

Les Ateliers Scénario



Cette méthode est une variante des conférences de consensus tout en appartenant à la catégorie des panels de citoyens alliant les démarches prospective et délibérative. Dans un premier temps, quatre groupes d'acteurs locaux – résidents, experts, décideurs publics et représentants du secteur privé – sont réunis pour une session de *brainstorming* sur deux à quatre scénarios. Ils établissent des priorités et des zones de consensus. Dans un second temps, les participants travaillent ensemble à l'élaboration du plan d'action. L'objectif est de faire passer les participants du stade de l'attitude critique à celui d'action constructive.

Les pré-requis

- La composition des ateliers est essentielle à la fonction d'apprentissage de la méthode : des acteurs locaux et hétérogènes qui sont tous des experts puisque en tant qu'acteurs locaux ils connaissent les possibilités, barrières et limites à un changement, le changement dépend d'eux, de leur action, maintenant et dans l'avenir.
- Préétablir 2 à 4 scénarios qui seront soumis aux ateliers.
- Obtenir la participation des différentes catégories d'acteurs sur une base volontaire. Ce qui n'est pas évident dans la mesure où la technique prétend être non seulement un outil de délibération mais aussi un outil de résolution de conflit. L'un des résultats appréciés de l'atelier scénario serait d'établir ou de rétablir le dialogue entre des groupes qui ne se parlaient pas ou plus.

Cette diversité/localité rend pertinente la fonction d'apprentissage de la méthode. On attend des participants qu'ils produisent des évaluations des options et développent des idées nouvelles quant aux barrières et des propositions concernant les possibilités et les besoins liés au projet débattu

- Porter sur des sujets convenant aux AS.
Les thèmes qui conviennent sont larges, actuels et socialement (sociétalement) orientés, ils impliquent une évaluation de la situation et un choix entre différents types de technologie.
Ils sont interdisciplinaires et transversaux (*cross sectional*).
Ce sont également des situations pour lesquelles il existe d'importantes divergences/différences locales.
- On espère néanmoins que ce sont aussi des situations dans lesquelles l'échange de points de vue entre professionnels et acteurs locaux peut être à l'origine d'un nouveau savoir/connaissance.

Le nombre de participants et le mode de sélection

Le nombre de participants varie en fonction du thème à traiter : généralement, une quinzaine de personnes par atelier, étant entendu que des ateliers peuvent être menés en parallèle. Les participants sont des volontaires provenant des groupes identifiés au terme de la phase exploratoire.

Il s'agit d'individus ayant des rôles différents mais complémentaires. On y ajoute, lorsque la dimension est pertinente, un découpage territorial par quartiers, par exemple.

On réunira donc :

- Les responsables administratifs et politiques aux différents niveaux de compétence géographiques (fédéraux/ locaux) ;
- Des experts scientifiques (archéologues, conservateurs, architectes, urbanistes, sociologues, etc.) ;
- Les porte-parole de groupes organisés ;
- Les porte-parole du grand public (le segment du grand public initialement intéressé).

La participation est toujours fondée sur une expertise, profane ou non. L'atelier-scénario fait participer, sur une base volontaire, des acteurs initialement concernés. C'est d'ailleurs la seule des méthodes décrites à faire interagir les porte-parole des parties prenantes, à l'exclusion du public initialement non intéressé, ainsi que d'autres groupes d'acteurs – responsables publics, politiques, gestionnaires, experts.

Le déroulement, la durée (voir l'étude de cas pour plus de détails)

L'atelier-scénario « classique »

Dans l'atelier-scénario classique, les scénarios sont travaillés à des fins de présentation et adressés aux participants à qui on demande de préparer des réponses à deux questions principales ou plus. Les scénarios sont des outils pour :

- Guider la discussion : aider à conserver la discussion sur le sujet, éviter les digressions ;
- Inspirer les participants : les scénarios préétablis sont critiqués (barrières) par les différents groupes avant de passer dans un second temps, ensemble, à la phase

créative (nouvelles idées, révision des scénarios), et enfin à l'élaboration du plan d'action (phase de réalisation).

Les scénarios servent à définir le programme d'action à partir d'un *brainstorming* – par groupes de rôles – autour des cheminements.

Dans notre contexte, la construction d'un projet de mise en valeur, il s'agit de débattre de scénarios stratégiques pouvant se rapporter à chacune des séquences du processus décisionnel.

Chaque scénario comporte trois éléments :

- L'objectif que l'on se fixe : cet objectif pourrait être la clôture de la séquence en cours, celle à venir ou encore le fonctionnement du projet au quotidien (séquence 6) ;
- La base qui n'est rien d'autre que la représentation que l'on se fait de la réalité pertinente (le système que l'on doit faire progresser vers l'objectif), appréhendée en terme dynamique ;
- Les cheminements qui sont construits en faisant progresser le système sur l'échelle du temps. Ces cheminements sont établis par un compte à rebours des actions à entreprendre pour atteindre l'objectif.

Ce sont donc ces cheminements qui sont au cœur du débat.

Une variante de l'atelier-scénario

On peut aussi procéder – comme dans l'atelier du futur – à la construction des scénarios.

Chaque groupe de travail voit la succession de trois phases :

1. Phase d'innovation : on élabore dans chaque groupe des scénarios d'avenir (ce qui est souhaitable, possible ou seulement vraisemblable), à partir de l'objectif à atteindre (*backsight*) et de la situation présente ;
2. Récolte des critiques
3. Phase de réalisation.

Le moment

Compte tenu des coûts de la méthode, elle trouvera un terrain d'application lors des études préalables (séquence 2) ou lors de l'élaboration du programme (séquence 3). Le recours à cette technique pourrait par ailleurs aider le gestionnaire à mettre au point un programme participatif au processus décisionnel, à la fois faisable et acceptable par les parties.

Les avantages

Cette technique est efficace pour :

- Identifier et discuter les divergences et les similitudes (ou convergences) entre les différents groupes de participants à propos des problèmes et des solutions envisageables.

Exemple : À quel titre participe-t-on ? En qualité de sujet concerné et expert de ses intérêts ou en qualité de porte-parole du public initialement non concerné ? Comment sélectionner les participants ?

- Définir et décrire les barrières qui s'opposent à une gestion coopérative du projet. Exemples : l'opinion défavorable des experts quant à la compétence du profane à qui l'on demande un jugement informé sur des matières aussi complexes et techniques que l'aménagement urbain ; le manque de crédibilité des experts auprès du public ; l'accès à l'information, etc.
- Impliquer les acteurs dans la construction du projet. De manière à ce que le programme soit coproduit de manière interactive et non pas sur une base « haut-bas ». L'intéressement des participants est supposé les inciter à trouver/développer des ressources supplémentaires qui les aideront à franchir les barrières.
- Faciliter l'échange des connaissances, des opinions, des idées entre les différents groupes de participants et assurer leur diffusion dans le public.
- Faire naître de nouvelles idées et lignes directrices pour les actions.
- Amorcer un débat public sur la gestion du projet (cela inclut les processus décisionnels) et plus spécifiquement les questions relatives aux coûts-bénéfices des différentes options techniques. Quelles options ? Qui décide et comment à propos des coûts-bénéfices à prendre en compte et des arbitrages acceptables ?

En conclusion :

- L'atelier-scénario facilite l'apprentissage mutuel en faisant dialoguer différentes catégories d'acteurs ;
- Il les aide à identifier les barrières auxquelles le programme risque de se heurter ;
- L'atelier-scénario permet/encourage une certaine créativité de la part des participants car ceux-ci peuvent modifier les scénarios (préétablis) sans verser dans l'utopie ;
- Il rend difficile la domination des experts ;
- Il peut assurer la diffusion des résultats à la fois vers le décideur et vers le public (ils sont représentés dans le dialogue) ;
- Il informe le gestionnaire sur la faisabilité et l'acceptabilité des scénarios qu'il envisage.

Les inconvénients

- L'atelier-scénario mobilise beaucoup de ressources – temps et budget – même après sa clôture.
- Ses résultats ne sont pas prévisibles.

Étude de cas et références

Dans le cadre de cet exposé, nous prendrons l'exemple de l'atelier-scénario sur « une vie urbaine soutenable écologiquement » comme support afin d'illustrer la démarche qui doit être suivie pour mener un atelier à terme.

Le point de départ de l'atelier repose sur quelques idées :

- Il y a un besoin essentiel d'un plan d'infrastructure écologiquement orienté sur le long terme ;
- Il y a des emplois dans l'écologie urbaine, et une formation de tous est nécessaire ;

- Des installations de démonstration (demonstration plants) sont nécessaires pour éclairer l'avoie à suivre en écologie urbaine avant de promouvoir des projets sur une échelle importante.

La recherche des barrières a initialement été conduite au travers de ce qu'on a appelé ateliers scénarios. Quatre scénarios ont été présentés, et huit ateliers scénarios ont été menés avec 90 participants locaux ou « acteurs » dans quatre communautés danoises.

Les participants ont été sélectionnés à partir des groupes suivants :

- Employés des administrations et élus politiques locaux ;
- Gestionnaires (managers) techniciens des domaines de l'énergie, de l'eau et du traitement des déchets ;
- Actionnaires, promoteurs et entreprises du bâtiment ;
- Résidents.

Les deux principales questions posées aux ateliers :

- Qui va s'occuper de la tâche écologique : les autorités municipales locales, les ménages et citoyens ou tout le monde à un niveau intermédiaire ?
- Utilisera-t-on la « haute technologie » (*high tech*) pour répondre à cette tâche, ou bien est-ce que les gens emploieront leur savoir-faire pour résoudre les problèmes environnementaux ?

Quels sont les objectifs ?

- Des ateliers-scénario en général
 - Ils doivent aider au développement de zones urbaines plus vivables (sustainable) ;
 - Ils servent également à définir et décrire les barrières qui s'opposent à un mode de vie urbaine plus soutenable ;
 - Ils doivent impliquer des acteurs locaux dans le développement de plans d'action locaux afin de franchir ces barrières.
- Des ateliers-scénario locaux
 - Ils sont destinés à faciliter l'échange des connaissances, des opinions, des idées entre les résidents, les experts, les décideurs politiques et les représentants du secteur privé ;
 - Ils doivent permettre d'identifier et de discuter les divergences et les similitudes (ou convergences) des problèmes et des solutions tels qu'ils sont envisagés par les différents groupes de participants ;
 - Ils doivent identifier et discuter des diverses barrières qui font obstacle à une vie urbaine soutenable ;
 - Ils doivent faire naître de nouvelles idées et lignes directrices pour les actions, choix politiques et initiatives futurs, à la fois sur le plan local, le plan national ainsi que sur le plan européen ;
 - Ils doivent améliorer le débat public dans la communauté locale, sur la vie urbaine soutenable dans le futur et sur le rôle de la technologie dans ce débat.

Les participants

Il y a quatre groupes d'acteurs locaux, et groupes de rôle.

Il y a aussi quatre communautés locales.

Recrutement et critères de participation :

- Les élus politiques locaux, spécialistes en aménagement du territoire (*physical planners*) et des représentants des autorités administratives locales ;
- Des représentants des sociétés d'approvisionnement en énergie, en eau et de traitement des déchets ;
- Des actionnaires (des sociétés concernées), des entrepreneurs (du secteur) et des experts consultants ;
- Des résidents.

Comment un atelier-scénario est-il organisé ?

Les scénarios sont travaillés à des fins de présentation – par exemple quatre scénarios envisagent la vie dans les zones d'habitation futures en fonction de différents types de technologie et d'organisation.

Des zones et des participants locaux sont sélectionnés. Les scénarios sont adressés aux participants, à qui on demande de préparer des réponses à deux questions principales ou plus.

Comment un atelier-scénario est-il conduit ?

Round 1 : les ateliers sont divisés en « rôles ». Quatre réunions sont organisées dans lesquelles chacun de ces quatre groupes rencontre le groupe analogue des autres zones ou communautés locales. L'objectif est d'abord de fournir des réponses à l'ensemble des questions en déterminant les barrières aux quatre scénarios et de développer ensuite les propres visions et propositions des participants.

Round 2 : les ateliers sont divisés en localités ou « zones ». Quatre réunions sont organisées où les groupes locaux des différents « rôles » se retrouvent localement. L'objectif ici est de développer des plans d'action locaux dans les domaines de l'énergie, de l'eau et du traitement des déchets solides et liquides (*waste water and solid waste management*).

Comment les résultats sont-ils collationnés et publiés ?

Les expériences et résultats des différentes réunions sont collectés concurremment. Le rapport du premier *round* forme la base du second *round*.

Le document final est rédigé par les membres du Groupe de Projet (*project group*), dont les membres ont aussi été les leaders dans les différents ateliers.

Les résultats des scénarios sont évalués et habilités à servir dans les débats publics et, politiques, par le Comité de Projet (*project committee*), assisté du Groupe de Projet et d'experts invités.

Quels sont les résultats espérés ?

L'objectif de l'atelier-scénario est de produire un nouveau savoir/connaissance sur les barrières. On attend d'eux qu'ils produisent de nouvelles idées sur les solutions possibles, aux niveaux national et local.

Un des rôles et incidemment un des résultats de l'AS est d'établir ou de rétablir le dialogue entre des groupes qui ne se parlaient pas ou plus. De ce point de vue, tant par ses objectifs, que par sa méthodologie, l'atelier-scénario est une nouvelle méthode participative

Qui a organisé les ateliers-scénario ?

Les ateliers-scénario sur l'écologie urbaine ont été organisés par un comité de projet établi par le *Danish Board of Technology*.

Ce projet a inspiré la Communauté européenne – CEC-Value II Programme – qui a pris l'initiative d'ateliers scénarios à un échelon européen, dont le titre est : *Sustainable Urban Living in the Coming Decade*.

Exemple suivi des « Barrières à une écologie Urbaine » :-

- L'infrastructure existante et l'écologie urbaine ;
- Connaissance et communication des connaissances (*knowledge*) sur l'écologie urbaine ;
- Les autorités locales comme partenaires dans l'écologie urbaine ;
- Subventions, taxations et comportement écologique.

En conclusion, l'important dans la technique des ateliers-scénario, c'est qu'ils permettent de réunir des participants d'horizons différents : des résidents, des experts en technologie, des décideurs publics, des représentants du secteur privé. Et la manière dont cette mise en relation est opérée fait que chaque participant est capable d'apprendre des autres.

Chronologie d'un atelier-scénario type

- Introduction et inspiration ;
- Critique des scénarios - Session plénière ;
- Construction des visions - Groupes de rôle ;
- Débat sur les visions - Session plénière ;
- Débats sur les barrières - Session plénière ;
- Plans d'action - Groupes de thème ;
- Sélection et évaluation des idées ;
- Évaluation ;
- Conférence de presse.

Références

[Le site Web du Danish Board of Technology](#) est une véritable mine de renseignements.

Voir les références de la conférence de consensus :

- Le nombre de participants ;
- Le mode de sélection des participants ;

- La durée ;
- Le déroulement ;
- Le moment du processus décisionnel où elle s'applique ;
- Les avantages ;
- Les inconvénients ;
- Études de cas et références.