuelles suites à l'exercice.

B- Cas d'étude : des soirées « prospective »

Le déroulé possible d'une soirée

La soirée peut être envisagée sur un format de 2h30 – 3h environ.

1- Introduction générale

Introduction par l'élu / DGS de la collectivité, notamment pour positionner la soirée par rapport aux travaux existants / en cours sur le territoire, mais aussi expliciter les apports attendus de la soirée pour faire progresser les réflexions locales.

Quelques éclairages sur la notion de prospective, ce que la prospective peut apporter (et ses limites).

2- Apports de contenus : évolutions à anticiper / situation locale

Cette séquence vise à apporter des contenus aux participants, afin de les aider à mieux saisir la nature des transformations à l'œuvre et leurs perspectives possibles à 10/20 ans, mais aussi comprendre quelles en sont les implications pour leur territoire.

Elle peut se structurer en trois temps (durée 30 minutes environ) :

1/ Eléments de décryptage sur les grands changements actuels et à venir

2/ Rappel de quelques caractéristiques et dynamiques du territoire

3/ Problématisation, ou questionnement sur les choix stratégiques à engager par les acteurs du territoire au regard des changements à l'œuvre

Il est conseillé de commencer par le décryptage des changements à venir, afin de bien positionner les termes du débat. Les éléments de diagnostic du territoire sont exposés dans un second temps, pour introduire le questionnement stratégique. Si l'on inverse la présentation, on peut donner le sentiment de proposer un diagnostic du territoire, qui sera alors forcément perçu comme trop sommaire et incomplet.

3- Travaux en sous-groupes

Une séquence d'une heure environ peut être organisée pour faire réfléchir les participants autour de problématiques plus précises.

L'intérêt de cette séquence est de mobiliser les acteurs autour d'enjeux et de propositions, et ainsi de faire le lien entre la prospective et l'action.

Deux techniques ont été expérimentées : la grille en 4 volets (nom à trouver), le Gros débat.

Chaque groupe comporte un « facilitateur¹ » chargé de veiller au bon déroulement des débats

¹ Voir en annexe la fiche décrivant le rôle du facilitateur

4- Restitution synthétique

Le facilitateur de chaque groupe restitue en quelques minutes, en plénière, les principales propositions formulées.

5- Echange final

A la fin des restitutions, un débat plus général est engagé en plénière, par exemple autour de grandes questions ou enjeux communs aux différents groupes.

En conclusion, on rappelle quelles suites seront données à ces échanges.

Outils d'animation mobilisables

Atelier en sous-groupe à partir d'une grille en 4 volets

Chaque groupe est invité à travailler autour d'un enjeu, sur la base de la grille ci-dessous.

On répond successivement aux 4 questions, en passant 10-15 minutes maximum par question. Le facilitateur organise les échanges, sur la base d'une réflexion individuelle préalable (avec inscription d'idées sur des post it).

1/ A quoi faut-il se préparer dans les 10 prochaines années ?	2/ Que faudrait-il faire évoluer dans les approches, les politiques et les mentalités ?
3/ Qu'est-ce qui est fait sur le territoire : projets, expérimentations, idées... ?	4/ Quels leviers pour l'action ? Projets, dispositifs, chantiers à engager...

Cette grille est utile dans la mesure où elle permet de faire le lien entre prospective et action, en s'interrogeant sur de nouvelles approches à engager. Les quatre rubriques peuvent par ailleurs être remplies dans le désordre, en fonction des idées proposées par les participants.

En revanche, elle présente parfois une difficulté d'appropriation : la question 2/ est souvent confondue avec la question 4/

En annexe : exemple de grille remplie par un groupe.

Gros débat

Cette technique consiste à organiser un débat en sous-groupes autour de propositions volontairement très marquées, voire caricaturales.

- **Avant de démarrer**

Constituer les groupes et présenter les règles + les outils.

Dessiner un tableau à 3 colonne sur le papier kraft correspondant aux 3 sessions.

Ecrire des phrases pieds dans le plat : caractériser la problématique par un phrase « pied dans le plat », volontairement exagérée. Par exemple : « Grenoble c'est moche » -> travailler sur le paysage urbain.

- **Pendant**

Les participants circulent de table en table et choisissent la phrase pieds dans le plat qui les inspire le plus.

3 temps de 20 minutes :

Phase 1 : c'est quoi le problème ?

Phase 2 : dans l'idéal ...

Phase 3 : concrètement ...

Un représentant de chaque table présente les propositions inscrites dans la colonne « concrètement... » puis séance de *dot voting*²

Au fur et à mesure : les participants réorganisent les idées et les propositions, dessinent des liens (continuité de l'argumentaire).

L'intérêt de cette technique est de susciter rapidement l'intérêt et la mobilisation des acteurs, autour de propositions pointant directement un problème à résoudre.

Sa limite est d'inciter les participants à identifier rapidement une solution, sans forcément se référer aux éléments de prospective présentés en plénière. Il est plutôt suggéré d'utiliser cette technique en début de séminaire, afin de susciter une première expression collective, et éventuellement orienter la suite des travaux autour des sujets / problèmes identifiés.

En annexe : exemple de grille remplie en séance

² Technique de priorisation consistant à attribuer trois points aux propositions jugées les plus intéressantes.

Soirée prospective : ce que l'on peut en retirer / les limites

Ce que l'on peut en retirer

- Une envie partagée, par les participants, de poursuivre et d'approfondir les réflexions initiées et défrichées lors de la soirée.
- L'identification, lors de la séance, d'acteurs souhaitant se mobiliser par la suite. Pour cela, la feuille de présence permet de repérer les participants. On peut aussi distribuer une fiche de contribution pour identifier les acteurs motivés, ainsi que la nature de leur implication souhaitée (*voir en annexe un exemple de fiche de contribution*).
- Une première feuille de route pour une démarche plus structurée, avec l'identification d'enjeux, de priorités et de pistes d'actions.

Les limites :

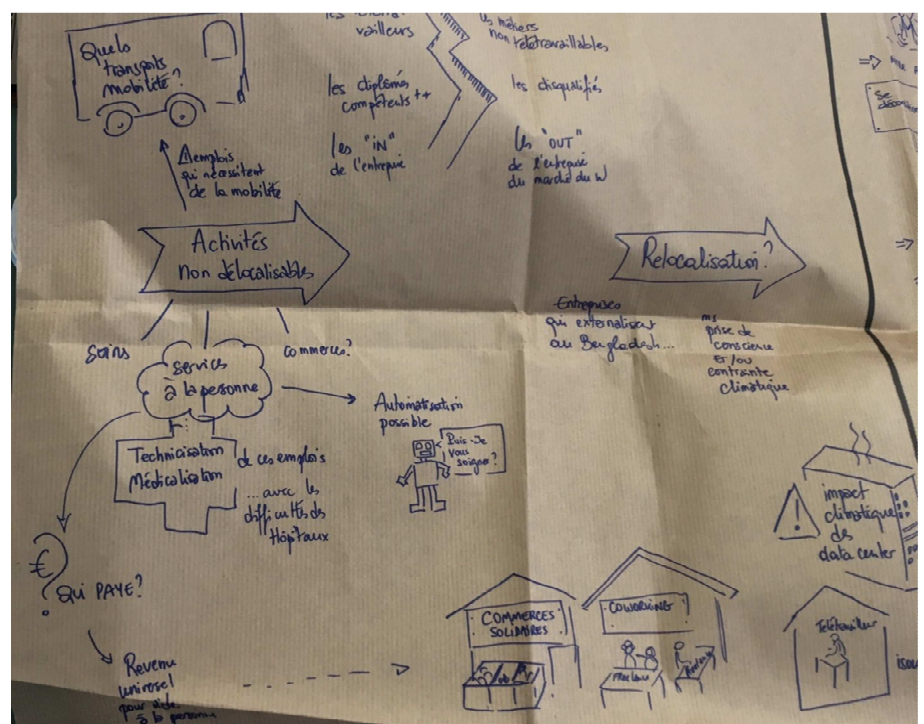
- En une seule soirée, le temps de présentation et de partage reste court, donc nécessairement superficiel. Il est donc important de bien préciser cette limite en introduction de la soirée, afin d'éviter les frustrations ou déceptions.

Les aspects critiques / champs de progrès ou d'innovation à creuser

La restitution des travaux de groupes : un exercice très difficile, par nature compliqué à préparer à l'avance.

Les pistes :

- Des grilles de travail très structurées et des consignes claires pour limiter la dispersion du rendu.
- L'identification préalable de « rapporteurs » déjà à l'aise avec le sujet et/ou habitués à animer ce type de réunion, et donc capables de restituer à chaud de manière claire et synthétique
- L'utilisation des techniques de synthèse visuelle, permettant de synthétiser en direct les idées clés d'un échange, et de les restituer plus facilement (*voir exemple ci-contre*)



Des apports prospectifs utiles aux réflexions locales

C'est là un aspect déterminant, et pourtant complexe à obtenir compte tenu de la brièveté de l'exercice.

En effet, dans quelque domaine que ce soit, il existe de nombreux travaux prospectifs, portant souvent sur des sujets très précis (*exemple dans le domaine de l'énergie : prospective sur le devenir des systèmes énergétiques, prospective sur l'évolution des productions et des consommations d'énergie, prospective sur telle ou telle technologie comme par exemple le stockage de l'électricité ou les nouvelles motorisations de véhicules...*).

Or, comment « faire atterrir » ces travaux sur un territoire ? Il ne s'agit pas tant de territorialiser ces travaux de prospective (il faudrait pour cela un travail spécifique, demandant beaucoup de temps), que de hiérarchiser ces sujets, de les croiser entre eux, et de les articuler avec les domaines dans lesquels peuvent agir les territoires. **En somme, il s'agit de hiérarchiser et de problématiser la masse de travaux prospectifs pour produire une interpellation stratégique des acteurs territoriaux.**

Toujours pour prendre l'exemple de l'énergie, il s'agit moins de savoir combien de véhicules électriques rouleront en 2040 ou quelle sera la part du nucléaire dans le mix énergétique national, que de s'interroger sur la manière dont les acteurs locaux vont être demain en mesure d'articuler les différents leviers à leur disposition pour faire émerger un écosystème local favorable à l'accélération et à la territorialisation de leur transition énergétique.

Ce travail de problématisation constitue la principale plus-value de ces apports prospectifs, car elle permet de changer le regard des acteurs locaux et de les amener à se questionner différemment sur des sujets déjà connus ou nouveaux.