



**Rapport sur la formation pour l'émancipation via l'anticipation.
Analyse prospective participative (PPA), Tananarive – Région de Diego.
15 Aout – 5 Septembre 2024**



Philippe Guizol¹ & Abdon Awono²

¹The French Agricultural Research Centre for International Development (CIRAD)

²The Center for International Forestry Research and World Agroforestry (CIFOR-ICRAF)

Table des matières

Rapport sur la formation pour l'émancipation via l'anticipation.

Introduction	3
L'anticipation comme culture et discipline (jour 1).....	4
La co-élaboration, participative de scénario (PPA) comme modèle d'analyse du futur (Jour 2).....	4
La construction d'un processus anticipateur adapté aux conditions des villages (Jours 3 et 4).	5
Conclusion – vers l'émancipation ?	5
Annexe 1- Calendrier de la formation.....	6
Annexe 2 - Jour 1, Introduction, concepts et pratiques de l'anticipation.....	7
Annexe 3 - Jour 1, Culture du futur & cadrage conceptuel.....	14
Annexe 5- Jour 1. Introduction à la co-élaboration participative de scénarios (PPA).	40
Annexe 6- Jour 1. La co-élaboration participative de scénarios (PPA), récapitulatif.	56
Annexe 7 - Jour 1 - Comment définir le système ?.....	60
Annexe 8 - Jour 2. Présentation de la fresque du passé par l'équipe de Madagascar.....	62
Annexe 9 - Jour 2 -. Identification des forces de changement	62
Annexe 10 - Jour 2 – l'analyse structurelle.....	74
Annexe 11- Jour 2 – Les états des forces motrices	81
Annexe 12 - Jour 2 – La construction de scénario.....	84
Annexe 13 - Jour 2 – Préparation de la mise en œuvre locale	89
Annexe 14 - Jour 3 – Le triangle des futurs.....	93
Annexe 15- Jour 3 – Les trois horizons.....	97
Annexe 16- Jour 3 – Visionning.....	101
Annexe 17- Jour 3 – Backcasting.....	106
Annexe 18- Jour 4 – Guideline pour les villages de Madagascar	114

Formation pour l'émancipation via l'anticipation (PPA).

Introduction

L'objectif de la formation était de partager avec nos collègues de l'ESSA (École Supérieure des Sciences Agronomiques – Antananarivo), les outils et les concepts de l'anticipation. La formation devait tenir en quatre jours maximum et permettre une mise en application dans les semaines suivantes, dans deux villages de la région de Diego.

Il fallait aussi tenir compte des contraintes de terrain, nous avions trois jours par village et dans ces villages, nous ne pouvions pas disposer d'électricité pour faire des projections. De plus, dans les villages, nous ne pouvions pas intervenir directement car l'exercice d'anticipation devait se faire en langue locale. Il fallait donc s'assurer que la formation puisse donner rapidement à nos collègues de l'ESSA la capacité de faciliter l'atelier d'anticipation eux-mêmes. C'est dire que l'objectif de cette formation était ambitieux.

La formation, quant à elle, s'est déroulée à Tananarive à l'ESSA, nous avions de l'électricité, nous pouvions utiliser des présentations et projeter des films provenant d'expériences du CIRAD, en Afrique de l'Ouest. Nous disposions d'un ensemble d'outils de formation, PowerPoints, films provenant d'un collectif du Cirad dirigé par Robin Bourgeois, suite à une formation du Cirad, à Montpellier en septembre 2023, dont nous avons nous-mêmes bénéficié. Nous remercions vivement les collègues de ce collectif, auquel nous faisons partie depuis cette formation de Montpellier. Durant quatre jours, avant la formation à Tananarive, nous avons puisé dans ce matériel tenant compte de notre objectif et des contraintes de temps. Nous avons organisé cette formation en 4 jours ainsi :

- La première journée avait pour objectif de partager les concepts de l'anticipation avec nos collègues. Dès l'après-midi du premier jour, nous avons commencé à les préparer à l'animation d'atelier de prospective participative par un exercice pratique qui aboutit à identifier avec les participants les facteurs de changements. Nous avons vu aussi dans l'après-midi, la fresque du passé et l'approche Espoirs/Craintes/Certitudes. Les participants devaient dans la soirée faire une fresque du passé, car il connaissait bien le terrain et réviser une liste de facteurs de changements que nous avons préparé (voir annexes 1 à 7).
- Le deuxième jour nous avons étudié avec eux, étapes par étapes l'analyse de la prospective participative. Nous savions que cet outil qui nécessite au moins six jours en deux ateliers ne pouvait pas être déployé sur le terrain dans la région de Diego. Cependant, il a permis de se familiariser avec les étapes et le vocabulaire de l'analyse prospective. Ce deuxième jour avait un intérêt pédagogique (voir annexes 8 à 13).
- Le troisième jour, nous avons présenté un ensemble d'outils le matin. En particulier, parmi ces outils, il y avait le triangle des futurs, les trois horizons, le visionning, le backcasting (voir annexes 14 à 17). Ensuite, dans l'après-midi, nous avons discuté sur la manière d'utiliser certains de ces outils en fonction de nos objectifs sur le terrain de manière à reproduire les étapes d'une analyse prospective participative dans les conditions d'un village et aussi en fonction du temps dont nous disposions. Nous avons prévu déjà une combinaison d'outils, mais nous voulions voir comment les participants décideraient. À la fin de la journée, nous avons laissé aux participants un guide sous forme d'un PowerPoint qu'il devait améliorer eux-mêmes pour le lendemain (voir annexe 18).
- Le quatrième jour a consisté à revoir le guide, un outil a été éliminé en anticipant que nous n'aurions pas assez de temps pour le mettre en œuvre sur le terrain, ce sont les trois

horizons, les rôles ont été répartis et le matériel que nous avons (papier de couleur, colle, punaises...) révisé et complété dans l'après-midi. Nous devons partir tôt le lendemain matin, dans la nuit, pour Diego.

L'anticipation comme culture et discipline (jour 1)

Notre objective était de donner la capacité, à l'équipe de l'ESSA, de mobiliser le futur non seulement par l'utilisation d'outils dédiés mais aussi par la compréhension des différentes façons d'utiliser le futur selon des contextes et des objectifs différents. L'application dans les deux semaines suivantes dans les villages de Sadjoavato et Ambatoben'Anjavy leur a permis d'encore mieux maîtriser les outils et les approches. Cette équipe a su oser, mettre en pratique cette approche et en est ressortie convaincue de son intérêt. Au retour du terrain, l'équipe envisageait d'intégrer l'anticipation dans la formation de l'ESSA.

Dès le premier jour, il a fallu mettre en place des concepts et des définitions précises qui ont ensuite facilité la formation. Par exemple, nous nous sommes mis d'accord sur la définition d'un scénario, qui est une représentation du futur connectée à une représentation du présent. Nous anticipons, car nous sommes dotés d'un système anticipeur contenant un modèle prédictif plus ou moins conscient, qui influence notre action au présent et donc souvent, notre futur.

Nous avons discuté de la manière dont on anticipe et comment le détour par les futurs peut être utilisé. L'anticipation peut être envisagée comme une discipline qui permet de s'interroger sur la manière dont les humains anticipent, sur la nature de leurs systèmes anticipeurs et de leurs modèles « prédictifs » intégrés et de l'usage qui est fait de l'anticipation. Par exemple, un petit film a été présenté sur l'analyse en couches causales, qui permet de déconstruire des idées préconçues, des litanies, qui sont des systèmes anticipeurs récurrents dans les débats publics, de façon à les reconstruire et à pouvoir repenser le futur différemment.

Quand on travaille sur les territoires, l'usage classique du futur est de l'utiliser pour repenser les actions présentes, par exemple dans un objectif de planification, c'est notre cas.

La co-élaboration, participative de scénario (PPA) comme modèle d'analyse du futur (Jour 2)

Nous avons passé une journée complète, le jour 2, pour décortiquer les étapes de la co-élaboration participative de scénario, ce qui a permis de bien comprendre les passages entre l'identification des facteurs de changement, à celle des forces motrices, jusqu'à la construction des scénarios.

Bien entendu, nous avons manqué de temps pour analyser les influences réciproques des facteurs de changement, aussi cette présentation est restée théorique. Cependant, les participants ont acquis une compréhension des étapes et du vocabulaire associé.

Nous avons achevé le jour 2, en faisant un exercice pour définir le système au niveau des villages. Nous nous sommes mis d'accord sur une question : *Quel aménagement du territoire pour le bien-être de tous ?* Bien que le projet, dans lequel nous étions, était focalisé sur la réhabilitation des paysages forestier, nous voulions éviter d'imposer cette idée de réhabilitation aux populations locales, ce qui aurait été une forme de domination. Les espaces géographiques étaient déjà définis. Par exemple dans la commune de Sadjoavato, il y a 3 fouldanis, les espaces sont occupés par de la riziculture de bas-fond, sur les collines, un peu de riziculture pluviale, un peu d'agroforesterie et de la culture de manioc. Les principaux acteurs sont la maire de la commune, les chefs de fouldanis, des éleveurs, des

migrants, des agriculteurs, et parmi ces acteurs, il y a ceux qui ont participé aux actions de reboisement par le passé et les autres. Nous nous sommes donnés comme horizon 2050.

La construction d'un processus anticipateur adapté aux conditions des villages (Jours 3 et 4).

Durant la présentation d'une variété d'outils, le jour 3, les collègues de l'ESSA se référaient au processus PPA présentés le jour 2. Bien entendu, il n'était pas question de reproduire un processus aussi rigoureux, mais ils étaient rassurés d'avoir des outils plus adaptés aux conditions du village et au temps que nous avons pour les mettre en œuvre, c'est-à-dire trois jours.

Nous avons pris le temps de nous exercer à l'exercice « Espoirs / craintes / certitudes », et nous avons vu que cela pouvait fonctionner au niveau du village, ce qui a été mis en œuvre par la suite.

Au soir du jour 3 nous avons un guide pour l'exercice de prospective participative dans les villages (voir annexe 18). Ce guide était encore provisoire, il a été rediscuté le lendemain au jour 4 et amendé. À l'origine, les participants voulaient faire un exercice des trois horizons après le triangle des futurs, après réflexion, ils se sont dit que cela pouvait être un peu redondant, et surtout que nous n'en aurions pas le temps. Un agenda a été défini, à voir en annexe. Les principales étapes, du processus prévu, sont les suivantes :

- Jour 1- Les présentations d'usage (discours introductif de la maire, objectif de l'atelier...)
- Jour 1 -La fresque historique
- Jour 1- Triangle des futurs
- Jour 2 – Visionning à l'horizon 2050
- Jour 2- Ritualization (fête le soir du jour 2 pour célébrer la vision)
- Jour 3 -Backcasting
- Jour 3 – Plan d'action à 5 ans

Conclusion – vers l'émancipation ?

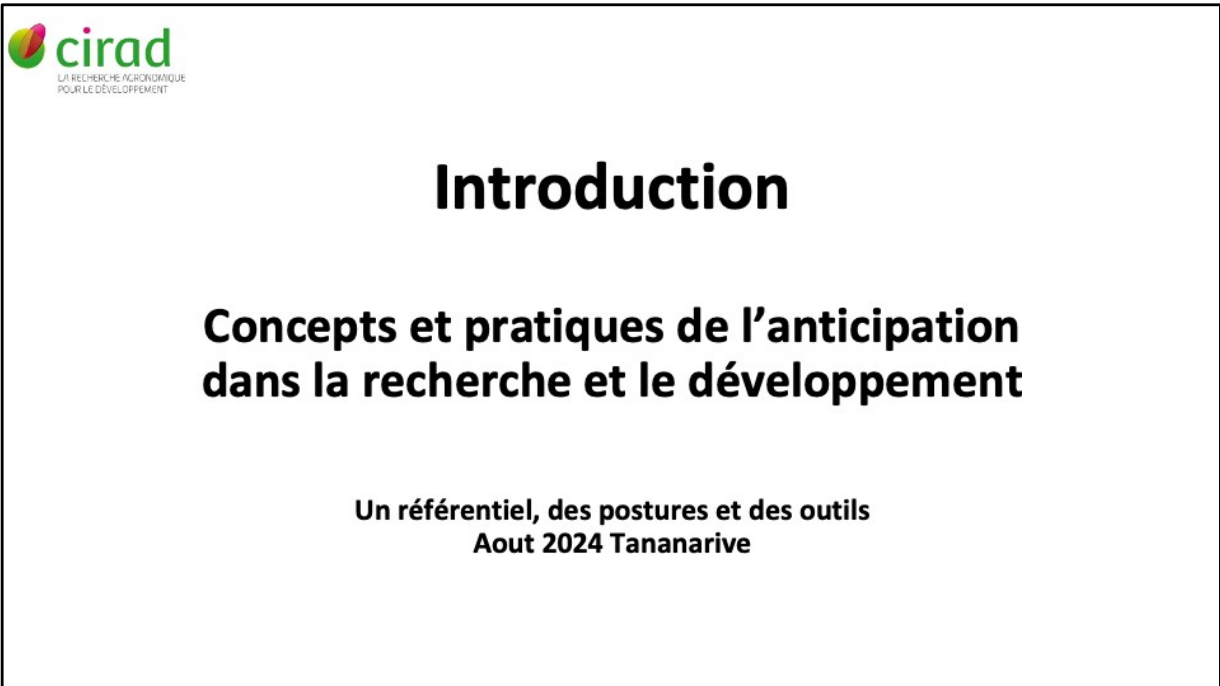
Il semble que l'organisation de cette formation a bien fonctionné, nous le verrons en fonction des résultats à venir sur le terrain et de l'usage du futur que feront nos collègues de l'ESSA de ces approches. Un autre rapport, par nos collègues de l'ESSA restituera les résultats produits sur le terrain.

Malgré les barrières de la langue, puisque tout le processus s'est passé en langue malgache sur le terrain, nous avons pu observer des réactions très positives, une forte implication à la fois de la maire de Sadjoavato, des chefs locaux et des citoyens. Il était important d'amener le processus jusqu'à un plan à cinq ans, de façon à les aider à mettre en œuvre leur vision, sans attendre forcément une aide extérieure. Le processus a été servi par une grande maîtrise des techniques de facilitation de nos collègues de l'ESSA, qui, par ailleurs, connaissaient bien les villages en question.

Notre but était l'émancipation, à deux niveaux, d'abord donner à nos collègues de l'ESSA les moyens de s'approprier les outils et l'usage du futur et permettre aux populations locales de décider par elles-mêmes, vers quel type de future elles veulent se diriger et leur faire découvrir les chemins possibles.

Annexe 1- Calendrier de la formation

Date	Activities
Wednesday August 14	Ph Guizol (PG) arrives in Tana 21:50 A Awono (AA) arrives in Tana 14:00
Thursday August 15	Ph Guizol and A Awono prepare PPA training
Friday August 16	Ph Guizol and A Awono prepare PPA training R.MacLain leaves Portland
Saturday August 17	<input type="checkbox"/> R.MacLain arrives in Madagascar 21:50 <input type="checkbox"/> Ph Guizol and A Awono prepare for PPA
Sunday August 18	Ph Guizol and A Awono prepare for PPA
Monday August 19	PPA training– The future as a culture and a new discipline
Tuesday August 20	PPA training – PPA, a tool from concept to practice
Wednesday August 21	PPA training - PPA - a selection of tools for village use - and process adapted to the Sadjoavato case.
Thursday August 22	PPA training - Preparation of the Sadjoavato case, distribution of roles and logistics.
Friday August 23	<input type="checkbox"/> Team flies to Diego (flight leaves at 4 am and arrives in D at 7 am) <input type="checkbox"/> Morning – obtain field supplies/transportation <input type="checkbox"/> Entire team travels to Sadjoavato in afternoon
Saturday August 24	<input type="checkbox"/> PPA Implementation at Sadjoavato by Madagascar team with PG and AA as observers.
Sunday August 25	<input type="checkbox"/> PPA Implementation at Sadjoavato by Madagascar team with PG and AA as observers.
Monday August 26	<input type="checkbox"/> PPA Implementation at Sadjoavato with PG and AA as observers. <input type="checkbox"/> PPA team leave for Diego in afternoon
Tuesday August 27	<input type="checkbox"/> Madagascar team prepares for regional workshop
Wednesday August 28	<input type="checkbox"/> Regional workshop at Diego (all)
Thursday August 29	<input type="checkbox"/> Patrick, Fabrico, Renaud, and R.MacLain go for PPA Implementation at Ambatoben'Anjavy
Friday August 30	<input type="checkbox"/> PPA Implementation at Ambatoben'Anjavy by Madagascar team
Saturday August 31	<input type="checkbox"/> PPA Implementation at Ambatoben'Anjavy by Madagascar team
Sunday Sept 1	<input type="checkbox"/> PPA Implementation at Ambatoben'Anjavy by Madagascar team
Monday Sept 2	<input type="checkbox"/> PPA Implementation at Ambatoben'Anjavy and return to Diego and Tananarive
Monday Sept 2 to Sept 5	<input type="checkbox"/> Ph Guizol and A Awono work on PPA reporting and other business (FLARE presentation/ journal article)



Avertissement : Les éléments qui ont permis cette formation (diapos, vidéos, idées) présentés ici proviennent d'un groupe de travail du CIRAD, dédié à l'anticipation et dirigé par Robin Bourgeois. Ces éléments ont été parfois adaptés au contexte de Madagascar. Nous remercions ce groupe et Robin Bourgeois.

Objectifs de l'atelier

- Restituer en 3 jours une formation du Cirad qui se fait en 12 jours
 - Jour 1: Introduction à la culture de l'usage du futur
 - Jour 2: Introduction par la pratique au PPA
 - Jour 3: Divers outils applicables à Sadjoavato et choix des outils.
- Jour4: Programme, distribution des rôles, logistique.
- Ceci dans le contexte de la restauration des paysages
- Question principale provisoire: Quel futur, pour les écosystèmes de Sadjoavato, serait compatibles avec le bien-être des populations? En quoi la restauration des paysages pourrait permettre de parvenir à un futur désirable?

Cette formation répond à **une conviction et un constat**. Lorsque la recherche pour, dans, au service, du développement, quelque soit la terminologie utilisée, vise implicitement ou explicitement à transformer les milieux dans lesquels elle intervient, elle est alors, et on verra pourquoi, une démarche d'anticipation. Lorsque des organisations agissent pour le développement, elles mobilisent de façon implicite ou explicite un processus d'anticipation. Ce que cette formation se donne pour objectif c'est de faire en sorte que l'utilisation du futur soit faite de façon explicite plutôt qu'implicite.

Pourquoi cette formation?



Une prise de conscience croissante que notre monde est vraiment « incertain »

Une prise de conscience croissante que le « long terme » n'est finalement pas si long



Une croyance que la connaissance des « techniques » d'utilisation du futur est suffisante

La conviction (et le constat) qu'il ne peut y avoir de recherche liée au développement sans « prendre en compte le futur » de façon explicite

Montrer le besoin d'autodétermination dans les processus de décisions pour la réhabilitation des paysages



L'incertitude n'a jamais été aussi certaine qu'aujourd'hui. L'incertain porte non seulement sur la possibilité que se produise des événements considérés comme unimaginables, ou bien impossibles ou encore improbables que sur les effets de nos actions ou les conséquences de ces événements que la façon dont les individus, les organisations ou les sociétés vont se comporter face à ceux-ci.

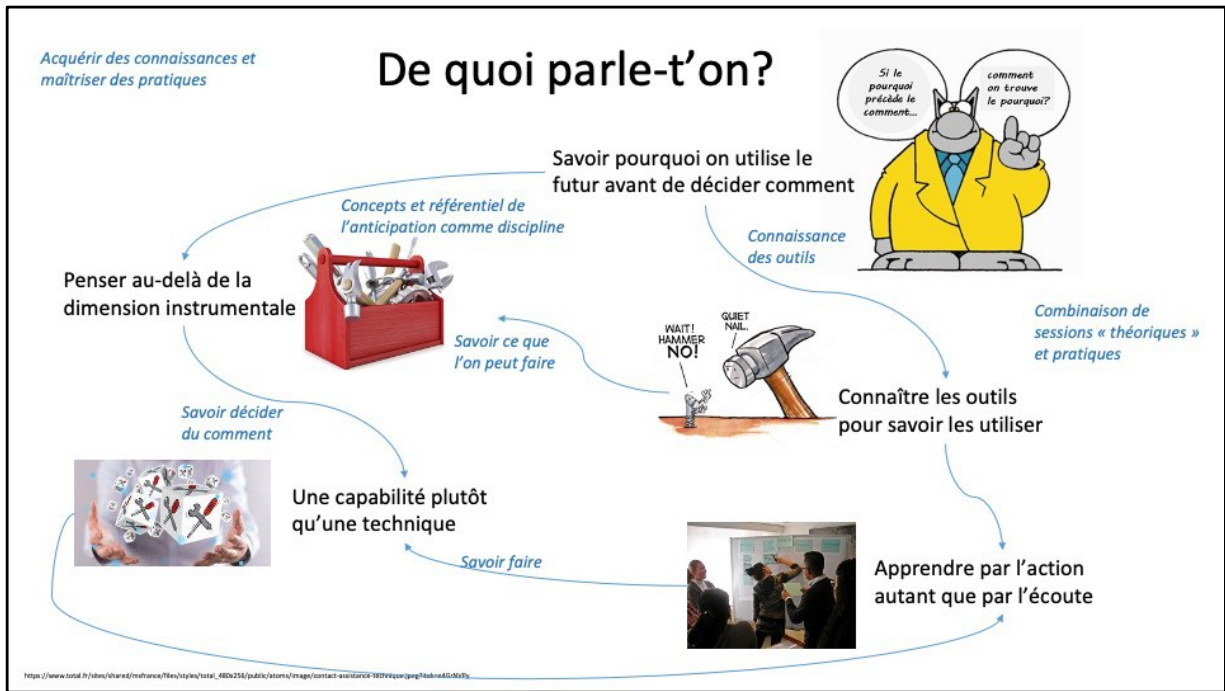
Le long terme est de plus en plus court. Ce que nous pensions voir se produire dans des temps éloignés se produit aujourd'hui. Les tendances lourdes font place à des ruptures soudaines et immédiates, les signaux faibles se matérialisent en éléments structurants. Le changement en est un exemple.

A côté de ces phénomènes planétaires, dans le domaine qui nous occupe, cette formation répond aussi au besoin de prendre conscience que l'utilisation du futur n'est pas une **technique**; elle ne se borne pas à connaître et savoir mettre en œuvre des outils ou des méthodes.

Avec quels objectifs?



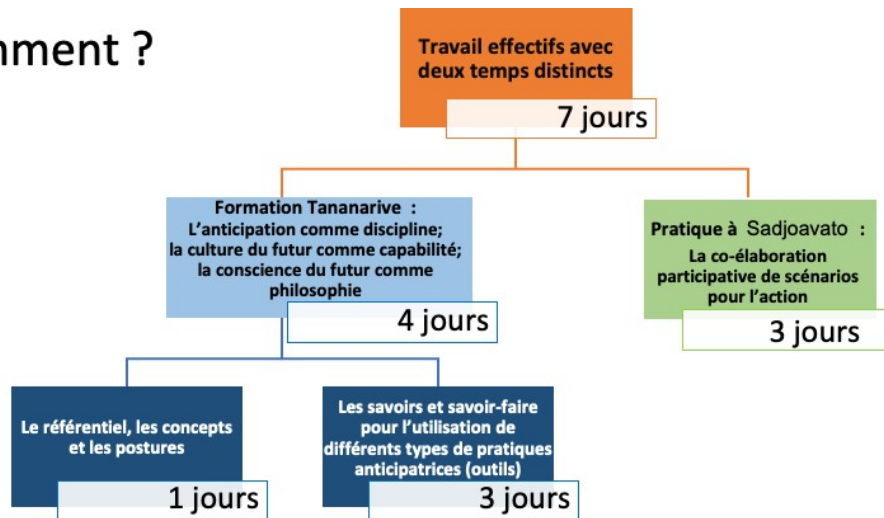
Notre objective est de vous donner la capacité, à la sortie de cette formation, à mobiliser le futur non seulement par l'utilisation d'outils dédiés mais aussi par la compréhension des différentes façons d'utiliser le futur, avec des objectifs variés, dans des contextes différents. Vous aurez aussi vécu des expériences de mise en œuvre où nous verrons comment travailler en animation. L'application dans les semaines suivantes dans les villages de Sadjoavato et Ambatoben'Anjavy vous donnera l'expérience qui vous permettra de maîtriser les outils et l'approche que nous allons vous présenter dans les jours suivants. A la sortie de la formation vous ne serez pas nécessairement convaincus d'être en mesure de mobiliser cette capacité, et pourtant ce sera bien le cas. L'expérience des formations précédentes montre que c'est surtout oser qui compte plutôt que se demander si on peut oser. Sachez aussi que vous n'êtes pas seuls. Nous avons mis en place une communauté Anticipation avec toutes celles et ceux qui ont été formée, qui permet d'échanger, de s'aider. Cette communauté sera d'autant plus utile et vivante que vous en ferez partie active après la formation. Mais c'est surtout ce que vous déciderez d'en faire qui déterminera cette capacité car seule l'expérience et la pratique permettent de franchir le seuil entre le savoir et le faire.



Le cœur de cette formation peut être résumé de façon simple : **Savoir pourquoi on utilise le futur avant de décider comment, et ensuite bien sûr savoir comment faire.**

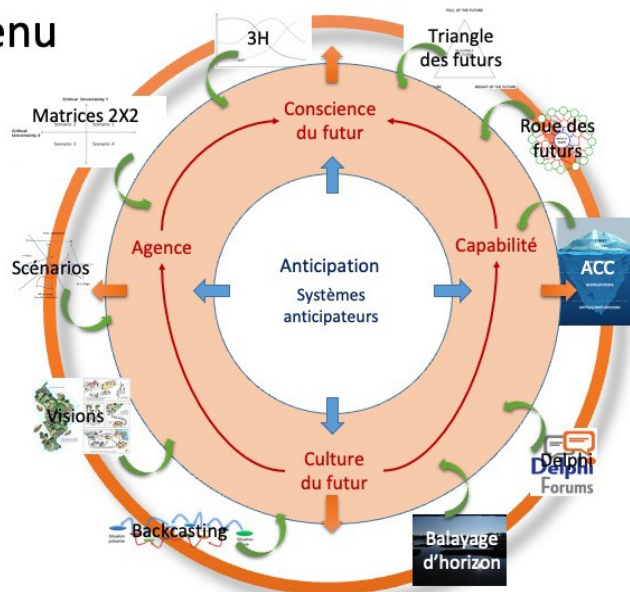
Pour cela, cette formation va vous donner l'occasion de vous familiariser avec *les concepts* et un *référentiel de l'anticipation comme discipline*, qui vont vous permettre de **penser l'utilisation du futur au-delà de la dimension instrumentale**. Cette connaissance vous permettra non seulement de *savoir décider de la façon d'utiliser le futur* autrement dit de vous doter **d'une capacité plutôt que de techniques**, mais également bien sûr de *connaître un certain nombre d'outils* pour **savoir les utiliser à bon escient**. La dynamique de cette formation repose sur **un apprentissage par l'écoute mais aussi par l'action**. Nous avons choisi de vous présenter plutôt des éléments de concepts sur l'anticipation, le premier jour, puis le deuxième jour, un outil, l'analyse prospective participative, qui vous rendra familier avec des étapes de l'analyse prospective et le vocabulaire associés. Le troisième jour, nous vous présenterons des outils adaptés à l'anticipation en milieu rural, quand on n'a pas accès à de l'électricité, et dans un temps relativement court, trois jours maximum. Le quatrième jour sera dédié à la pratique, la distribution des rôles, la logistique avant d'aller sur le terrain.

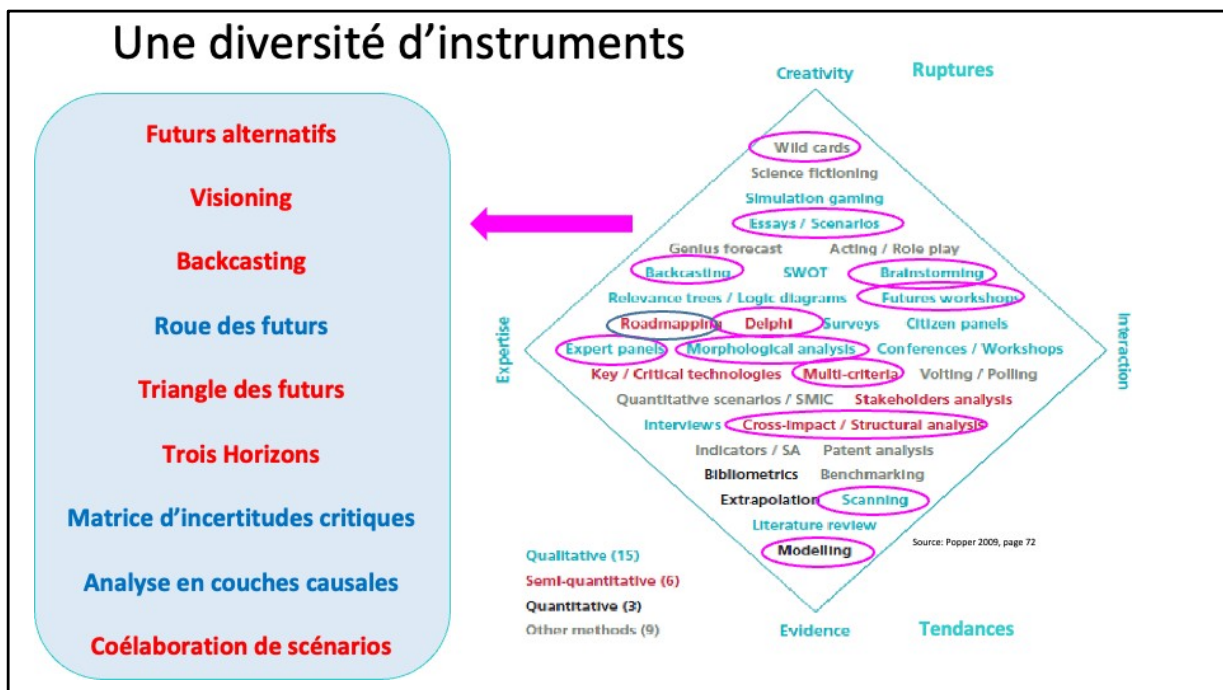
Comment ?



La formation est structurée de sorte à donner du temps pour comprendre le référentiel et les concepts le premier jour, puis d'appliquer cela à un certain nombre d'outils que l'on peut mobiliser dans différentes circonstances. La co-élaboration de scénarios demande une séquence de quatre jours pour bien comprendre son fonctionnement.

Le contenu





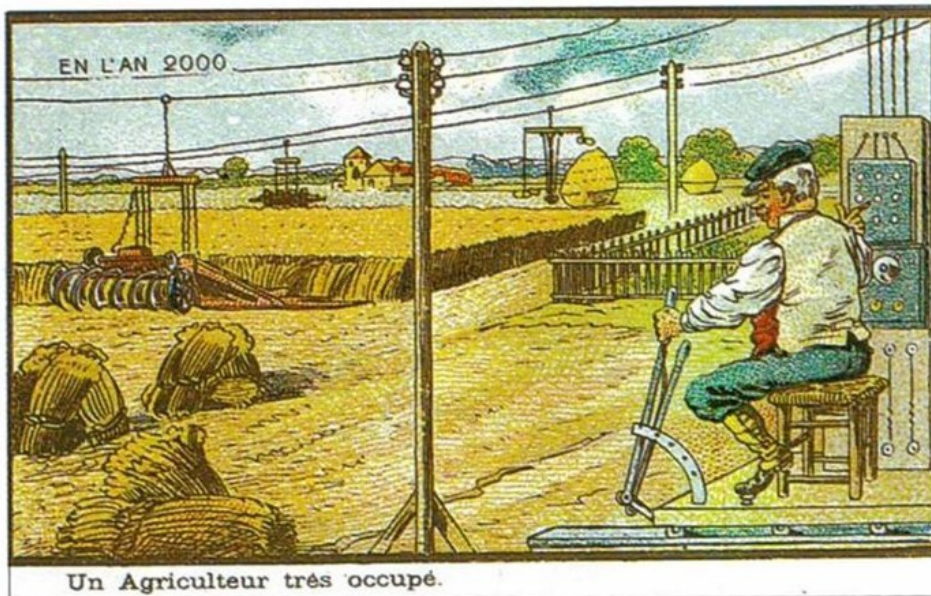
Cette figure fait un inventaire des différents outils en les positionnant entre quatre dimensions le long de deux axes : un axe vertical ayant pour extrême correspondant à la nature du processus de production de contenu entre créativité et évidence; et un axe horizontal correspondant à la source ou aux modalités de production de ce contenu, avec pour extrêmes l'expertise d'une part et l'interaction d'autre part.

Dans cette formation nous allons non seulement mobiliser seulement une partie de ces outils. Ces autres outils entrent essentiellement dans la partie supérieure de la figure dans un triangle créativité/expertise/interaction.



Avertissement : Les éléments qui ont permis cette formation (diapos, vidéos, idées) présentés ici proviennent d'un groupe de travail du CIRAD, dédié à l'anticipation et dirigé par Robin Bourgeois. Ces éléments ont été parfois adaptés au contexte de Madagascar. Nous remercions ce groupe et Robin Bourgeois.

Approche pragmatique de la productivité en 1900



La vision de l'agriculture en l'an 2000, que l'on pouvait avoir en 1900 montre qu'il est difficile d'avoir une image précise du futur. Certains éléments sont assez juste, le remplacement de la force humaine par les machines, l'usage de l'électricité, cependant l'utilisation massive du moteur à explosion à échapper aux anticipateurs de 1900 et aussi la rupture qu'a amenée les commandes à distance sans fil. Cette image montre aussi que nous anticipons depuis longtemps.

Contenu de cette partie sur la culture du futur et les concepts :

- Définitions
- L'anticipation comme discipline
- La culture du futur
- La conscience du futur
- Une grille de lecture

🕒 Quelques définitions pour commencer



Anticipation: Tout effort visant à “connaître” le futur, au sens de “penser le futur” et “utiliser le futur” sont des formes d’anticipation (Miller, Poli et Rossel, 2018)

L’anticipation comme discipline constitue un champ de recherche sur les théories, les concepts et les pratiques de « l’usage du futur », c’est-à-dire comment le *plus-tard-que-maintenant* entre dans la réalité du présent. (Miller, Poli et Rossel, 2018)



Ces définitions sont nécessaires pour établir un langage commun pour la formation. Il ne vous est pas demandé de les faire votre, mais de les accepter provisoirement afin d’éviter des confusions sur les termes employés.

La discipline de l’anticipation cherche à comprendre comment le futur est utilisé dans le présent. Ce domaine fait l’objet de recherches théoriques et conceptuelles, d’explorations méthodologiques, de développement d’outils. Il faut donc distinguer les pratiques de l’anticipation autrement dit les outils qui sont utilisés et la réflexion sur l’anticipation qui est une démarche heuristique. **Au final, l’anticipation comme discipline se donne pour objectif d’étudier la relation que les humains entretiennent par rapport au futur dans le présent.**

Ambiguïtés/clarifications

• Anticipation ou prospective?

- | | |
|---|----------------------------------|
| • Prospective = exploration | Anticipation = prédiction |
| • Prospective = scénario | Anticipation = exploration |
| • Prospective = planification stratégique | Anticipation = utiliser le futur |

• Foresight et forecast

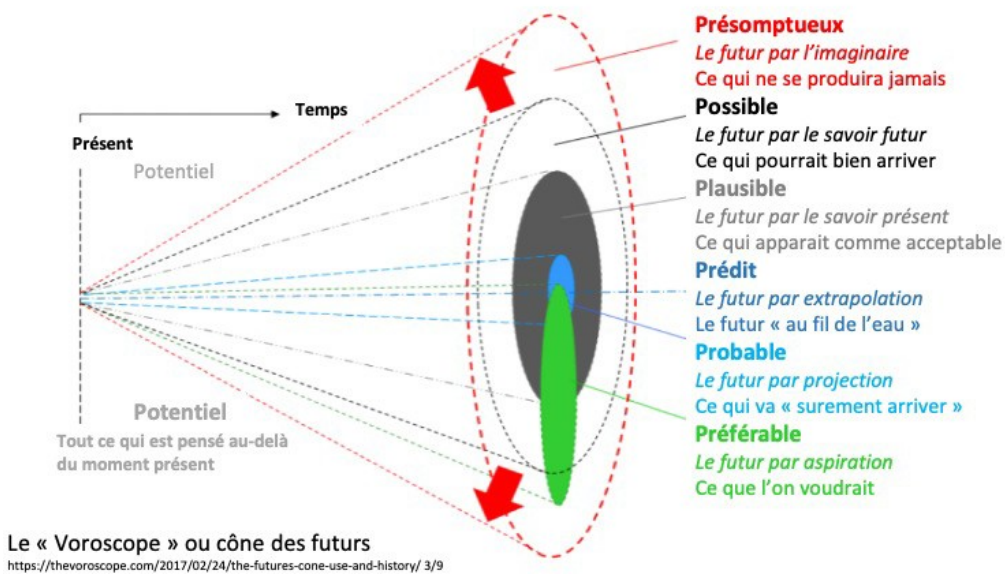
- | | |
|------------------------------------|--------------------------------|
| • Foresight = anticipation | Anticipation = prédiction |
| • Foresight = exploration du futur | Forecast = prédiction du futur |

En complément de ces définitions, essayons de lever d'ores et déjà quelques ambiguïtés qui ressortent des questions fréquemment posées au Cirad et ailleurs.

La prospective et l'anticipation, quel rapport ? Cela dépend de la signification que l'on donne à ces termes, surtout prospective. Mais parfois anticipation est aussi associé à prédiction, parfois à exploration.

La différence entre foresight, foresight et anticipation chez les anglo-saxons est encore plus délicate, chacun l'utilise à sa manière. Il faut donc être prudent quand on travaille en anglais à bien préciser ce que nous entendons avec ces termes et faire préciser à nos interlocuteurs comment ils définissent les termes qu'ils utilisent.

A propos du « Futur » : de quoi parle-t-on?



Avant d'entrer dans le vif du sujet, cette visualisation classique des différents termes couramment employés pour désigner le futur va nous aider à comprendre la signification et la portée de l'anticipation comme discipline. Il s'agit du Voroscope ou cône des Futurs créé par George Voros et présentant le futur sous sept appellations toutes commençant par P.

Potentiel : Tout ce qui est pensé au-delà du moment présent est considéré comme un futur potentiel. **Projeté** : le futur par défaut, au fil de l'eau encore appelé BAU, extrapolation du passé vers un futur présent, dont l'aspect le plus probable est celui du futur prédit (irréversibilité de l'urbanisation) **Probable** : Ce que l'on pense qui va arriver, essentiellement basé sur les projections et ce que l'on croit connaître du présent (urbanisation, disparition des exploitations agricoles, augmentation de l'âge moyen de la population humaine, réchauffement climatique)

Plausible : Ce que l'on pense qui pourrait arriver étant donné les connaissances actuelles (impression 3D des aliments, moissonneuse batteuse à énergie solaire, élections totalement virtuelles)

Possible : Futurs dont on pense qu'ils pourraient se produire, sur la base d'une connaissance que l'on ne possède pas encore mais que l'on pourrait posséder dans l'avenir (par exemple la fusion nucléaire, le moteur à distorsion, la téléportation)

Préférable : Ce que l'on aimerait voir se produire sur la base d'un jugement normatif, sans oublier les futurs non préférables...

Présomptueux : Futurs jugés ridicules, impossibles, par exemple la destruction du World Trade Centre par un avion de ligne américain piraté, ou encore franchir le mur du son ou la vitesse de la lumière. Espace qui caractérise le rejet plutôt que la nature même du futur.

Ces différentes « classes » de futurs ne sont pas des catégories exclusives mais imbriquées. Cette illustration, le Voroscope en est une parmi d'autres de la **diversité des perceptions du futur**. On vous

la présente car c'est une des grosses références dans le domaine des Futures Studies, non seulement le Voroscope mais aussi George Voros. Son intérêt est de bien montrer que ces catégories sont essentiellement **fondées sur des perceptions et non des faits**, sur **des façons de voir l'avenir**. Cela permet d'introduire ce que l'on peut appeler les prémisses de l'anticipation comme discipline.

Futur alternatif ou scénario?

- Notion fuyante, polysémique, historiquement et idéologiquement chargée
- Pas de définition universelle mais des postures à expliciter quand on utilise ce terme
- Notre posture dans la formation:

Scénario: Une représentation du futur connectée à une représentation du présent

Futur alternatif: Une représentation du futur issue d'une démarche anticipatrice

Qu'est-ce qu'un scénario?

Il existe des centaines de publications dans les principales revues sur la question des scénarios, sans compter d'innombrables ouvrages ou chapitres d'ouvrage. Ce qu'il faut en retenir c'est que le terme scénario renvoie à une notion fuyante, polysémique, historiquement chargée.

La plupart du temps ce terme est utilisé sans que soit précisé ce de quoi on parle. Il n'y a pas de définition universelle mais des postures à expliciter quand on utilise ce terme. Ce qui ressort quand même de façon assez consensuelle c'est l'idée d'une association entre une image et un chemin, image d'un temps plus-tard-que-demain et un chemin reliant cette image au temps présent.

Aussi la définition d'un scénario que nous allons utiliser pour cette formation est volontairement simple, tout en restant opérationnelle et cohérente avec cette communauté que l'on trouve dans les travaux sur les scénarios. On définit donc un scénario comme *Une représentation du futur connectée à une représentation du présent*

Cette définition ne préjuge ni de l'objectif, ni de la forme, ni du processus associés à la création de scénarios.

Cette définition n'a pas prétention à être LA définition mais seulement un point d'ancrage de la formation et de la réflexion sur l'usage du futur qui a trait à l'utilisation de scénarios.

La justification de cette définition repose tout d'abord sur l'idée que ce que l'on dit du futur à travers un scénario est une représentation c'est-à-dire un construit, un artéfact, obtenu par un certain nombre de processus opérationnalisés sous forme d'outils ou de méthodes. Insistons encore sur l'idée que le futur n'existe dans le présent que sous forme d'anticipations formulées comme des représentations sans prétention à établir une vérité absolue ou relative. Elle repose aussi sur l'idée que toute représentation du futur doit laisser le champ ouvert à toutes formes de représentations, des plus simples au plus complexes, puisque ces représentations sont fondées essentiellement sur des perceptions du monde, des objectifs, des systèmes anticipateurs et des hypothèses anticipatrices comme nous l'avons vu dans les sessions précédentes.

L'importance de la question de la relation du futur au présent n'a pas besoin d'être rediscutée ici puisqu'elle est fondamentalement un élément constitutif de la pratique de l'anticipation à travers les objectifs, les systèmes anticipateurs et les hypothèses anticipatrices. Ce qu'il faut retenir surtout c'est qu'un scénario est la conjonction d'une idée de futur perçu dans le présent et de sa connexion au présent y compris une remise en question de la représentation que l'on peut avoir de ce présent, d'où cette définition. Si on garde cela en tête on a une grille de lecture utile pour mieux comprendre toutes les discussions académiques et pratiques sur les modes de construction de scénarios et les typologies de scénarios.



L'anticipation comme discipline

Pour une (in)discipline transdisciplinaire



🕒 Les prémisses de l'anticipation comme discipline

- **Prémisse majeure**

Le futur n'existe pas dans le présent
« *There is no fact about the future* »



- **Prémisse mineure**

Il n'y a pas de vérité sur le futur

- **Conclusion**

Le futur est un construit mental



Ces axiomes sont au nombre de trois:

Prémisse majeure

Le futur n'existe pas dans le présent au sens où il n'y a pas de « faits » futurs, ce qui semble scientifiquement évident puisque le futur étant défini comme le plus-tard-que maintenant il ne peut être présent dans le présent, même si paradoxalement on arrive à trouver des affirmations, portant sur le futur, présentées comme des faits, ou au moins acceptées comme tel. C'est le cas du discours qui a prévalu un temps sur la nécessité de doubler la production pour nourrir 10 milliards d'habitants en 2050. Ce qui est présenté comme un fait concernant le futur est en réalité d'un point de vue sociologique un mythe, c'est-à-dire une affirmation, une croyance non vérifiée qui affecte le comportement des individus ou des sociétés.

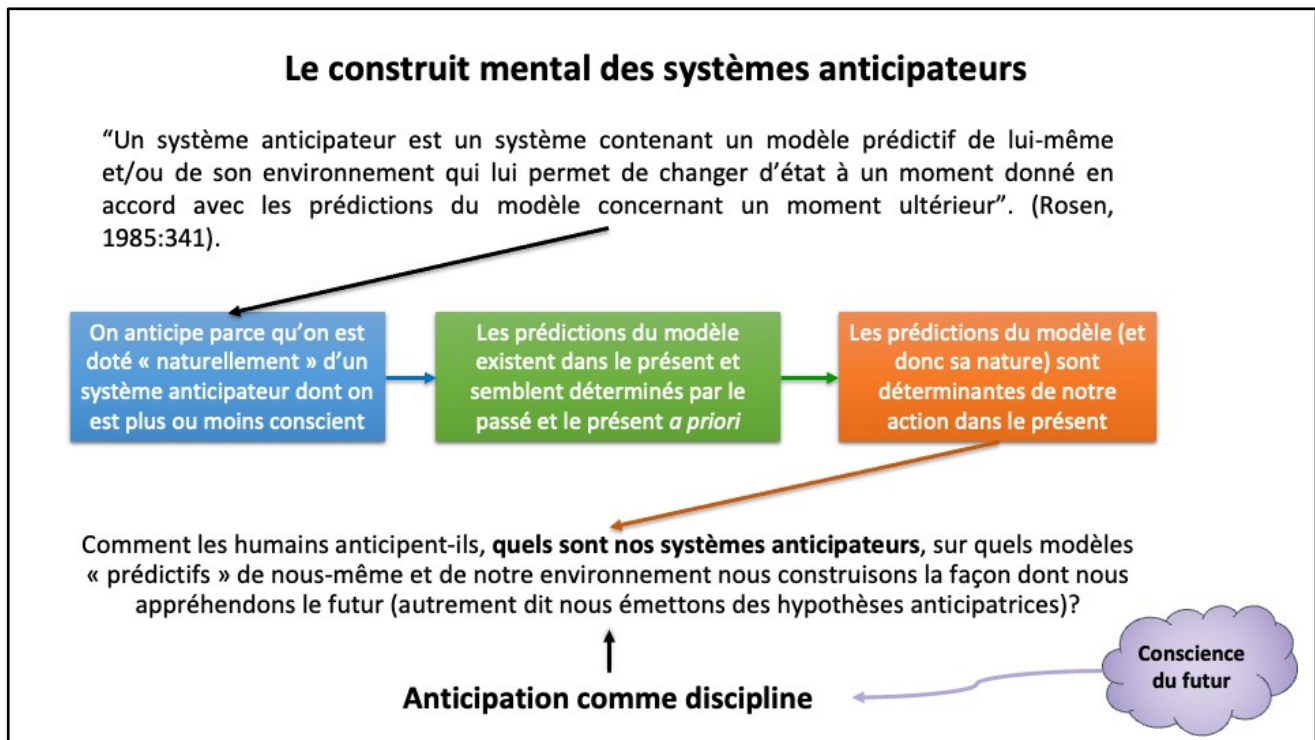
Prémisse mineure

La prémisse mineure qui en découle est que l'on ne peut travailler sur le futur ou avec le futur dans une démarche de preuve ou de vérité puisqu'il n'y a pas de faits pour apporter la preuve ou prouver que l'un a tort et l'autre raison.

La conséquence est que le futur est un construit mental. L'étude de ces constructions mentales fait l'objet de la discipline de l'anticipation, qui n'a pas vocation à établir des faits ou des vérités sur le futur mais à comprendre le statut des affirmations portant sur le futur et les implications des différentes façons de l'utiliser.

Il y a donc une différence entre les recherches qui font de la relation au futur leur objet

d'études et qui appartiennent donc à la discipline de l'anticipation (anticipatologie, pour pousser le néologisme dans ses plus extrêmes retranchements), et les études des futurs (Futures Studies en anglais) qui ont pour objet d'utiliser le futur pour différentes raisons que nous allons voir par la suite et que la discipline de l'anticipation va nous permettre d'analyser.



Cette définition de Rosen fait référence à la notion de système anticipateur.

Elle signifie que l'on n'anticipe pas parce qu'on a appris mais parce qu'on est doté « naturellement » d'un système anticipateur dont on est plus ou moins conscient. Tous les êtres vivants anticipent ... (cf arbre qui perd ses feuilles en hiver, oiseaux migrateurs, ours, écureuil, marmotte faisant des provisions pour l'hibernation).

A noter dans cette définition que les prédictions du modèle (et donc sa nature) sont déterminantes de notre action dans le présent (y compris la façon dont nous percevons le présent).

Les prédictions du modèle concernant le moment ultérieur existent dans le présent et semblent donc déterminées par le passé et le présent *a priori*, **mais cette affirmation peut et doit être sérieusement revisitée au moins en ce qui concerne la pratique de l'anticipation par les humains qui sont dotés de la possibilité d'être explicitement conscients de leur propres systèmes anticipateurs.**

D'où la question à laquelle la discipline de l'anticipation cherche à apporter une réponse: « Comment les humains anticipent-ils, quels sont nos systèmes anticipateurs, sur quels modèles « prédictifs » de nous-même et de notre environnement nous construisons la façon dont nous appréhendons le futur (autrement dit nous émettons des hypothèses anticipatrices)?

Anticiper: faire usage du futur

Attitude	Sens	Actions	Stratégies
Passive	Accepter	Subir	Attente
Réactive	S'adapter	Réagir	Attendre
Pré-active	Se préparer	Prévoir	Prédiction
Pro-active	Intervenir	Influencer	Exploration
Réflexive	Sentir	Révéler	Ouverture

Trois différentes
façons d'utiliser le
futur

Source: Adapté de Godet et Miller

Pour apporter des éléments à cette question, voici une grille qui permet de recenser les différentes façons dont on peut faire usage du futur. Elle combine des contributions de Michel Godet à la prospective et de Riel Miller à la discipline de l'anticipation.

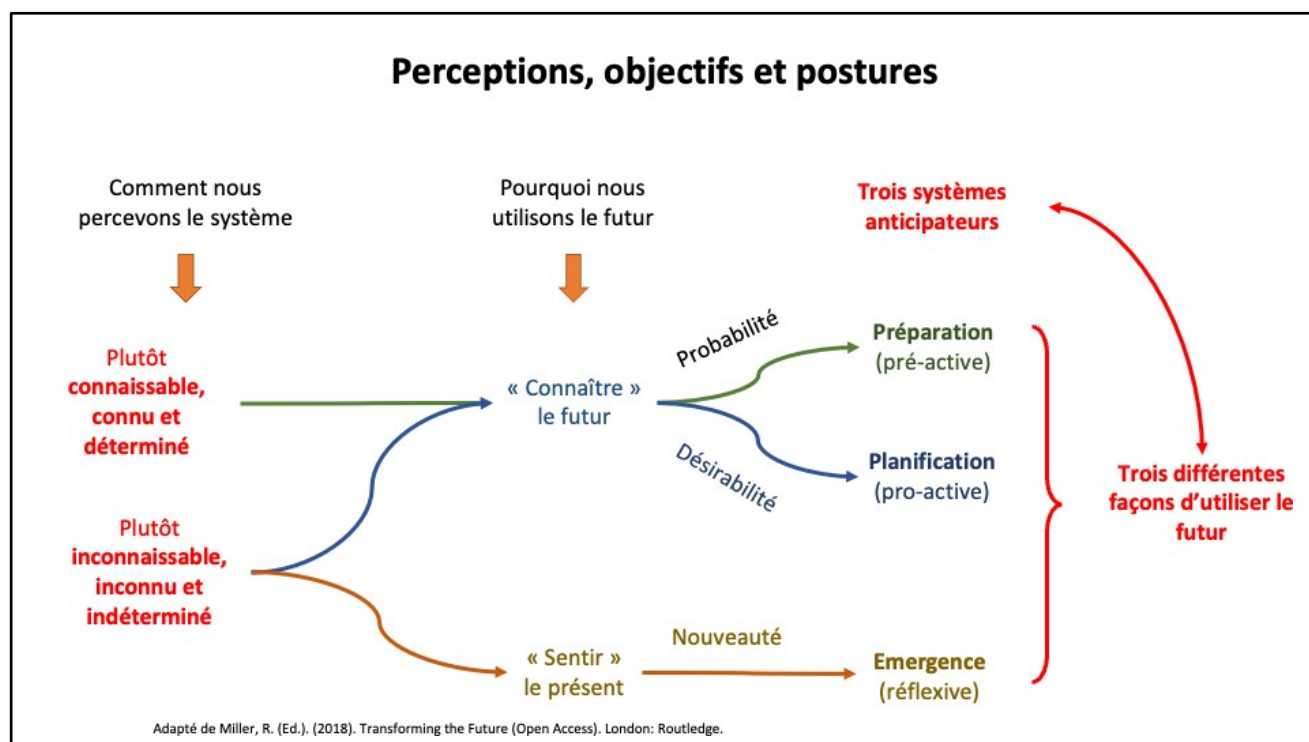
Tout d'abord on peut **ne pas faire usage de l'anticipation du tout**. C'est le cas des **attitudes passive et réactive**. Être passif c'est **accepter de se laisser porter par les événements**, en termes d'action il s'agit de **subir** et si on peut appeler cela une stratégie on la qualifierait **d'attente**. L'attente est également la stratégie quand on est réactif, mais à la différence d'être passif il s'agit de **s'adapter aux événements** quels qu'ils soient et donc en termes d'actions de **réagir**. *C'est par exemple lancer la production de masques après que le virus ait frappé largement.*

Maintenant si on **fait usage du futur de façon explicite**, on peut distinguer trois attitudes. La première est de **se préparer à des événements dont on est sur qu'ils vont se produire**. En termes d'utilisation du futur il s'agit donc de **prévoir** et donc la stratégie associée dans le présent est la **prédiction**. *C'est le parapluie que l'on emmène avec soi parce que les prévisions météorologiques indiquent qu'il va pleuvoir.*

L'attitude pro-active c'est **intervenir pour modifier les événements à venir**. En termes d'utilisation du futur il s'agit donc **d'influencer** la marche des choses dans le présent, et pour cela la stratégie est **l'exploration** d'alternatives. *C'est la direction d'une entreprise*

qui fait tout son possible pour améliorer les salaires afin de garder ses salariés et continuer d'exister.

Enfin l'attitude réflexive c'est **sentir** de quels événements futurs le présent est ou pourrait être porteur. En termes d'action il s'agit de **révéler** des inconnus ou des méconnus et la stratégie associée est **l'ouverture**. C'est développer la culture du futur dans la recherche parce qu'on a révélé que la recherche est une démarche anticipatrice



Une fois posée cette grille sur les attitudes, il est possible de développer et on vous présente ici un cadre conceptuel permettant de situer les trois postures qui viennent d'être présentées, et qui aide à comprendre dans un premier temps à quoi peut servir le futur en fonction de la façon dont nous le percevons dans le présent et de ce que nous voulons faire. Ces postures que l'on peut aussi appeler systèmes anticipateurs correspondent à des perceptions du monde différentes qui sont croisées avec des objectifs d'utilisation du futur différents.

Dans ce référentiel, les perceptions du monde sont de deux types : le monde comme **système clos**, plus exactement la question qui fait l'objet de l'utilisation du futur est traitée comme un système clos, c'est-à-dire que l'on perçoit le futur lié à cette question comme **connaissable, connu et déterminé** ou bien comme un système semi-ouvert c'est-à-dire partiellement inconnaissable, inconnu et indéterminé.

On peut ensuite croiser ces deux perceptions avec deux types d'objectifs autrement dit, le pourquoi de l'utilisation du futur. Ces deux objectifs sont liés à deux postures différentes par rapport au futur. Dans la première posture on pense qu'il est possible (et souhaitable) de connaître le futur, et donc l'essence du premier objectif est une "**connaissance**" du futur (entre guillemets). Il a donc une dimension téléologique puisqu'il va mettre en relation une fin et des moyens. Ces moyens peuvent prendre deux formes.

Tout d'abord, lorsque cet objectif est associé à une perception close du système, la finalité unique et indiscutable est de connaître le futur puisqu'il est connaissable par la perception que l'on a du système. Le futur est alors prévisible ou a minima probabilisable de façon fiable. On est donc dans un système anticipateur pré-actif, de préparation, d'adaptation.

Lorsque cette finalité de connaissance du futur est associée à une perception de la question comme un système partiellement inconnu, inconnu et indéterminé, le futur est alors multiple, imprévisible et de ce fait sujet à action. La probabilité est remplacée par la désirabilité. On trouve donc dans cette configuration le système anticipateur pro-actif, de planification, d'influence.

Dans la seconde posture, on pense que l'utilisation du futur sert essentiellement à sentir et faire sens du présent de façon différente qu'à partir de ce que l'on sait du passé et ce que l'on croit savoir ("sentir" et faire sens du présent). Le second type d'objectif n'a donc pas de portée téléologique puisque son essence est la connaissance du présent. Il vise à utiliser le futur non pas comme un fin à laquelle il faudrait se préparer ou en direction de laquelle il faudrait planifier, mais comme un moyen de sentir et faire sens du présent. Dans cette configuration, le futur est un "non-avenir", c'est un construit jetable qui n'est pas contraint par la probabilité ou la désirabilité, et qui permet de faire naître de la nouveauté. Il correspond au système anticipateur réflexif, d'émergence, d'ouverture.

En résumé, les systèmes anticipateurs associés à ces perceptions et ces objectifs sont au nombre de trois.

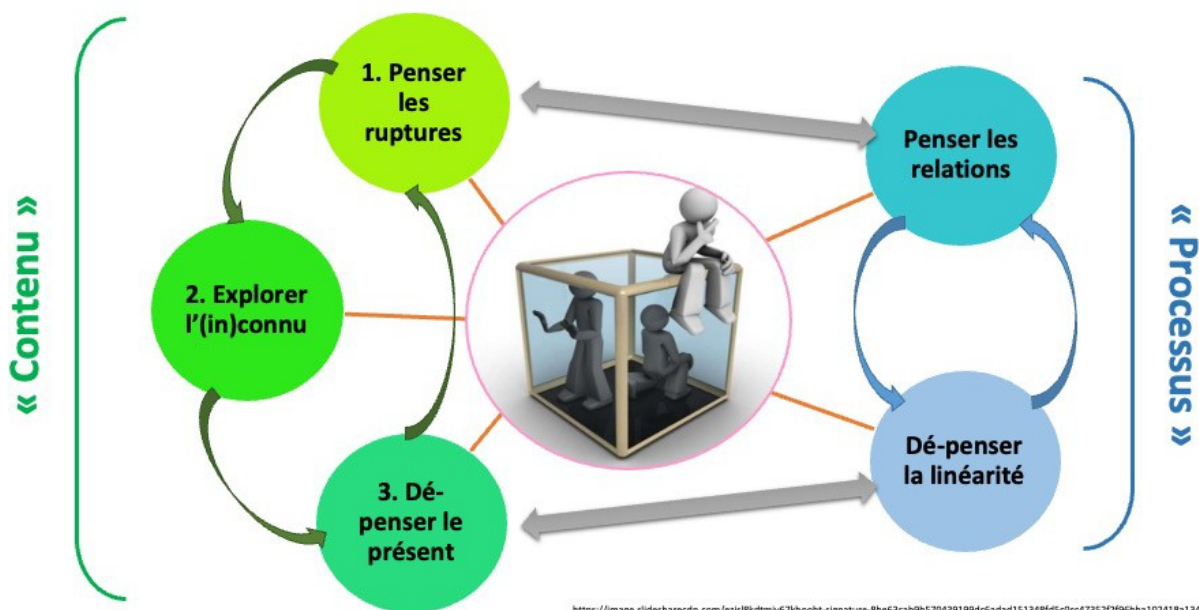
Le premier repose sur un modèle prédictif associé à la notion de probabilité et correspond à l'idée d'un seul futur fermé et déterminé que l'on peut connaître. En terme d'action dans le présent, il renvoie à l'idée de préparation (pré-activité) à partir d'un présent connu et unique.

Le second repose sur un modèle prédictif associé à la notion de désirabilité et correspond à l'idée d'une pluralité de futurs que l'on peut connaître et sur lesquels il est possible d'avoir une influence en agissant dans le présent pour en privilégier un (ou plusieurs). En terme d'action dans le présent, il renvoie à l'idée de planification (pro-activité) là encore à partir d'un présent connu et unique.

Ces deux types de systèmes anticipateurs sont les plus classiques et présents dans les pratiques de l'anticipation.

Le troisième est fondé sur un modèle réflexif associé à la notion de nouveauté. Il correspond à l'idée que l'utilisation du futur n'a pas de visée téléologique par rapport à « l'à venir » à proprement parler et que la connaissance que l'on peut produire est une connaissance du présent. Cette connaissance du présent remet en question l'idée d'un présent connu unique pour privilégier celle de présents multiples portant les germes de futurs multiples. Elle remet en question le Voroscope lui-même qui marque le présent comme un point de départ unique, alors que dans cette posture, il semble acceptable de considérer que le présent est multiple.

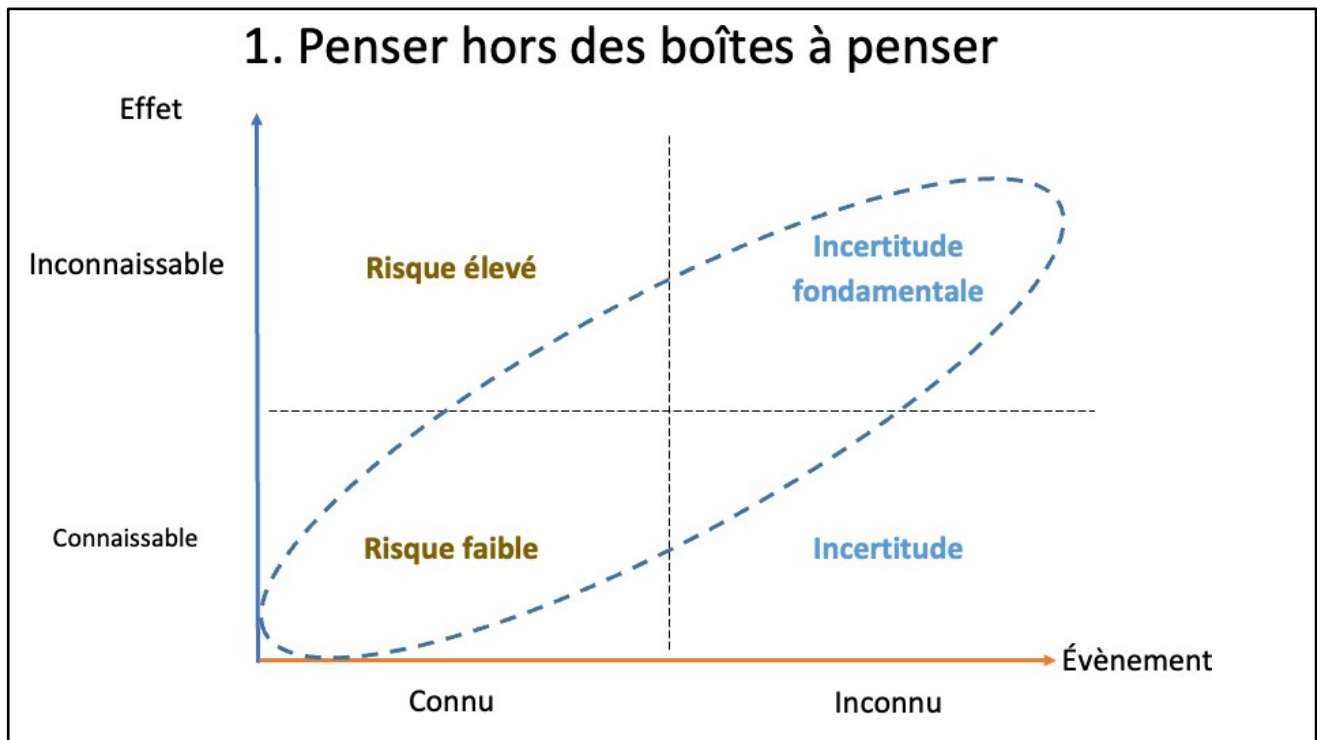
1. Penser hors des boîtes à penser



On propose ici cinq principes pour penser hors des boîtes. Les trois premiers renvoient **au contenu de la pensée**, les deux derniers **au processus** intellectuel qui accompagne l'accent mis sur ce contenu.

Sur le contenu : systématiquement *penser les ruptures/discontinuités* au lieu de ne voir que les tendances et les inerties, autrement dit s'affranchir du déterminisme du passé. Ce principe permet alors de se poser la question de ce que l'on sait, de ce que l'on croit savoir, de ce que l'on ne sait pas et de ce que l'on croit ne pas savoir. C'est l'amorce du second principe qui est de *repousser et d'explorer les frontières de ce que l'on (ne) connaît (pas)*. On pose les questions plutôt sous forme d'incertitude que sous forme de risque, on s'interroge sur les (in)connaissables et les (in)connus. De ce fait, il est alors possible de bannir l'impossible et l'improbable de son vocabulaire, autrement dit de *s'affranchir de la certitude du présent (dé-penser le présent)*, certitude qui empêche réciproquement de penser les ruptures. Dans ce cycle de principes connectés, l'étape fondamentale est d'accepter la possibilité de la rupture.

Les deux principes associés aux **processus** intellectuels qui renforcent cette aptitude à penser hors des boîtes procèdent d'une démarche visant à intégrer la complexité dans l'anticipation. Pour cela il s'agit à la fois de **dé-penser la linéarité** (tendances) et d'autre part de **mettre l'accent sur les interactions** au moins autant sinon plus que sur les catégories. De cette façon, il est alors possible d'envisager comment les ruptures peuvent être introduites dans une nouvelle perception du présent qui permet d'élargir le spectre de l'exploration au-delà des idées dominantes, des paradigmes en vigueur et des modes exploratoires contraints par les données existantes.



Pour revenir sur ces questions de connaissable et de connu, de risque et d'incertitude, les catégories du connaissable et la différence entre risque et incertitude, peuvent être visualisées avec ce graphe, basé sur Chiffi, 2017 et les références à Rumsfeld sur les knowns et les unknowns, notamment cette citation : « ... *l'absence d'évidence n'est pas une évidence d'absence.... Ce n'est pas parce que nous n'avons pas de preuve que quelque chose existe que nous avons la preuve qu'elle n'existe pas.* »

Dans le quadrant en bas à gauche, on connaît à la fois l'évènement, son occurrence et ses conséquences : c'est le domaine de **la certitude et de la forte probabilité** (par exemple urbanisation, changement climatique global)

Dans le quadrant en haut à gauche, il y a de l'inconnaissable dans le connu : on connaît l'évènement mais on ne connaît pas son occurrence ni ses conséquences (par exemple les manifestations précises à l'échelle locale du changement climatique local). C'est le domaine de **la certitude à faible probabilité**.

Dans le quadrant en bas à droite, il y a du connaissable dans l'inconnu : on ne connaît pas l'évènement mais on connaît ses conséquences ou ses manifestations; on observe quelque chose que l'on n'arrive pas à expliquer (la nature ondulatoire de la lumière, le trou dans la couche d'ozone, la pandémie virale X). On est capable de se rendre compte qu'il se passe quelque chose sans savoir vraiment quoi. C'est de **l'incertitude recherchable**.

Dans le quadrant en haut à droite : à la fois l'évènement, son occurrence et ses conséquences

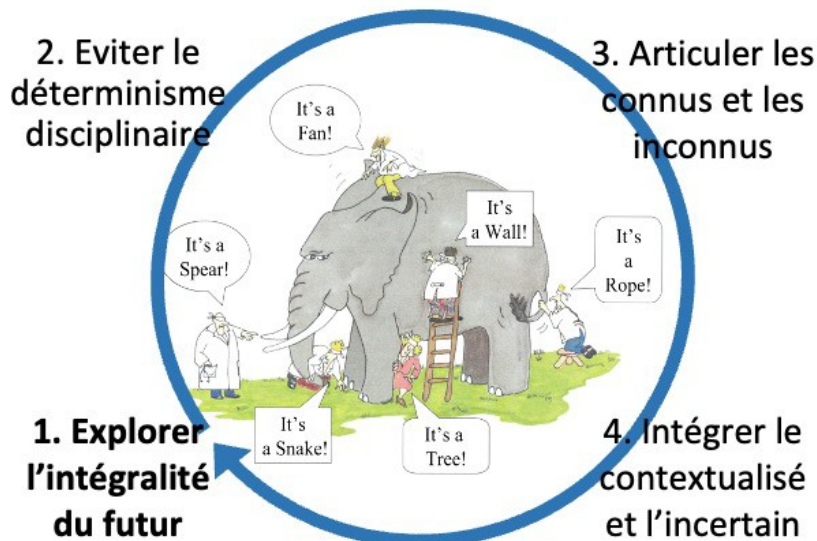
sont inconnus. On est dans des conditions d'**incertitude fondamentale**. Elle est non recherchable (par exemple en 1980 la possibilité que la fonte du permafrost puisse libérer des milliers pathogènes ou des tonnes de GES; personne n'est d'accord là-dessus, on ne sait pas si c'est-ce qui va se produire, ni où ni quand ni comment ni quelles en seront les conséquences et on ne peut pas faire de recherche pour savoir).

Ce graphe permet de positionner les notions de risque et d'incertitude : le risque est associé à une probabilité d'occurrence liée au connu alors que l'incertitude est non probabiliste et associée à l'inconnu. Le risque c'est le casino, on sait où on met les pieds et on sait comment on peut en sortir, l'incertitude c'est la forêt vierge, on ne sait pas dans quoi on rentre ni si on pourra en sortir.

Une façon de travailler sur les incertitudes recherchables et certaines incertitudes fondamentales est l'**abduction**. L'abduction est un raisonnement par lequel on restreint dès le départ le nombre des hypothèses susceptibles d'expliquer un phénomène donné. C'est le raisonnement utilisé couramment en médecine lorsqu'un médecin est en face de symptômes pour diagnostiquer la maladie. Le raisonnement abductif est un type d'**inférence logique** qui permet de faire une supposition éclairée sur ce qui pourrait être la meilleure explication d'un phénomène. Autrement dit, quand un nouveau phénomène est observé dont on n'a aucune idée de ce qui pourrait le causer, on imagine une cause qui pourrait expliquer pourquoi ce phénomène se produit et on la considère comme plausible et temporairement vraie. Elle peut être mise à l'épreuve par expérimentation. *Exemple d'Aristote : Si un bateau longe une côte et se retrouve au même endroit on peut inférer que la terre qu'il a longée est une île. On considère que cette hypothèse est vraie et on pourra le vérifier par exemple le jour où il sera possible d'avoir une vue de la totalité de cette terre (en montant sur une montagne, ou une vue du ciel).*

Penser hors des boîtes à penser, ici, prend son sens le long de l'axe diagonal où se trouve le connaissable connu et l'inconnaisable inconnu. S'il est assez logique que pour le second on soit dans le domaine hors des boites à penser quasiment par définition, c'est moins évident pour le connaissable connu : en fait toute la question est : **et si on ne connaissait pas vraiment tout sur le connaissable ?** C'est là qu'entre en jeu l'utilisation du futur comme nouveauté pour sentir et faire sens du présent (autrement dit du connaissable) d'une façon différente, et non pas seulement à partir du passé et du présent lui-même.

Pour un contenu transdisciplinaire et systémique



Là encore il est proposé de partir de quelques principes interconnectés permettant de donner aux pratiques de l'anticipation un contenu transdisciplinaire et systémique.

Un premier principe est de travailler sur l'intégralité du futur en postulant qu'on ne sait pas a priori ce qui compte et ce qui ne compte pas. Une façon de procéder et de recourir systématiquement aux dimensions **STEEP (social, technique, économique, environnementale et politique)**.

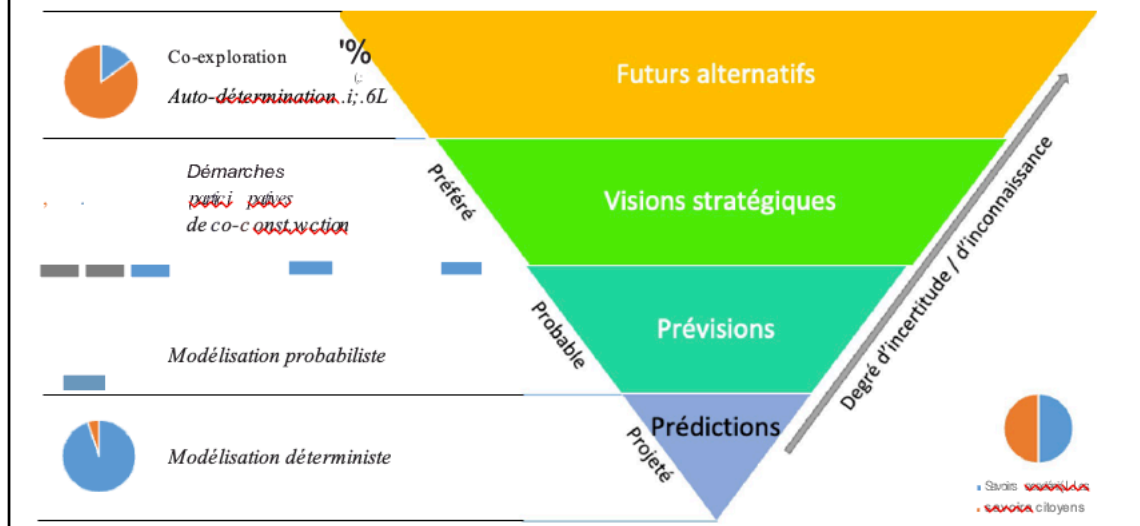
Ce principe nous amène au **second principe qui est d'éviter de coloniser l'avenir** par un déterminisme ex ante disciplinaire basé sur des systèmes anticipateurs et des hypothèses anticipatrices qui prévaudraient implicitement ou explicitement sur d'autres (par exemple être prudent sur les contenus des prospectives « économiques » ou sociales ou environnementales ou technologiques). Cela ne veut pas dire qu'elles soient inutiles ou inacceptables, mais que les résultats produits seront à considérer avec prudence en particulier dans la façon dont ils seront utilisés, notamment en matière de planification ou de préparation

Ces deux principes facilitent l'expression du **troisième principe qui repose sur l'idée d'articuler les quatre catégories de la connaissance** (connu/inconnu) que nous venons de voir, et qui de suite permet d'exprimer le **quatrième principe, pour rendre compte de la complexité des questions traitées** qui sont toutes contextualisées dans le plus-tard-que-maintenant du fait de l'incertitude inhérente au long terme.

Avec ce quatrième principe on peut boucler sur le premier puisque l'on aura renforcé l'exploration du futur dans son intégralité en transcendant les disciplines, en transgressant les frontières du connu et de l'inconnu et en contextualisant l'incertitude.

Dans ce bouclage, il semble que le point d'entrée le plus « praticable » soit l'idée d'explorer le futur dans son intégralité, ce qui bien sûr interroge immédiatement sur les pratiques d'anticipation centrées sur une seule dimension du futur notamment la dimension économique pour ne pas la mentionner.

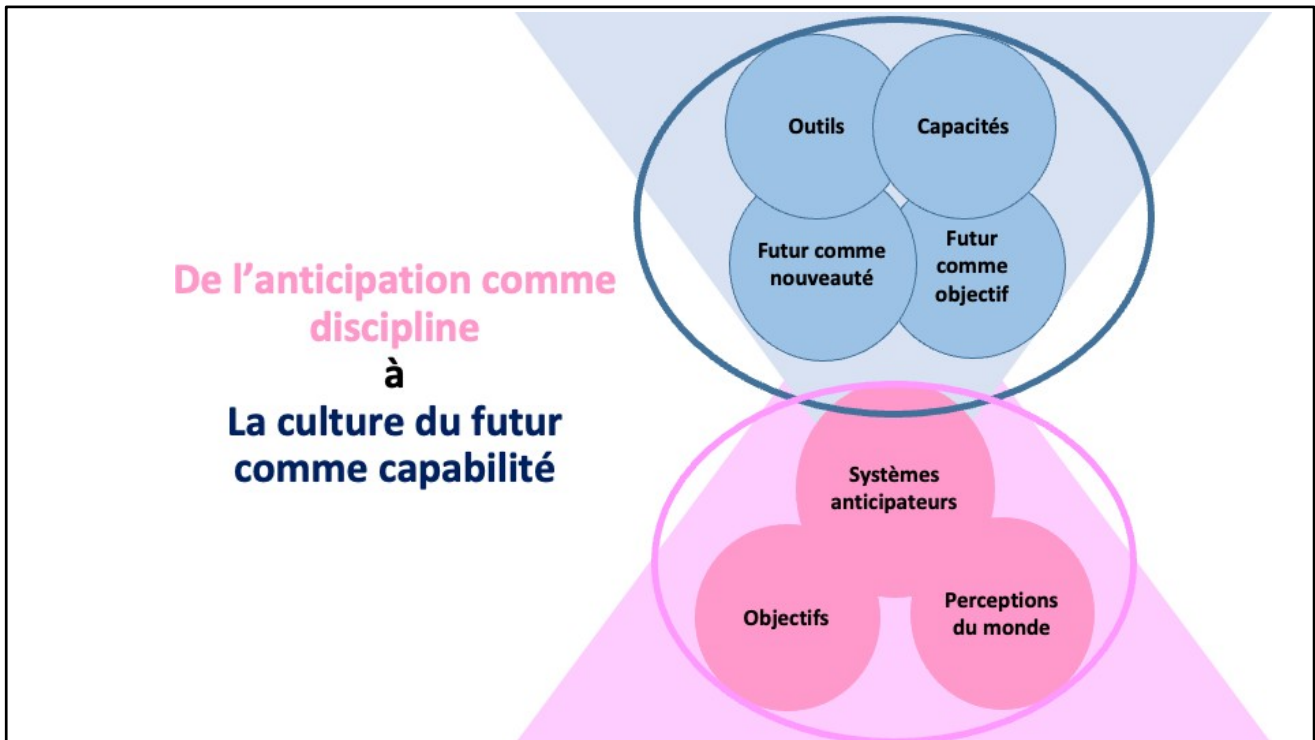
L'accompagnement par la recherche dans les démarches anticipatives



La culture du futur comme capacité



Source: https://libarynth.org/future-fabulators/foam_az_lecture - Share Alike 4.0 International



Rappel : La discipline de l'anticipation porte sur l'étude des hypothèses anticipatrices et des systèmes anticipateurs. Elle n'a pas vocation à établir des faits ou des vérités sur le futur mais à comprendre le statut des affirmations portant sur le futur. La « littérature » du futur ou « culture » du futur repose essentiellement sur l'acquisition de capacités à distinguer le pourquoi et le comment de l'utilisation du futur. Comme on apprend à lire ou à écrire, on apprend à utiliser le futur. La discipline de l'anticipation alimente les connaissances nécessaires pour acquérir une culture du futur. Cette culture peut être acquise sans faire de l'anticipation un champ de recherche mais en pratiquant l'anticipation à partir de ces connaissances.

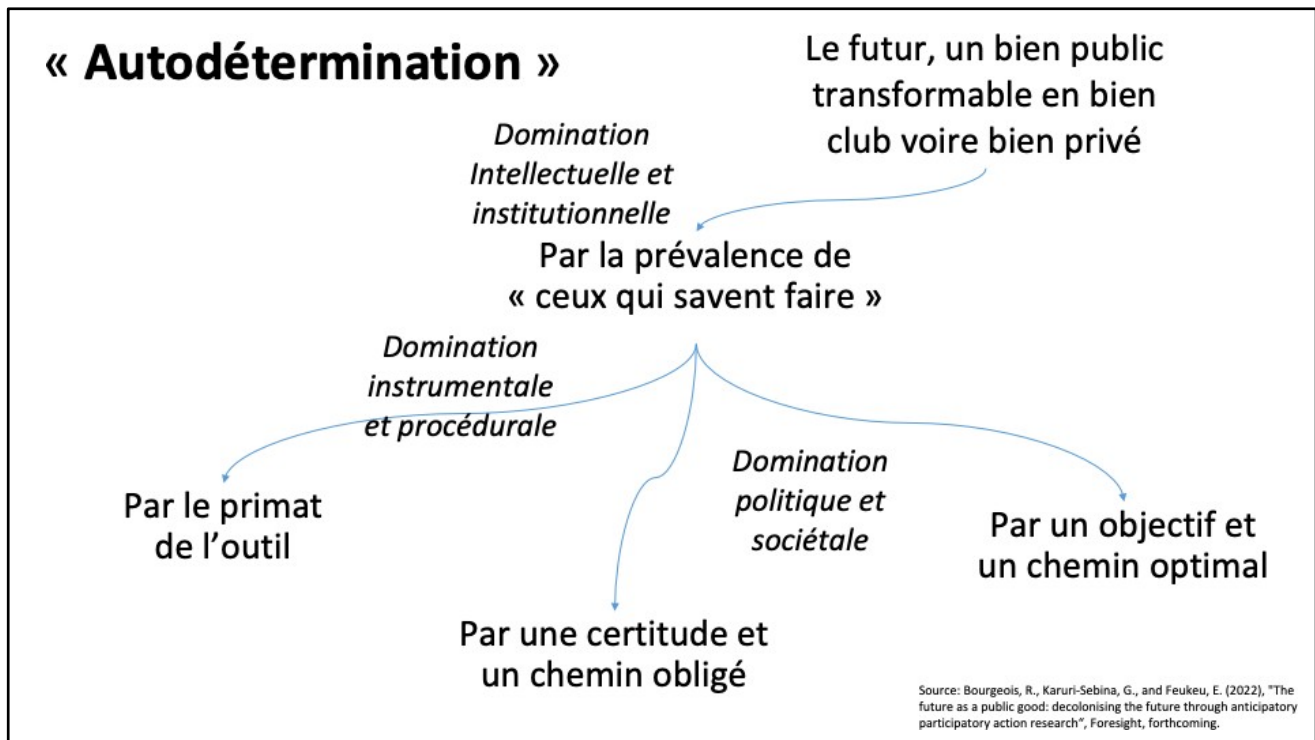
Le cadre opérationnel de la culture du futur repose sur le cadre conceptuel de l'anticipation comme discipline : perceptions du monde; objectifs; systèmes anticipateurs; hypothèses anticipatrices...

Il mobilise la capacité à distinguer le pourquoi du comment dans l'utilisation du futur : le futur comme objectif (préparation ou planification) ou le futur comme nouveauté (découverte); les instruments mobilisables (utilité et limites),

Préparation : Événements futurs supposés prévisibles et inéluctables (réchauffement climatique, vieillissement de la population, urbanisation, sécurité alimentaire)

Planification : Réalisation d'un futur souhaité / colonisation/domination de l'avenir (Foresight4Food, agro-écologie, « good anthropocène »...)

∞ **Découverte :** Découvrir le présent à l'aune du futur (poches du futur, germes du futur, signaux faibles...)



Ce que l'on peut appeler l'autodétermination associée à la culture du futur repose sur le fait que la perception du futur de certains et les pratiques associées colonisent l'avenir des autres, voire de tous. On utilise le terme autodétermination plutôt que décolonisation en référence à un phénomène de dimension planétaire qui reproduit la domination de la pensée occidentale sur l'avenir sur les autres pensées et sa permanence au-delà même du processus de colonisation. Nous allons y revenir en fin de session aujourd'hui avec une brève histoire de l'anticipation.

Le futur peut être considéré comme une ressource dont l'utilisation n'est a priori ni source d'exclusion ni source de rivalité, autrement dit il peut être considéré comme un bien public. Cependant historiquement son utilisation a quasiment toujours fait l'expérience d'une rivalité et d'une exclusion, que ce soit à travers la constitution de castes sociales (pythies, chamans), par des professions (diseuses de bonne aventure) ou par des institutions (vaudou, sectes). Souvent le recours à une technologie a été le moyen de l'exclusion et de la rivalité (boule de cristal, transe, tarot). Aujourd'hui ce phénomène perdure et s'amplifie avec le recours à des technologies exclusives, à un langage réservé, la spécialisation professionnelle (consultants prospectivistes, futuristes, associations professionnelles) et institutionnelle (académique, recherche). Et l'outil ou la technologie demeure le moyen de l'exclusion et de la rivalité (techniques de modélisation, instruments dédiés, vocabulaire spécifique).

Hors comme nous avons tous des systèmes anticipateurs, si ceux des autres s'imposent aux nôtres, et que nous les reproduisons, les utilisons, à l'identique nous sommes bien dans une situation de domination.

En détail, la domination s'exprime par différentes formes de colonisation:

Il y a tout d'abord une domination/**colonisation intellectuelle et institutionnelle**, qui est une colonisation du futur par la prévalence des systèmes anticipateurs et des hypothèses anticipatrices de « ceux qui savent faire », autrement dit l'usage du futur est réservé à une élite (un club) ou à une profession (business). C'est la FAO qui nous dit combien il faut produire selon sa vision de l'avenir de l'alimentation, c'est le CGIAR qui nous dit comment il faut penser la recherche selon sa vision de l'avenir de l'agriculture...

Cette domination/ colonisation se traduit ensuite par une **colonisation instrumentale et procédurale**.

L'imposition des outils permettant à cette élite ou à ce business de se reproduire. L'outil (la technologie) est une barrière d'entrée permettant de créer un club d'une part, du fait du caractère initiatique de la maîtrise de l'outil, et de créer un business d'autre part, du fait du coût de l'apprentissage de l'outil qui devient monnayable essentiellement sous forme d'expertise.

C'est le cas de la surutilisation des modèles quantitatifs au-delà de leur capacité ou de leur domaine de validité (voir la session modélisation en 2ème semaine) mais aussi la surutilisation d'approches qualitatives comme la matrice d'incertitude critique ou la mobilisation systématique des approches par scénario au détriment de beaucoup d'autres (que nous verrons aussi dans cette formation).

La colonisation intellectuelle et institutionnelle s'exprime aussi en une **colonisation politique et sociétale** qui se manifeste par la façon dont ceux qui savent, après avoir utilisé leurs outils, vont partager avec ceux qui ne savent pas leur vérité sur le futur, vérité qui sera, au choix des intérêts propres de ceux qui savent, une vérité planificatrice ou une vérité préparatrice.

La culture du futur comme jonction critique

- La diffusion d'une culture du futur contribue à **introduire un changement dans les conditions de changement**
- Elle est une façon d'améliorer la capacité des individus et des organisations à **détecter et donner du sens aux discontinuités** et de ce fait être plus à même d'engager des processus d'apprentissage par exemple de nouvelles recherches, ou de nouveaux types de recherche
- Créer de fait **une nouvelle gouvernance du futur**, au sens d'une société qui se donnerait des règles et des principes de mise en œuvre pour permettre une utilisation du futur pour répondre à ses aspirations.



Au final, l'ambition de développer/promouvoir une culture du futur est de permettre de changer la façon dont s'opère le changement en dotant les individus et les organisations de la capacité à détecter la nouveauté dans le présent en s'affranchissant du présent, et en s'affranchissant des modes de gouvernance du futur qui y prévalent.

Il s'agit de créer de fait une nouvelle gouvernance du futur, au sens d'une société qui se donnerait des règles et des principes de mise en œuvre pour permettre une utilisation du futur susceptible de répondre à ses aspirations. Pour ce faire un point fondamental est le développement d'une masse critique .

En conclusion: La culture du futur...

- ... est une capacité construite sur la **compréhension de la nature et des attributs des systèmes et processus anticipateurs**.
 - ... confère l'**habilité à sélectionner et déployer différents systèmes anticipateurs** en fonction des objectifs et du contexte.
 - ... est **un savoir-faire** qui aide à surmonter une partie de la confusion et de l'ignorance qui dérive de la réduction du futur à une cible à identifier dans un but de préparation ou de planification.
 - ... **diffère de la prise de décision**, car les futurs que nous imaginons jouent d'abord un rôle dans ce que nous voyons et ce n'est qu'après avoir "vu le menu" qu'on peut en venir à faire des choix.
 - ... parce qu'elle aide à faire sens du présent, est **une précondition critique pour des approches plus improvisées et spontanées**, en termes de contenu et de confiance;
- ... est une façon **d'augmenter notre capacité à être libre**.

Miller, 2015:515

Pour en savoir plus, se référer à Miller 2018 et au travail développé à partir du concept des FLL.

La conscience du futur comme philosophie



La culture du futur : une nouvelle domination?

- Un effort de codification d'une nouvelle capacité humaine « la culture du futur (ceux qui savent)
- Un cadre d'analyse normatif excluant d'autres façons d'appréhender l'usage du futur (Futures Literacy)
- Le risque d'imposer un paradigme lui-même fondé sur des hypothèses anticipatrices implicites (le futur est changement) et source d'exclusion (être futuro-inculte si on ne l'utilise pas)
- Une dérive méthodologique (Futures Literacy Labs)

Vers une autodétermination ?

Partant d'un constat que l'anticipation est une pratique universelle à laquelle tout le monde participe et qui prend différentes formes on arrive à une sorte de standard universel de compétence (« épistémicide »)

Source: F. acer and Sriprakash, 2021

Autres façons d'appréhender le futur, basées par exemple sur la continuité et la permanence, sur la cyclicité, sur la temporalité (futur managerial H1, entrepreneurial H2, visionnaire H3)

Une conscience du futur en cinq capacités

Perspective temporelle (jusqu'où on pense l'avenir)

Croyance dans l'action (capacité d'influence)

Ouverture aux alternatives (créativité, questionnement, remise en cause)

Perception systémique (regard large)

Souci des autres (valeur, morale, éthique)

« Transformative Futures »

Alors que la culture du futur revient à une capacité qui peut se résumer comme “savoir pourquoi et comment utiliser le futur”, la conscience du futur est la conjonction de plusieurs capacités.

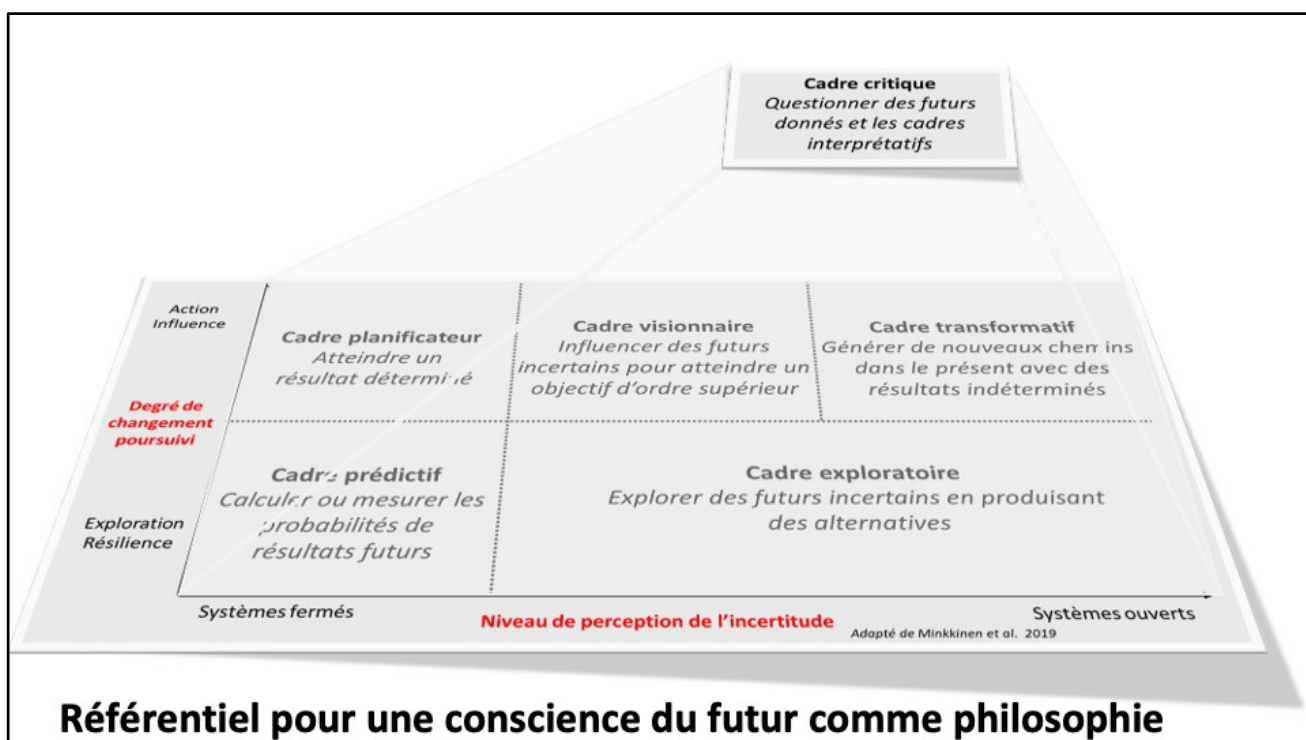
La perspective temporelle est la capacité à être conscient du passé, du présent et du futur, ainsi que de la manière dont les événements se connectent dans le temps. Le concept inclut le degré d'intégration de la conscience de l'avenir dans l'action afin de comprendre les conséquences potentielles à long terme. La pensée à court terme et l'absence de prise en compte des conséquences sont le résultat d'une perspective temporelle limitée.

Les croyances dans l'action sont un sentiment fondamental de confiance qu'un individu a dans sa propre capacité à influencer le monde extérieur. Ces croyances concernent également la portée de notre action, c'est-à-dire jusqu'où nous pensons que notre influence peut aller. Le fatalisme, une attitude passive face à l'avenir ou un manque de responsabilité pour ses propres actions peuvent résulter de croyances limitées en matière d'action.

L'ouverture aux alternatives se compose des capacités utilisées pour remettre en question de manière critique les idées communément admises et influence la volonté d'un individu d'envisager d'autres façons d'être et de faire. L'ouverture aux alternatives exige également que l'individu s'accommode d'un certain degré d'incertitude dans le déroulement de l'avenir et qu'il l'accepte. Le contraire consiste à être optimiste ou pessimiste sans esprit critique, à accepter l'autorité sans la remettre en question ou à se fier excessivement aux expériences passées pour comprendre l'avenir.

La perception systémique est la capacité à reconnaître les systèmes humains et naturels qui nous entourent, y compris les groupes, les sociétés et les écosystèmes. Cela implique l'application pratique de la pensée systémique holistique pour aider à reconnaître les conséquences plus larges des décisions. Le fait de ne pas se considérer comme un élément de ces différents systèmes conduit à des solutions sous-optimales ou nous rend incapables de comprendre nos responsabilités en raison de notre déconnexion.

Le souci des autres se rapporte à la mesure dans laquelle un individu recherche un avenir favorable pour un groupe autre que le sien. C'est la capacité à élargir ses valeurs morales et éthiques pour inclure des personnes différentes, culturellement, physiquement ou temporellement. Cela implique également la capacité de percevoir les liens entre un avenir souhaité pour nous-mêmes et pour les autres. L'incapacité à développer cette dimension peut réduire la compréhension qu'a un individu de l'importance du bien commun et peut conduire à un mode de vie égocentrique ou à un manque de sens profond dans la vie.

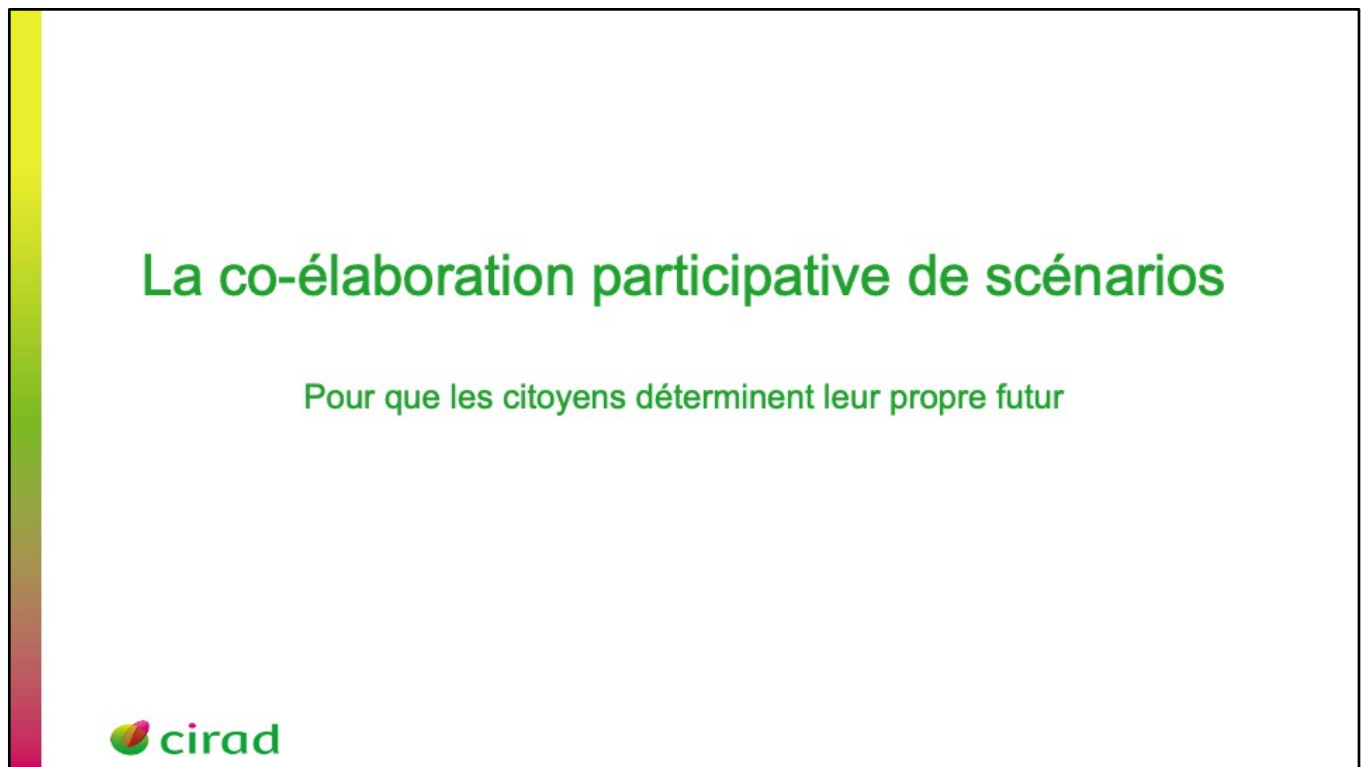


Références et ressources

- Miller R., Poli R., and Rossel P. 2018. The Discipline of Anticipation in Miller R. (Ed). *Transforming the future: anticipation in the 21st century*. Unesco and Routledge. 301 p. ISBN 978-92-3-100268-7
- Poli, R., 2014. Anticipation: What about turning the human and social sciences upside down?, *Futures*. <https://doi:10.1016/j.futures.2014.10.003>
- Caillol M-H. 2010, *Manuel d'anticipation politique*. Anticipolis ISBN 978-2-919574-04-9
- Ramos, J.M., Hillis, D.C., 2004. Anticipatory Innovation. *J. Futur. Stud.* 9:19-28.
- Rossel P. 2010. Making anticipatory systems more robust, *Foresight*, Vol. 12 Issue: 3, pp.72-85, <https://doi.org/10.1108/14636681011049893>
- Rosen R. (Ed). 1985. *Anticipatory Systems*. Pergamon. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-031158-6.50004-6>
- Miller, R., 2015. Learning, the Future, and Complexity. An Essay on the Emergence of Futures Literacy. *Eur. J. Educ.* 50, 513–523. <https://doi:10.1111/ejed.12157>
- Bourgeois, R., Sette, C., 2017. The state of foresight in food and agriculture: Challenges for impact and participation. *Futures* 93, 115–131. <https://doi:10.1016/j.futures.2017.05.004>
- Poli, R. 2015. Social foresight. *On the Horizon* 23(2):85-99. <https://doi:10.1108/OTH-01-2015-0003>
- Chiffi D. 2017. <http://2017.anticipationconference.org/wp-content/uploads/2016/08/Chiffi-Slides.pdf>

Références et ressources

- Lawrence, R.J. 2015. Advances in transdisciplinarity 2004-2014. *Futures* 65:1-9. <https://doi:10.1016/j.futures.2014.11.007>
- Thompson Klein J. 2014. Discourses of transdisciplinarity: Looking Back to the Future, *Futures*, 63(2014):68-74. <https://doi:10.1016/j.futures.2014.08.008>
- Funtowicz, S., Ravetz, J., 2003. Post-Normal Science. Internet Encycl. Ecol. Econ. <http://isecoeco.org/pdf/pstnormsc.pdf>
- Sardar, Z. (1993). Colonizing the future: the "other" dimension of futures studies. *Futures*, 25(2), 179–187. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(93\)90163-N](https://doi.org/10.1016/0016-3287(93)90163-N)
- Sardar, Z., 2010. Welcome to postnormal times. *Futures* 42, 435–444. <https://doi:10.1016/j.futures.2009.11.028>
- Sardar, Z., 2015. Postnormal times revisited. *Futures* 67, 26–39. <https://doi:10.1016/j.futures.2015.02.003>
- Healy, S., 2010. Post-normal science in postnormal times. *Futures* 43, 202–208. <https://doi:10.1016/j.futures.2010.10.009>
- The special issue of *Futures* on Post-normal science: *Futures* 91 (2017).
- Heinonen, S., Karjalainen, J., Ruotsalainen, J., Steinmüller, K., 2017. Surprise as the new normal – implications for energy security. *Eur. J. Futur. Res.* 5. <https://doi:10.1007/s40309-017-0117-5>
- Ahvenharju, S., Minkinen, M., Lalot, F., 2018. The five dimensions of Futures Consciousness. *Futures* 104, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.06.010>
- Facer, K., Sriprakash, A., 2021. Provincialising Futures Literacy: A caution against codification. *Futures* 133, 102807. <https://doi.org/10.1016/J.FUTURES.2021.102807>
- Minkinen, M., Auffermann, B., Ahokas, I., 2019. Six foresight frames: Classifying policy foresight processes in foresight systems according to perceived unpredictability and pursued change. *Technol. Forecast. Soc. Change* 149, 119753. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119753>



Avertissement : Les éléments qui ont permis cette formation (diapos, vidéos, idées), à Tananarive, présentés ici proviennent d'un groupe de travail du CIRAD, dédié à l'anticipation et dirigé par Robin Bourgeois. Ces éléments ont été parfois adaptés au contexte de Madagascar. Nous remercions ce groupe et Robin Bourgeois.

A l'origine, c'est une déclinaison de la Prospective telle qu'elle a été imaginée puis développée par des auteurs et praticiens français, à commencer par Gaston Berger, en passant par De Jouvenel, et Michel Godet. La prospective est assimilée dans la littérature scientifique sur l'anticipation à une "French School". Godet notamment a contribué à sa diffusion au-delà des frontières hexagonales et à sa reconnaissance dans les milieux anglo-Saxons comme une approche à part entière. La démarche de co-élaboration participative de scénarios reprend des éléments constitutifs méthodologiques de la prospective, en l'adaptant à un contexte différent et en en faisant non pas seulement un outil d'aide à la décision mais également une démarche visant à l'autodétermination et à la décolonisation du futur.

Elle ne s'inscrit donc pas nécessairement dans une démarche stratégique ou planificatrice comme l'est l'original. L'approche que Robin Bourgeois nous a présentée, a évolué depuis l'année 1998 où après avoir été formé avec un collègue du Cirad, Franck Jésus, en trois jours lors d'un atelier dirigé par Michel Godet au CNAM, ils se sont retrouvés Franck et lui en Indonésie pour une toute première application sur l'agriculture péri-urbaine à Bandung sur l'île de Java. Depuis le temps a passé, les expériences heureuses et moins heureuses se sont accumulées (avec beaucoup d'heureuses quand même). Pendant un certain temps cette démarche s'est appelée PPA, aujourd'hui CoES. Elle a été appliquée dans des dizaines de pays sur des thématiques ou questions variées, à différentes échelles, avec différents objectifs. Chaque application a été une occasion de perfectionner, modifier, approfondir, remettre en question la démarche, sans toutefois modifier un certain nombre de principes fondamentaux qui en font sa spécificité et son utilité. Pour en avoir une

perception un peu plus académique nous vous renvoyons à un article publié en 2017 dans TF&SC, la revue phare des futuristes. Cet article intitulé « Foresight for All : Empowerment through co-elaborative scenario building » est co-signé avec la présidente philippine de l'Asian Farmer Association, la Directrice indienne de l'ONG INHERE qui travaille avec des organisations paysanne au pied de l'Himalaya, et le chef de la communauté Boru de l'île de Florès en Indonésie. Cela vous donne une idée de la philosophie opérationnelle de cette approche.

Bien que le temps à Tananarive fût compté, il nous a semblé, (à Abdon Awono et Philippe Guizol), que la présentation de cette méthode avait une valeur pédagogique pour comprendre comment l'on passe de façon rigoureuse de facteurs de changement, relativement facilement identifiables à des moteurs et des leviers plus difficilement identifiables, puis à des visions du futur.

La démarche

- *Utiliser le futur pour changer le présent pour changer le futur*
- Co-construire des scénarios qualitatifs pour identifier des futurs plausibles permettant de mieux comprendre le présent et d'agir en conséquence

Sources

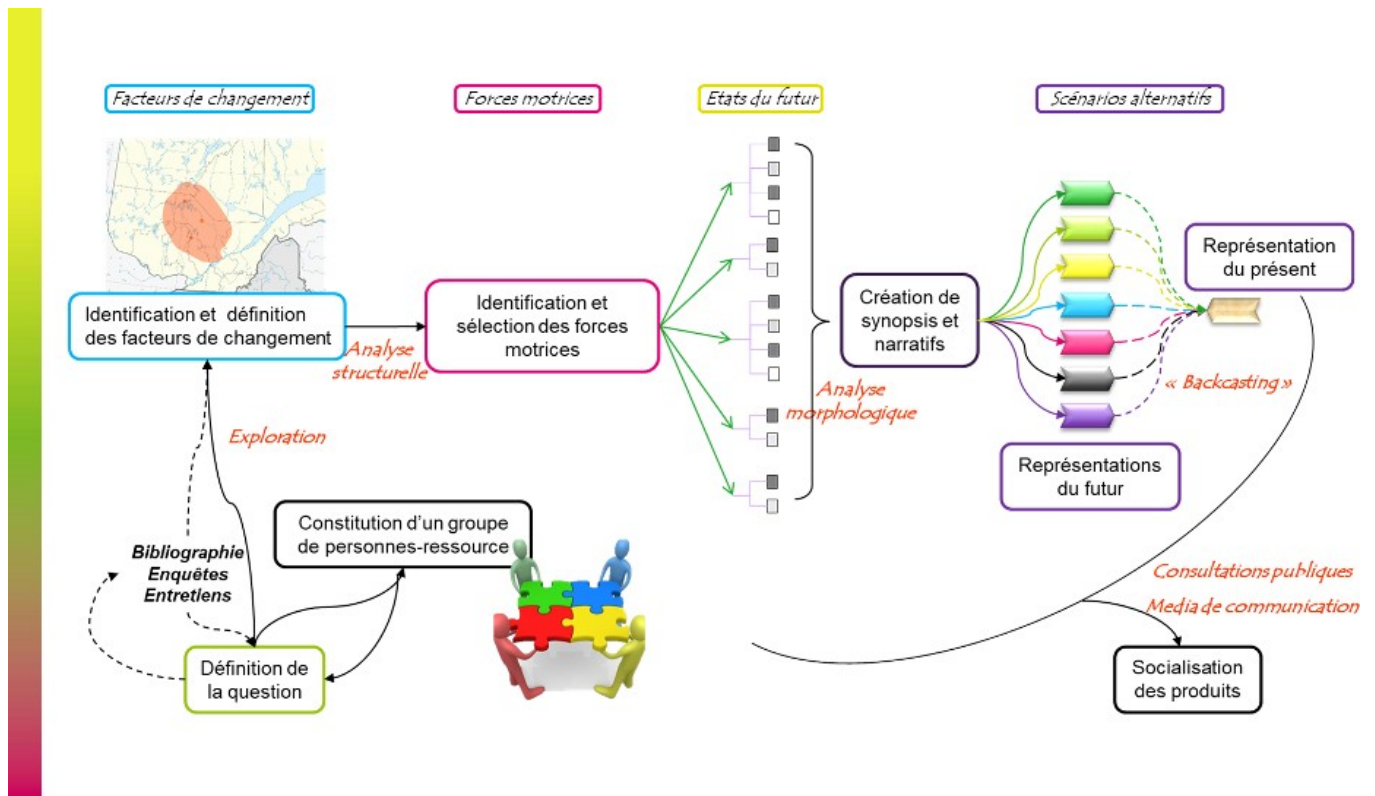
- La connaissance des acteurs locaux comme "experts"
- Données et documents existants
- Projections quand et si nécessaires et possible

Forme d'interaction

- Travail collectif
- Décisions par consentement

Méthode

- Qualitative
- Quantitative dans la mesure du possible



Étapes de la démarche

Tout ce qui transforme le monde rural (les facteurs) Ce qui est le plus « important » (les facteurs clés) Ce qui peut changer (les états des facteurs clés)

Les images du futur (les scénarios)

Les étapes de la co-élaboration de scénarios

- S'accorder sur le « **système** » étudié : la thématique et ses limites spatiales, son horizon temporel et le système d'acteurs. Peut nécessiter de diagnostiquer la zone d'étude pour positionner les dynamiques dans le temps et l'espace.
 - **Thématiques**: Les **avenirs de l'agriculture périurbaine** de Bandung en Indonésie (BAPPEDA – Etude) **Avenir de la sécurité de la tenure forestière** (CIFOR - Formation); « **Quelle place pour le monde rural à Mayotte en 2020 ?** ».? (CIRAD/CR/Etat - Etude) **Les avenir des moyens d'existence dans les zones de conservation transfrontalières** (Europe – Prosuli); **Les avenir de la fréquentation de la zone protégée du parc amazonien de la Guyane française** (PAG – Etude); **Les avenir de la communauté Boru de l'île de Florès** en Indonésie API- projet local); **Agriculture dans la région sud de l'Himalaya** en Inde (INHERE – projet local);
 - **Territoriales**: Région de **Ségou au Mali/Vakinankaratra à Madagascar** (AFD – Expertise pilote); Municipalité de **Witzenberg en Afrique du Sud** (UP/MdW/SALGA - Etude); **Territoire frontalier entre le Togo et le Burkina** en 2035? (FAO – Projet pastoralisme); Région de **la Nawa en Côte d'Ivoire** en 2038 (Fondation Farmstrong –Formation); **l'espace agro-sylvo-patoral de la zone sud des Niayes** à l'horizon 2040 (Sénégal) (CIRAD – Recherche); la région de **Sikasso au Mali** (GIZ-Etude agroécologie), les **sites des DESIRA FAIR et Santé-Territoires** au Mali, Sénégal, Burkina; Région **sud de l'île de Palawan aux Philippines** (AFA - projet local)

Ces diapos donnent un premier aperçu de la démarche dans son ensemble afin de permettre aux participants de visualiser l'ensemble du processus et de comprendre l'articulation entre les différentes étapes et entre les différents produits intermédiaires

Les étapes de la co-élaboration de scénarios

- Identifier les **facteurs de changement** : forces qui ont la capacité de transformer le système d'étude. On distingue les facteurs internes (qui peuvent être influencés/contrôlés par les acteurs du système) et les facteurs externes (sur lesquels les acteurs du système n'ont pas de pouvoir)

Enquêtes, diagnostics, biblio, brainstorming, fresque historique...

Ces trois diapos donnent un premier aperçu de la démarche dans son ensemble afin de permettre aux participants de visualiser l'ensemble du processus et de comprendre l'articulation entre les différentes étapes et entre les différents produits intermédiaires.

Abdon et Philippe avaient préparé une pré-liste des facteurs de changement qui a permis à l'équipe de Madagascar de voir comment ces facteurs de changement peuvent être exprimés avec des définitions courtes et précises. Quant à elle, l'équipe de Madagascar avait une expérience de terrain ; ils avaient mené des enquêtes et ont pu revisiter cette liste. Il est intéressant de noter que leurs enquêtes n'avaient pas permis d'identifier l'importance de l'éducation comme facteur de changement, qui avait été proposé dans la pré-liste de facteurs de changement ci-dessous et qui s'est révélée importante lors de la mise en œuvre du PPA dans le premier village.

Méthode pour Définir les facteurs de changement :

Question :

Pour chaque force de changement identifiée (voir S1.2 : Identifier les facteurs de changement), les participants doivent s'entendre sur une définition commune et claire. La définition est généralement une phrase expliquant ce que cette force signifie.

En cas d'avis différents sur la définition, le choix de la définition se fait en appliquant la règle adoptée en début d'atelier.

La définition doit permettre l'identification d'états futurs de cette force.

La définition est enregistrée/notée de sorte qu'elle puisse être utilisée dans les étapes ultérieures du processus d'élaboration des scénarios.

Deux tableaux détaillés des facteurs internes et externes comprenant leurs définitions complètes telles que décidées par le groupe sont remis aux participants.

Conseil:

La formulation de la définition des facteurs de changement doit rester aussi « neutre » que possible. Très souvent cette formulation commence par « Le niveau de... » ou « L'état de... » ou « La nature de ... »
Prendre le temps de réfléchir ensemble sur les résultats : Les résultats ont-ils du sens ? Les participants sont-ils satisfaits de ces résultats ?

Note : Le tableau ci-dessous est un exemple d'une liste de facteurs et de leurs définitions qui provient de plusieurs expériences passées ici en lien avec la restauration des paysages. Cette liste dans le cas de cette formation a permis d'aller plus vite et de montrer des exemples.

Utilisez STEEP (social, technique, économique, environnementale et politique).

..... et distinguez les facteurs externes des facteurs internes.

Un exemple de facteurs de changement avec la définition selon STEEP.

Il faut noter dessous les facteurs de changement qui ont été tout d'abord supprimés de la liste lors du travail de l'après-midi de la première journée, ils sont barrés et après réflexion, l'éducation des enfants a été rajoutée les jours suivants.

I

Is ont été organisés dessous, selon le **STEPP**

1 Social

Nom	Définition/Explication
Autonomisation des femmes	Degré d'autonomie des femmes dans la société sur les plans culturel, social, économique (par exemple microfinance, production agricole) et politique
Sécurité alimentaire	Etat de la sécurité alimentaire des habitants de la région de ...
Accès à la terre	Accès à la terre pour les différentes composantes de la société (femmes, jeunes, migrants....), expulsions par l'Etat
Accès à l'eau	Accès à l'eau pour les différentes composantes de la société (pour irrigation des rizières...)
Sécurité personnes/ biens	Etat de la sécurité physique des biens (vol de fruits, vanille, l'accaparement terres...)
Flux entrants	Nature des flux migratoires entrants dans la région (quantité, origine géographique, qui...)
Flux sortants	Nature des flux migratoires sortant de la région (quantité, origine géographique, qui...)
Infrastructures éducatives	Etat des équipements et qualité du personnel dédié à l'éducation (aussi quantité)
Infrastructures sanitaires	Etat des équipements et qualité du personnel dédié à la santé (aussi quantité)
Education des enfants	Niveau et contenu de l'éducation des enfants
Production agricole	Etat du niveau de la demande des consommateurs (pour vanille, Khat, cacao...)
Population active	Caractéristiques de la population active : âge, genre, secteur d'activité
Accès à des ressources pour les personnes âgées	Etat des ressources des personnes âgées (niveau, origine, couverture des besoins)... prestations sociales ?
Revenu des ménages	Etat des ressources des ménages (niveau, origine, couverture des besoins)

2 Technique

Nom	Définition/Explication
Innovation technologique agricole	Etat de l'innovation technologique agricole (quel type d'innovation, de quelle origine...)
Qualité des sols	Etat de la fertilité des sols
Formation technologie	Accès à la formation sur les technologies et les systèmes de production agricoles (qui, dans quelles conditions)
Formation Entrepreneur	Accès à la formation dans le domaine de l'entrepreneuriat (qui, dans quelles conditions)
Etat des plantations	Etat des plantations pour le bois (âge, croissance, état sanitaire...)
Gestion des plantations	Comment sont gérées les plantations (par qui, comment, quel type de plantation/systèmes de production...)

Nom	Définition/Explication
Gestion forestière	Mode d'organisation de l'utilisation des ressources forestières (comment, par qui)
Transformation des produits agricoles	Etat des capacités de transformation locale des produits agricoles

3 Économique

Nom	Définition/Explication
Activités touristiques	Etat de développement des activités touristiques dans la région de
Investissement local	Volume et destination des investissements locaux (par les acteurs locaux de ...)
Electricité	Les personnes qui ont accès à l'électricité, y compris les conditions d'accès et le type d'électricité (ou d'énergie)
Etat des routes	Etat du réseau de transport routier (qualité, couverture)
Durabilité des entreprises	Etat des programmes de durabilité des entreprises internationales concernant leurs relations commerciales à l'échelle locale (contenu, durée...)
Coopération internationale	Etat des programmes de coopération internationale dans la région de ...
Marché	Existence de débouchés pour les produits locaux
Ressource forestière	Etat de la ressource forestière (y compris biodiversité)
Transformation des produits agricoles	Etat des capacités de transformation locale des produits agricoles
Comportement des consommateurs	Comportement des consommateurs face aux risques sanitaires issus de certaines pratiques agricoles

4 Environnemental

Nom	Définition/Explication
Biodiversité	Etat du respect de la biodiversité par la population de la région et les visiteurs, investisseurs extérieurs...
Changement climatique	Fréquence des perturbations climatiques (sécheresses, inondations, maladie émergentes impactant la santé des écosystèmes)
Qualité des sols	Etat de la qualité des sols en relation avec la production agricole

5 Politique et gouvernance

Nom	Définition/Explication
Gouvernance	Etat de la gouvernance de la région (qui décide, comment, qui met en œuvre les décisions, formel/ informel)
Politique foncière	Etat du droit foncier (législation, application) en relation avec l'accès à la terre (formel/ informel)
Action collective	Capacité des citoyens à mener des actions collectivement (par exemple coopérative agricole, sécurité, pour le maintien des normes sociales)
Autonomie des jeunes	Capacité des jeunes à s'organiser en groupements pour mettre en place des activités (dans quelle mesure les jeunes s'organisent et de quelle façon)
Codécision sociale	Degré de participation des divers acteurs aux prises de décisions concernant le territoire
Mobilisation communautaire	Degré de capacité des communautés à s'organiser pour mettre en oeuvre les décisions portant sur le développement du territoire
Gouvernance des Projets	Capacité des projets à assurer l'inclusivité

Les étapes de la co-élaboration de scénarios

- Analyser la structure du système: Révéler les interactions d'influence directe entre les facteurs internes par une **analyse structurelle**.

La matrice Influence/Dépendance

Action de: ↓ sur:	Force 1	Force 2	Force 3	Force 4	Influence totale
Force 1		1			1
Force 2	0		1	1	2
Force 3	1				1
Force 4		1			1
Dépendance totale	1	2		1	5

Force 2 a une influence directe sur Force 1 et Force 4
La Force 2 n'a pas d'influence directe sur la Force 1

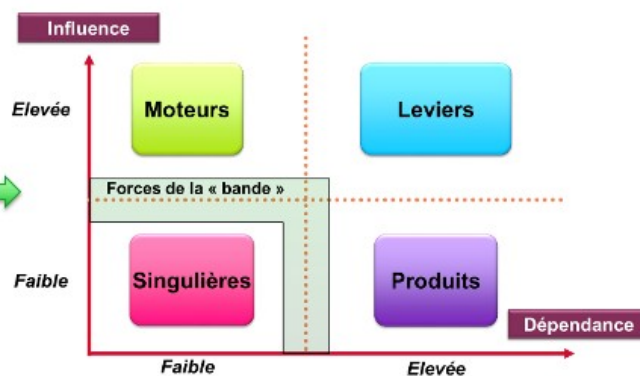
De ↓ sur →	AccEau	AccEauPot	AccEmpAid	AccFoncier	AccIntrant	AccPres
1 AccEau	0	1	1	1	1	1
2 AccEauPot	1	0	1	1	1	1
3 AccEmpAid	1	1	0	1	1	1
4 AccFoncier	1	1	1	0	1	1
5 AccIntrant	1	1	1	1	0	1
6 AccPresBoc	1	1	1	1	1	0
7 AmenTerr	1	1	1	1	1	1
8 CapVetRur	1	1	1	1	1	1
9 CapGestRur	1	1	1	1	1	1

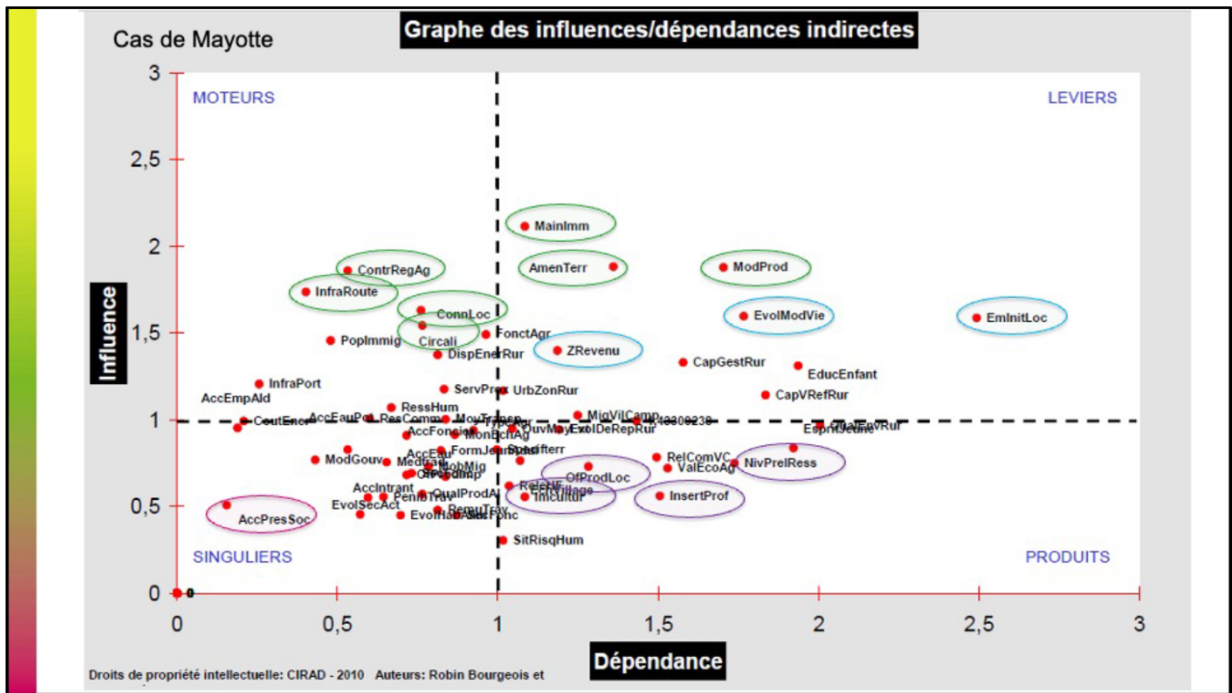
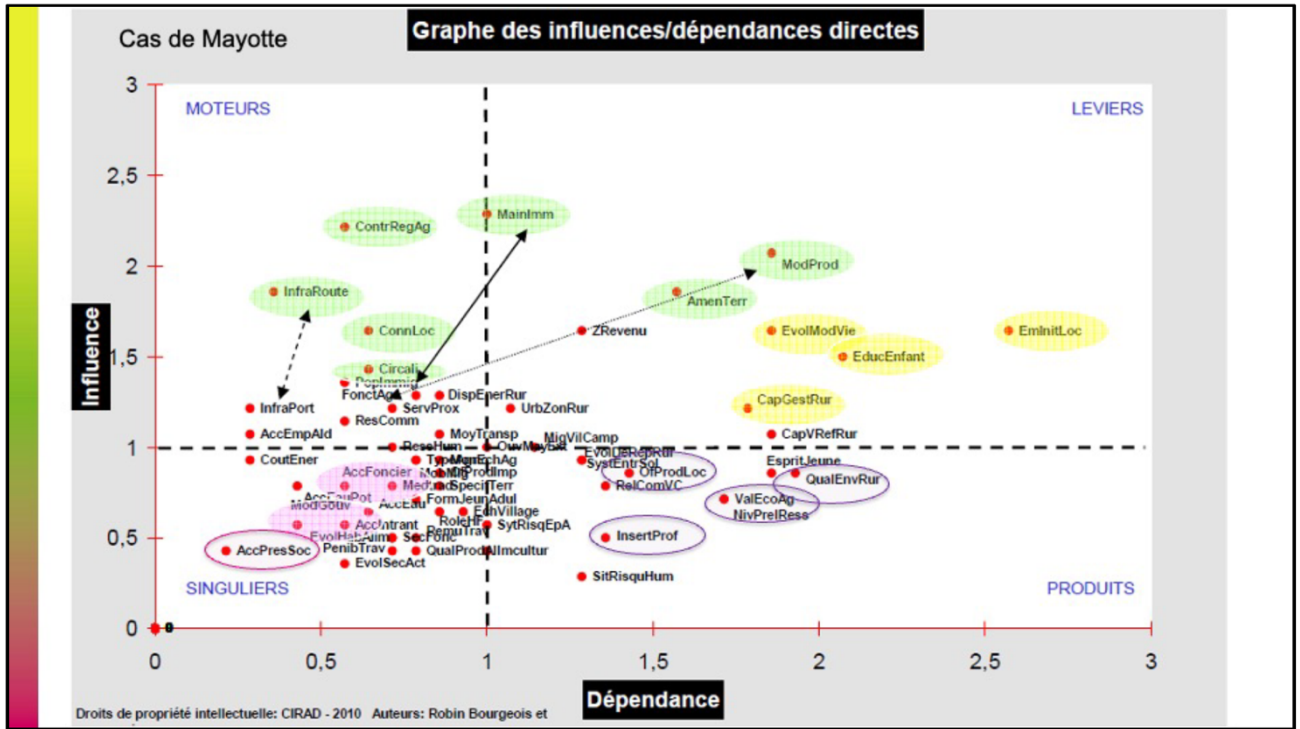
Les étapes de la co-élaboration de scénarios

- Identifier les **variables motrices** : une variable motrice est un facteur interne ayant la plus grande influence directe et la plus faible dépendance dans le système. On sélectionne entre quatre et huit variables motrices qui seront les points d'entrée pour explorer les évolutions du système.

Les graphes Influence/Dépendance

Suite à l'analyse structurelle, chaque facteur de changement/variable possède des coordonnées binaires I et D qui sont reportées sur un graphe de visualisation





Les étapes de la co-élaboration de scénarios

- Explorer les **états des futurs** des variables motrices: hypothèses sur la situation de cette variable à l'horizon temporel choisi. Généralement entre deux et six hypothèses mutuellement exclusives, représentés dans un tableau morphologique.

Mayotte - Tableau morphologique des états du futur

Hypothèses sur des états contrastés et mutuellement exclusifs

Forces motrices	1	2	3	4	5
A Comportement	Respect général	Respect local	Erratique	Rejet	Rupture
B Infrastructures	Mise aux normes européennes	Entretien	Hétérogénéité spatiale	Accent sur les activités externes	Dégradation
C Immigration	Intégration des migrants illégaux	Existence de migrants illégaux	Expulsion des migrants illégaux	Majorité de migrants illégaux	
D Modes de Production	Nouveau modèle hybride	Promotion de l'agriculture locale	Agriculture duale	Agriculture intensive	Plus d'agriculture
E Mode de gestion de l'utilisation des sols	Concertation et souci des attentes des acteurs	Unilatéral, hiérarchique, pas de contestation	Nombreux centres de décision; pas de coordination	Conflits avec la population	
F Contrôles et règles dans le secteur APE	Adaptation au contexte local	Imposé avec communication	Limité avec application erratique	Abandon des règles et des contrôles	
G Connaissance et savoir-faire locaux	Promotion	Hybridation avec connaissances externes	Simple transmission	Rejet des connaissances externes	Disparition

Désirable

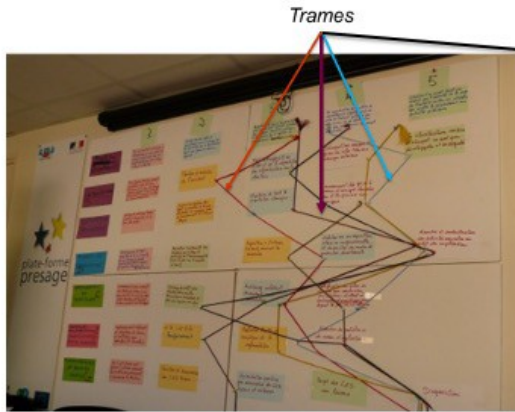
Tendanciel

Indésirable

Rupture

Les étapes de la co-élaboration de scénarios

- Construire des **trames** de représentation des futurs du système: une trame est une combinaison des états des variables motrices (1 état par variable). Généralement, une dizaine de trames sont produites, représentant des situations futures contrastées et mutuellement exclusives.



Démarche collective (Mayotte)



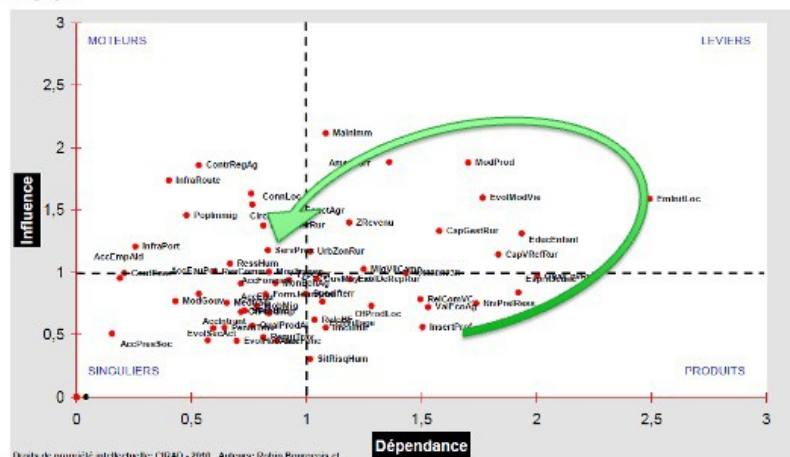
Démarche individuelle puis collective (ProSuLi)

Les étapes de la co-élaboration de scénarios

- Produire des **synopsis** et des **narratifs**: un synopsis est une explicitation de la trame sous la forme d'un paragraphe, donnant un premier aperçu du futur qui lui correspond; le narratif est un enrichissement du synopsis par l'ajout d'états de tous les autres facteurs de changement identifiés. Ces états sont imaginés pour renforcer la cohérence des représentations alternatives du futur selon une méthode raisonnée.



Production de synopsis et de narratifs



Les étapes de la co-élaboration de scénarios

- Construire des **scénarios**: ajouter au narratif le cheminement entre la représentation du futur définie par l'état des mêmes forces dans le présent. Le scénario est une représentation du futur connectée à une représentation du présent. Cette connexion part du futur et indique quels changements se sont produits, quelles actions ont été réalisées et par quels acteurs.

Les étapes de la co-élaboration de scénarios

- Produire des médias pour l'utilisation des **scénarios** en fonction des objectifs qui ont justifié l'emploi de cette méthode

Rapports

Supports de communication écrits

Supports de communication visuels

Support de communication audiovisuels
(film, diaporama)

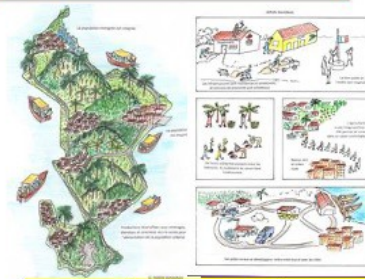
Entretiens directs/enquêtes

Neuf scénarios sur la place de l'agriculture et du monde rural à Mayotte en 2020

La ruralité intégrée



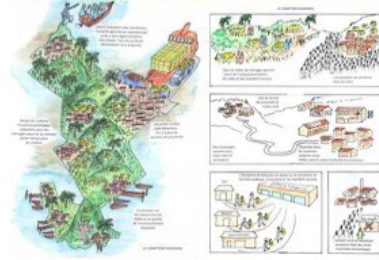
Le jardin makoré



Auto-gestion



Le comptoir commercial



Un ensemble de visuel pour représenter des scénarios selon l'exemple de Mayotte.

Les principes « éthiques »

- ❑ **Inclusion.** Donner une voix aux « sans-voix »; aux jeunes, aux femmes, aux travailleurs agricoles, aux paysans sans terre, aux groupes vulnérables, aux populations autochtones ...
- ❑ **Ouverture.** Accepter toutes les parties prenantes et s'assurer que les participants «sans voix» peuvent s'exprimer.
- ❑ **Documentation.** Documenter toutes les étapes du processus afin d'assurer la pertinence des comparaisons entre cas locaux et la transparence dans la réalisation des résultats.
- ❑ **Perspective ascendante.** Partir du local et relier les strates et les réseaux d'acteurs sociaux à travers différentes échelles.

22

- ❑ **Opérationnalisation.** Possibilité de lier les scénarios à des actions concrètes: diffusion de scénarios, plan d'action basé sur une analyse stratégique des scénarios...
- ❑ **Apprentissage mutuel.** Permettre de reconsidérer les postures, les points de vue et les pratiques d'utilisation du futur
- ❑ **Spécificité.** Respecter les spécificités locales, culturelles et les systèmes de valeur.

23

Annexe 6- Jour 1. La co-élaboration participative de scénarios (PPA), récapitulatif.

L'objet de ce récapitulatif était d'annoncer ce que nous allons reprendre étape par étape durant le jour 2.

En résumé La co-élaboration participative de scénarios

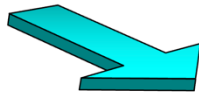
Pour que les citoyens déterminent leur propre futur

Avertissement : Les éléments qui ont permis cette formation (diapos, vidéos, idées) présentés ici proviennent d'un groupe de travail du CIRAD, dédié à l'anticipation et dirigé par Robin Bourgeois. Ces éléments ont été parfois adaptés au contexte de Madagascar. Nous remercions ce groupe et Robin Bourgeois.

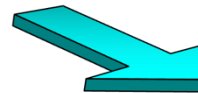


Les trois temps

S1 – Identification des forces de changement



S2 – Identification des futurs possibles



S3 – Repenser le présent

Les étapes de la co-élaboration de scénarios

S'accorder sur le « **système** » étudié : la thématique et ses limites spatiales, son horizon temporel et le système d'acteurs. Peut nécessiter de diagnostiquer la zone d'étude pour positionner les dynamiques dans le temps et l'espace. Peut être suivie d'une séance préliminaire (idées reçues, préjugés, frise historique...)

Identifier les **facteurs de changement** : forces qui ont la capacité de transformer le système d'étude. On distingue les facteurs internes (qui peuvent être influencés/contrôlés par les acteurs du système) et les facteurs externes (sur lesquels les acteurs du système n'ont pas de pouvoir)

Les étapes de la co-élaboration de scénarios

Analyser la structure du système : Révéler les interactions d'influence directe entre les facteurs internes par une **analyse structurelle**.

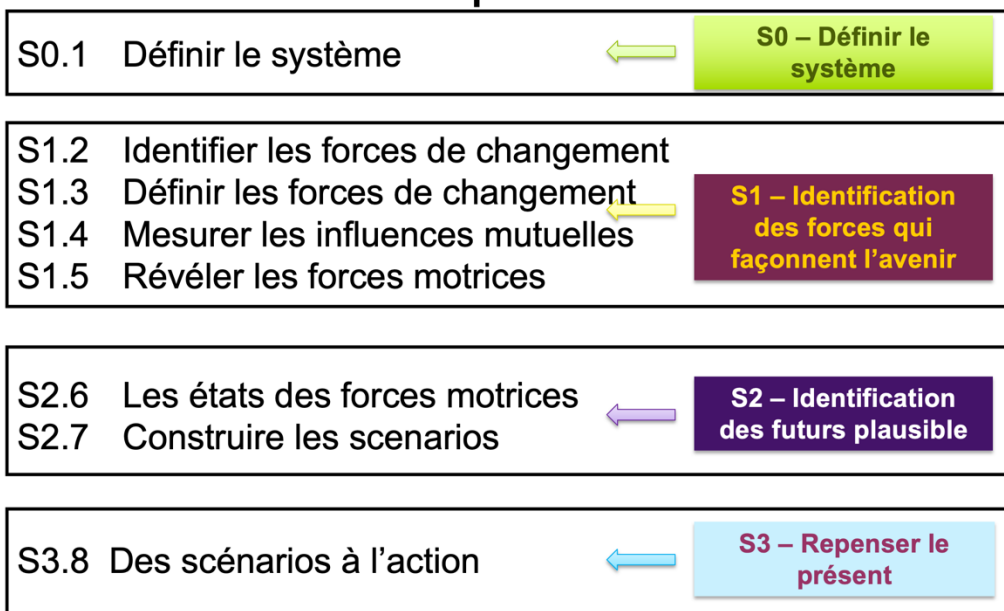
Identifier les **variables motrices** : une variable motrice est un facteur interne ayant la plus grande influence directe et la plus faible dépendance dans le système. On sélectionne entre quatre et huit variables motrices qui seront les points d'entrée pour explorer les évolutions du système.

Les étapes de la co-élaboration de scénarios

Explorer les **états des futurs** des variables motrices : hypothèses sur la situation de cette variable à l'horizon temporel choisi. Généralement entre deux et six hypothèses mutuellement exclusives, représentées dans un tableau morphologique

Identifier les états du futur incompatibles : Lister les appariements d'états du futur entre forces motrices qui ne permettent pas d'imaginer des futurs cohérents. Ces **incompatibilités** sont utilisées dans un logiciel permettant de trier les trames proposées.

Etapes détaillées



Les étapes de la co-élaboration de scénarios

Construire des **scénarios** : ajouter au narratif le cheminement entre la représentation du futur définie par l'état des mêmes forces dans le présent. Le scénario est une représentation du futur connectée à une représentation du présent. Cette connexion part du futur et indique quels changements se sont produits, quelles actions ont été réalisées et par quels acteurs.

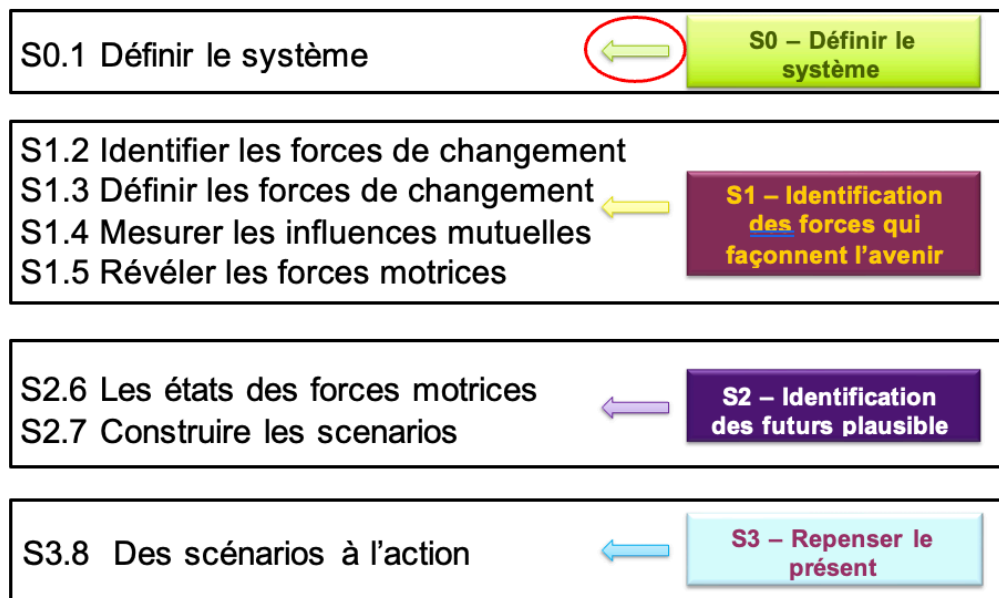
Repérer les **points d'inflexion** : un point d'inflexion est un évènement ou une actions entraînant par ses effets multiples une inflexion significative de la trajectoire d'évolution. Les points d'inflexion servent à la réflexion stratégique

Identifier les **poches du futur** dans le présent : une poche du futur est la présence d'une ou de plusieurs représentations dans l'état actuel du système étudié. Ces poches du futur sont des points d'ancrage pour des actions visant à orienter les trajectoires d'évolution du système dans les sens souhaités.

Formation à la co-élaboration participative de scénarios

S0.1 Définir le système

Etapes détaillées



Comment définir le système?

Objectif – Clarifier la question traitée

- ñ De quoi parle-t-on?
- ñ Quelles sont les limites spatiales et temporelles?
- ñ Qui sont les acteurs?

Méthode

- ñ Travailler à partir de la demande (origine, commanditaires, attentes)
- ñ Clarifier la définition du système avec les personnes-ressources

Produit

- ñ Un accord institutionnel et opérationnel sur le sujet et son périmètre (le système)

Application à Madagascar

Thème choisi: La réhabilitation des paysages à Sadjoavato,

- Quoi? (la question)

Quel aménagement du territoire pour le bien être de tous?

- Où? (l'espace géographique)

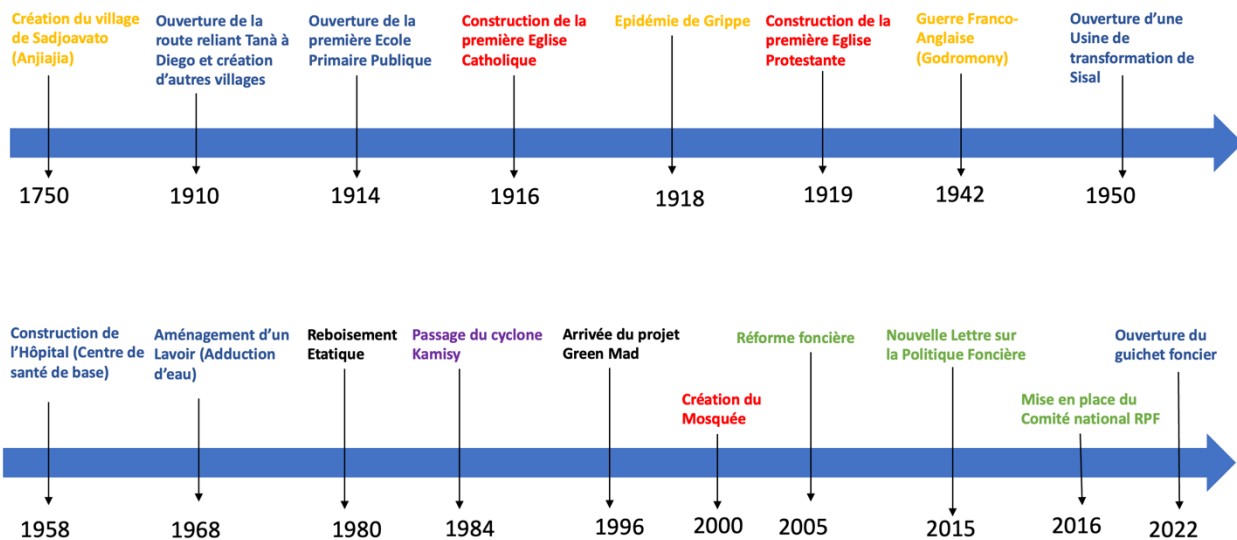
3 fouldanes de la commune, riziculture de bas fonds et pluviale, agroforestiers (fruitiers, vanille, noix de cajou)...manioc

- Quand? (la période de temps)
2050

- Qui? (les acteurs, les personnes ressources)

Commune, éleveurs, migrants, ceux qui ont participé aux reboisements et les autres

Annexe 8- Jour 2. Présentation de la fresque du passé par l'équipe de Madagascar.



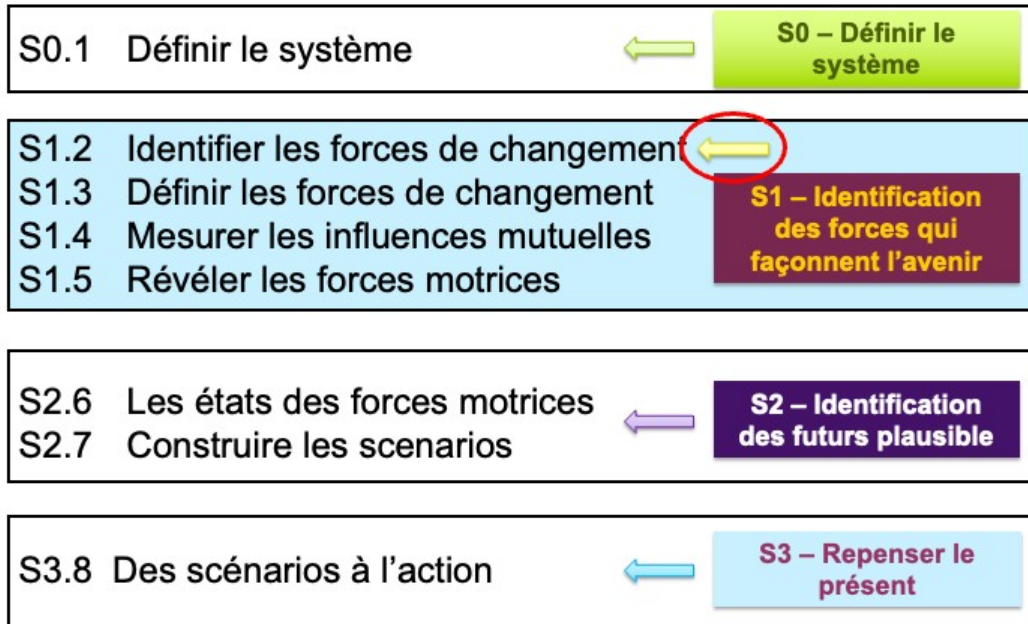
Représentation des grands évènements de la trajectoire de la commune de Sadjoavato

Annexe 9- Jour 2-. Identification des forces de changement



Avertissement : Les éléments qui ont permis cette formation (diapos, vidéos, idées) présentés ici proviennent d'un groupe de travail du CIRAD, dédié à l'anticipation et dirigé par Robin Bourgeois. Ces éléments ont été parfois adaptés au contexte de Madagascar. Nous remercions ce groupe et Robin Bourgeois

Etapes de la Co-élaboration participative de scénarios



3

L'identification et la définition des forces de changement est une étape de la co-élaboration participative de scénarios, mais aussi de la Matrice des Incertitudes Critiques et d'autres méthodes. L'idée est de l'aborder au 3ième jour, et de l'utiliser le jour 4 pour une MIC, puis en deuxième semaine (et alléger ainsi le cursus). Nous reviendrons en deuxième semaine sur ces étapes...

Identifier les forces de changement

Objectif - Identifier les forces qui ont influencé, influencent ou influenceront le système étudié

2 méthodes selon le temps et le groupe mobilisé

Produits

- Une liste des forces internes pertinentes et définies
- Une liste des forces externes pertinentes et définies



Voir Note Méthodologique S1.2

4

Les forces de changement sont nécessairement rattachées à un système (défini par un ensemble cohérent et fermé d'éléments - des thématiques, des acteurs, etc. -, et par un horizon temporel). Il convient donc que tous les participants aient une vision commune de ce système et qu'un document existe auquel se référer en cas de doutes.

Il existe 2 méthodes dont nous parlerons plus longuement tout de suite... mais quelque soit la méthode choisie, les produits sont des listes de forces qui "font bouger" le système.

Identifier les forces de changement

■ Deux procédures principales

1. Etablir une liste préliminaire à partir de différentes sources

- Etudes, rapports, diagnostics
- Entretiens, enquêtes,
- Balayage d'horizon, Delphi

puis discuter et finaliser cette liste avec les personnes ressources

2. Produire cette liste avec les personnes ressources

- Travailler à partir des espoirs, inquiétudes, certitudes individuels
- Faire une fresque historique
- Mobiliser les compétences des personnes-ressources pour réfléchir sur les forces associées, en terme de tendances et de ruptures

L'identification des forces de changement peut se faire selon deux procédures qui dépendent du contexte dans lequel on travaille (origine de la demande, sujet, lieu) et particulièrement l'existence et la qualité de données primaires ou secondaires en rapport avec la question traitée.

La première procédure est de préparer avant la session avec les personnes-ressource une liste préliminaire en vue de réaliser une discussion amenant à réviser, amender, corriger cette liste pour obtenir une liste finale satisfaisant la perception des personnes-ressource quant aux forces à l'œuvre susceptibles de modifier la situation présente et donc future du système dont on explore les transformations potentielles. Les sources d'information mobilisables incluent de la bibliographie (publications, rapports, études, analyses), des données secondaires (statistiques, résultats d'enquêtes réalisées par ailleurs...), et des données primaires générées spécialement pour ce travail (entretien de personnes clés, enquêtes représentatives ou non, production d'intelligence collective (Delphi). La biblio ou la collecte d'opinions d'experts peuvent se faire par la méthode du balayage d'horizon.

Dans cette procédure, l'objectif est d'extraire de ces sources d'information des éléments structurant le système étudié, éléments dont l'évolution est perçue comme capable de transformer directement ce système de façon plus ou moins intense. Pour ce faire, soit c'est l'équipe d'animation qui se charge de ce travail, soit elle coordonne ce travail avec l'équipe de personnes-ressources en les impliquant dans l'analyse des informations recueillies pour les transformer en liste de facteurs (cette deuxième option n'a encore jamais été testée).

Cette liste est alors proposée au groupe de personnes-ressource pour une discussion ouverte sur son contenu en expliquant comment elle a été obtenue et en donnant la possibilité de la modifier, soit en corrigeant les forces de changement telles qu'elles sont définies, soit en les éliminant parce que non pertinentes, soit en ajoutant de nouvelles forces qui ont été omises. Dans la pratique (cas de Hwange par exemple) un processus de discussion par groupes de forces a été mis en place pour permettre à tous les participants de réfléchir aux différentes forces afin de s'en approprier le contenu. Et pourvoir les amender au besoin.

La seconde procédure est de partir essentiellement des connaissances et de l'expertise du groupe de personnes-ressource. Pour ce faire on commence par une session pour collecter les contributions individuelles à partir de trois interrogations : *mes craintes, mes espoirs et mes certitudes*. Ces contributions sont traitées sous forme visuelle pour identifier autant d'idées différentes que possible. La raison de cette approche est qu'il est très difficile de demander directement à quelqu'un de se plonger dans l'avenir par un questionnement un abstrait basé sur la notion de force de changement qui reste à ce niveau une abstraction.

Une fois cette étape réalisée, on demande aux participants de reformuler les idées émises sous une forme plus abstraite et plus neutre permettant d'identifier ce qui est en jeu derrière cette formulation concrète, et notamment qu'est-ce qui est la cause de la réalisation éventuelle de cet espoir ou de cette crainte, qu'est-ce qui permet de dire avec certitude ce qu'on pense qu'il va se passer?

Ce travail peut se faire en groupes ou session plénière. Il demande une organisation rigoureuse pour prendre des notes sur chaque idée discutée afin de ne pas perdre du contenu dont on ne souviendrait pas à la fin de ce travail. Ces notes sont notamment précieuses pour la phase de définition de chaque force de changement, définition qui joue un rôle fondamental dans la suite du travail.

Lors de la formation à Tananarive, Abdon et Philippe avaient préparé une liste de force de changement, un peu générique, qui nous venait d'une autre expérience en Afrique centrale, que nous avons soumis à l'équipe de l'ESSA qui avait une grande expérience du terrain sur lequel devons aller. Nous avons fait ensuite l'exercice espoirs, craintes, certitudes comme un entraînement pratique pour la préparation au terrain.

Identifier les forces de changement

■ Quelle procédure choisir?

	Pour	Contre	Remédiation
Approche directe	Implique directement les participants; appropriation; Engage plus rapidement dans la réflexion sur le futur	Biais possibles; « Domination » par l'urgence du présent; Formulation plus difficile	Vérification par STEEP; Sélection attentive des personnes-ressources; Exemples de formulation
Liste préliminaire	<i>Plus exhaustive; Fait gagner du temps (pas toujours) Permet de montrer la façon de formuler les forces de changement; Sert d'exemple</i>	<i>Manque d'appropriation; Imposé par les animateurs; Limite la responsabilité des participants; Limite la réflexion sur l'avenir</i>	<i>Phase de discussion approfondie; Session crainte/espoir/incertitude Fresque historique</i>

Dans tous les cas, on recommande fortement d'inclure une session espoirs/craintes/certitudes et une fresque historique lors de cette activité.

Dans le cas de la liste préliminaire, la fresque historique peut être commencée en amont de l'activité sous forme virtuelle (exemple de Santé et Territoires dans le klaxoon https://app.klaxoon.com/participate/board/M_ZBACTQ)

L'équipe de l'ESSA a préparé une fresque historique, qui ensuite a servi de base de discussion avec les communautés dans les villages pour les « chauffer ».

Identifier les forces de changement : d'abord se chauffer...

Une première projection dans le futur : Espoirs et craintes

Envisager, dans les limites du système défini :

- Les tendances souhaitables
- Les craintes d'états du futur non désirables

Le caractère souhaitable ou non souhaitables est relatif, propre à chaque individu.

Exposer les espoirs et les craintes individuelles, puis les mettre en débat prépare à l'identification de "ce qui fait bouger".

L'animation est très simple et classique : une idée par post it, en vert les espoirs, en rose les craintes, réflexion individuelle et mise en commun.

Un travail complémentaire sur les préjugés (afin de s'en débarrasser) est aussi possible. Il s'agit de les lister et de les discuter, puis de les laisser affichés pour y faire référence

Identifier les forces de changement : d'abord se chauffer...

Retour dans le passé pour aborder le futur : fresque historique

Objectif : identifier les événements qui ont influencé la trajectoire du système dans le passé

Méthode :

- une ligne de temps, depuis une date clé jusqu'aujourd'hui
- les participants posent des jalons (post it éventuellement de couleurs différentes selon la nature de l'événement, et éventuellement en séparant éléments externes et internes
- laisser les discussions s'engager sur l'ampleur des impacts, les jeux d'acteurs à l'oeuvre, les liens entre les jalons, etc.

Définir les forces de changement

Objectif – Se mettre d'accord sur la définition de chaque force

Méthode

- Discussion de groupe structurée avec les “experts”

Produit

- Une liste de définitions à utiliser dans les étapes suivantes

Voir Note Méthodologique S1.3

11

Définir les forces de changement

En quoi consiste une liste de facteurs de changement:

- **Un nom** qui va la caractériser
- **Une définition** « neutre », objective, conceptuelle:
 - neutre: dans la définition il n'y a pas de jugement de valeur (positif, négatif);
 - objective: la définition doit permettre à tous d'avoir la même compréhension
 - conceptuelle: la définition renvoie à un phénomène qui peut prendre des aspects différents (situations futures différentes)

Voir Note Méthodologique S1.3

12

Définir les forces de changement

Exemples- types de formulation inappropriée:

Jugement: *les engrais sont trop chers*

Un état potentiel: *Mauvaises routes*

Une généralité: *le changement climatique*

Une recommandation: *il faut être plus productif*

Voir Note Méthodologique S1.3

13

Définir les forces de changement

Exemples- types de reformulation:

L'accès aux engrais: *Qui à accès à quel type d'engrais (dans la zone d'étude)*

Etat des routes: *Etat du réseau de transport routier (dans la zone d'étude)*

Conditions climatiques: *Type de conditions climatiques prévalant dans la zone d'étude (pluviométrie, température)*

Capacité productive: *Capacité des petits producteurs locaux à produire un surplus commercialisable*

Voir Note Méthodologique S1.3

14

Ces formulations inappropriées ne doivent pas être écartées pour autant car elles reflètent toujours des facteurs de changement qu'il faut identifier en aidant ceux qui les formulent à préciser leur pensée (de quoi ils parlent exactement) et en proposant des reformulations neutres ; objectives et conceptuelles qui satisfassent l'idée sous-jacente.

Voilà des exemples de reformulations à partir des idées sous-jacentes : à noter que très souvent la définition des variables commence par des termes comme « Nature de », « Etat de », « Niveau de » ou encore « Qui fait quoi et comment ».

Faire également très attention à la formulation du nom de la variable qui doit refléter au mieux la définition. La raison en est que par la suite même si c'est la définition que l'on va utiliser systématiquement, un nom approximatif ou inapproprié peut peser sur les discussions et les décisions.

Les forces externes et internes

Forces externes

- Caractérisées par le fait que les acteurs du système n'ont pas de pouvoir sur leur évolution à venir.

Forces internes

- Liées à des questions spécifiques au système, elles sont influençables/controlables par les acteurs du système

Pourquoi les séparer?

- Les forces externes influencent fortement les forces internes. En les gardant ensemble il est plus difficile d'identifier les forces internes les plus influentes.
- En les gardant, les scénarios seraient construits avec les forces externes qui ne peuvent être influencées par les acteurs du système ôtant aux acteurs leur possibilité d'action.
- Les séparer permet de faire une analyse plus fine conduisant à des scénarios internes et des scénarios externes/contextuels

Combien de forces de changement?

Deux risques

- Trop complexe (trop de forces)
 - Plus il y a de forces, plus longue est l'analyse
 - Co-linéarité: surestimation de forces au comportement similaire
 - Hétérogénéité: mélanger petites et grandes causes
- Trop simple (pas assez de forces)
 - Omission: oublier des forces importantes
 - Biais: omettre des dimensions clés

Trois conseils pratiques

- 20 à 60 forces internes
- STEEP
- Bon sens

16

N°	Nom du facteur	Définition du facteur
1	Ressource eau	Etat de la qualité, de la quantité et de l'accessibilité de la ressource en eau
2	Ressource sols	Niveau de la qualité et de la fertilité des sols
3	Ressource forestière	Etat de la ressource forestière
4	Erosion maritime	Type de technique de contrôle de l'érosion maritime
5	Type de système de production agricole	Niveau de modernisation des exploitations agricoles, types de technique d'irrigation et de fertilisation, techniques et technologies employées
6	Agro-industries	Nature des agro-industries (type, emprise, activité, localisation...)
7	Production agricole	Etat de la production agricole (type, qualité et quantité de produits dans la zone)
8	Type d'exploitant agricole	Nature et provenance de l'exploitant et forme d'organisation sociale de l'exploitation
9	Main d'œuvre agricole	Disponibilité et qualification de la main d'œuvre agricole
10	Intrants agricoles	Type, disponibilité, qualité et mode d'utilisation des intrants agricoles (engrais, produits phytosanitaires, semences, équipement agricole...)
11	Compétences individuelles	Niveau de compétence individuelle des producteurs et capacité d'adaptation aux transformations socio-économiques et environnementales
12	Professionnalisation des organisations de producteurs	Nature et niveau d'organisation (y compris dynamiques organisationnelles) politique, sociale, économique et techniques des organisations de producteurs
13	Rôle des jeunes dans l'agriculture	Niveau de responsabilisation et place des jeunes dans l'agriculture
14	Rôle des femmes dans l'agriculture	Niveau de responsabilisation et place des femmes dans l'agriculture
15	Débouchés des produits locaux	Etat de l'accès des producteurs locaux aux marchés
16	Capacité à influencer la régulation des marchés	Capacité des acteurs locaux à influencer la régulation des marchés locaux
17	Demande alimentaire	Etat de la demande alimentaire locale et nationale (type, qualité et provenance des produits, taux de couverture des besoins)
18	Activités économiques	Nature des activités économiques de la zone (dont nouveaux métiers) hors productions agro-sylvo-pastoral, halieutique et minière
19	Revenus des ménages	Source de revenu des ménages
20	Industries minières	Nature des industries minières (type, emprise, activités, localisation, intensité...)
21	Réglementation de l'usage de l'eau	Etat de la réglementation de l'usage de l'eau (nature, degré d'application, contrôle)
22	Réglementation des produits phytosanitaires	Etat de la réglementation des produits phytosanitaires (nature, degré d'application, contrôle)

Exemple d'une liste de facteurs de changement internes et de leurs définitions (cas des Niayes)

23	Réglementation environnementale	Etat de la réglementation environnementale (nature, degré d'application, contrôle) hors usage de l'eau et produits phytosanitaires
24	Santé des populations	Etat de la santé (sanitaire et nutritionnelle) des populations locales
25	Sensibilisation aux produits dangereux	Etat de la sensibilisation sur les impacts de l'utilisation des produits dangereux sur la santé et l'environnement
26	Balance migratoire	Niveau de la balance migratoire
27	Pression démographique	Evolution et niveau de la pression démographique
28	Urbanisation	Etat de l'expansion urbaine
29	Us et coutumes	Rôle des traditions, us et coutumes dans la vie quotidienne et la décision publique
30	Infrastructures de transformation	Existence d'industrie de transformation des produits agricoles accessibles aux acteurs de la zone et type de partenariat
31	Infrastructures de stockage	Capacité, nombre, emplacement et accessibilité des magasins de stockage des produits agricoles
32	Infrastructures de santé	Etat, couverture et accessibilité des infrastructures de santé (capacité, nombre et emplacement)
33	Infrastructures d'éducation et de formation	Etat, couverture et accessibilité des infrastructures d'éducation et de formation (capacité, nombre et emplacement)
34	Infrastructures d'eau et assainissement	Etat, couverture et accessibilité des infrastructures d'eau et assainissement
35	Infrastructures énergétiques	Etat, couverture et accessibilité des infrastructures et ressources énergétiques
36	Infrastructures de communication	Etat, couverture et accessibilité des infrastructures de communication (routes, chemin de fer, téléphonie et internet)
37	Investissements locaux	Etat des investissements locaux (origine et nature)
38	Gestion des risques agricoles	Niveau de développement des systèmes de gestion des risques liés à la pratique agricole
39	Système de crédit	Nature, accessibilité (taux d'accès et localisation) et recouvrement du crédit
40	Projets externes	Etat des projets externes dans la zone (présence, type et domaine d'application)
41	Gouvernance	Qui prend les décisions et comment sont-elles prises
42	Capacité de mise en réseau	Niveau d'organisation de la société civile et poids dans les décisions publiques
43	Réforme foncière	Existence, nature et degré d'application d'une réforme foncière
44	Documents d'aménagement	Etat des documents d'aménagement du territoire (type, échelle d'application, orientation, zone et degré d'application)

C'est à ce type de résultat que l'on veut arriver à la fin de cette étape sur l'identification et la définition des facteurs de changement

Quid des facteurs de changement externes?

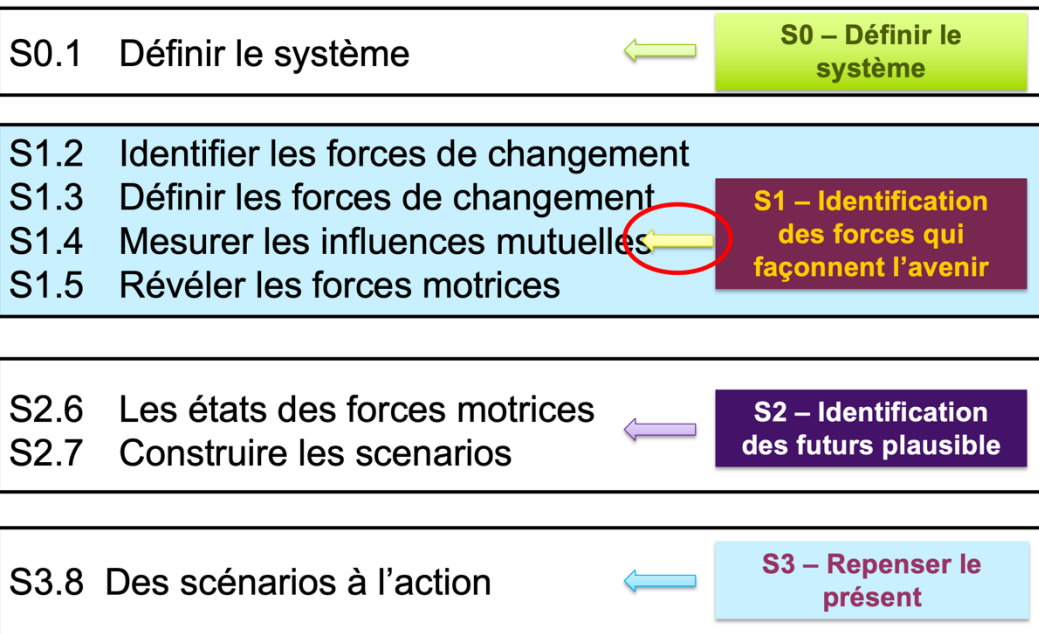
Un travail spécifique pour les prendre en compte pour produire des représentations de contextes contrastés que l'on peut connecter aux scénarios élaborés à partir des facteurs internes.

Généralement réalisé en mobilisant des sources et des experts différents

Exemple des Niayas:

- 11 facteurs externes
- 4 forces motrices
- 8 scénarios

Etapes détaillées



S1.4 Evaluer les influences mutuelles

Qu'est-ce qu'une influence directe?

- La Force A a une influence directe sur la Force B si un changement de la Force A provoque logiquement un changement immédiat de la Force B sans intervention d'autre(s) facteur(s).
- Si l'état de la Force A change, alors l'état de la Force B change « directement » sans action d'autres forces.
- Ce changement peut être clairement et logiquement argumenté sans recourir à des exemples.

S1.4 Mesurer les influences mutuelles

Objectif - Estimer l'influence directe de chaque force sur toutes les autres

Méthode

- Analyse structurelle
- Estimations de l'influence directe $\{0;1\}$ de chaque force
- Remplir une matrice Influence/Dépendance

Produit

- Une matrice des influences directes

Voir Note Méthodologique S1.4

3

Insister sur l'importance de commencer par un facteur de changement assez simple au sens où il permet de définir plus facilement l'existence ou non de relations directes (donc plutôt environnemental comme l'état des sols, économique comme le revenu agricole ou technique comme l'état des routes, et non pas politique, social ou culturel).

Trois sources communes d'erreur

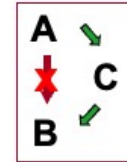
- ❑ Erreur sur le sens de la causalité

On croit que $A \rightarrow B$, alors qu'en fait $B \rightarrow A$



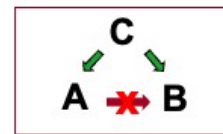
- ❑ Influence indirecte

On croit que $A \rightarrow B$, alors qu'en fait $A \rightarrow C \rightarrow B$, sans que $A \rightarrow B$



- ❑ Co-variation

On croit que $A \rightarrow B$, alors qu'en fait $C \rightarrow A$ et $C \rightarrow B$, sans que $A \rightarrow B$



6

La matrice Influence/Dépendance

Action de: ↓ sur:	Force 1	Force 2	Force 3	Force 4	Influence totale
Force 1		1			1
Force 2	○		1	1	2
Force 3	1				1
Force 4		1			1
Dépendance totale	1	2	1	1	5

Force 2 a une influence directe sur Force 3 et Force 4


La Force 2 n'a pas d'influence directe sur la Force 1

7

La matrice Influence/Dépendance

Microsoft Excel - 40 - 50 Variables Puissance 2.xls

Influence mutuelle directe entre variables



Droits de propriété intellectuelle: CIRAD - 2010 Auteurs: Robin Bourgeois

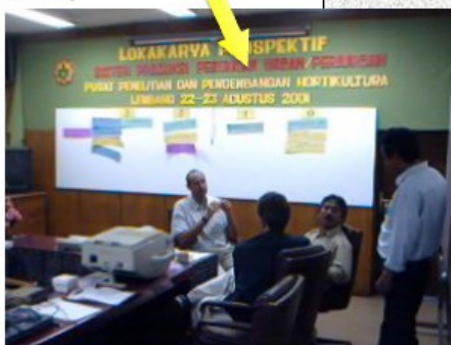
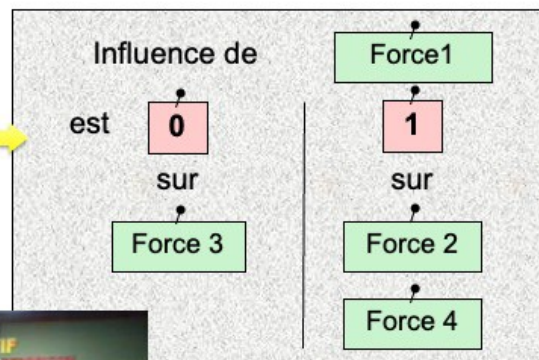
Légende: 0 = pas d'influence
1 = influence

De ↓ Sur →	AccEau	AccEauPot	AccEmpAld	AccFoncier	AccIntrant	AccPres
1 AccEau	0	-	-	-	-	-
2 AccEauPot	-	0	-	-	-	-
3 AccEmpAld	-	-	0	-	-	-
4 AccFoncier	-	-	-	0	-	-
5 AccIntrant	-	-	-	-	0	-
6 AccPresSoc	-	-	-	-	-	0
7 AmenTerr	1	1	-	1	-	-
8 CapVRefRur	-	-	-	-	-	-
9 CapGestRur	1	-	-	-	-	-

8

Comment remplir la matrice I/D?

Utiliser un support physique (polystyrène, flip chart, tableau) et des cartes avec le nom des forces et du matériel de fixation (punaises, colle, ruban adhésif...)



9

Comment remplir la matrice I/D?

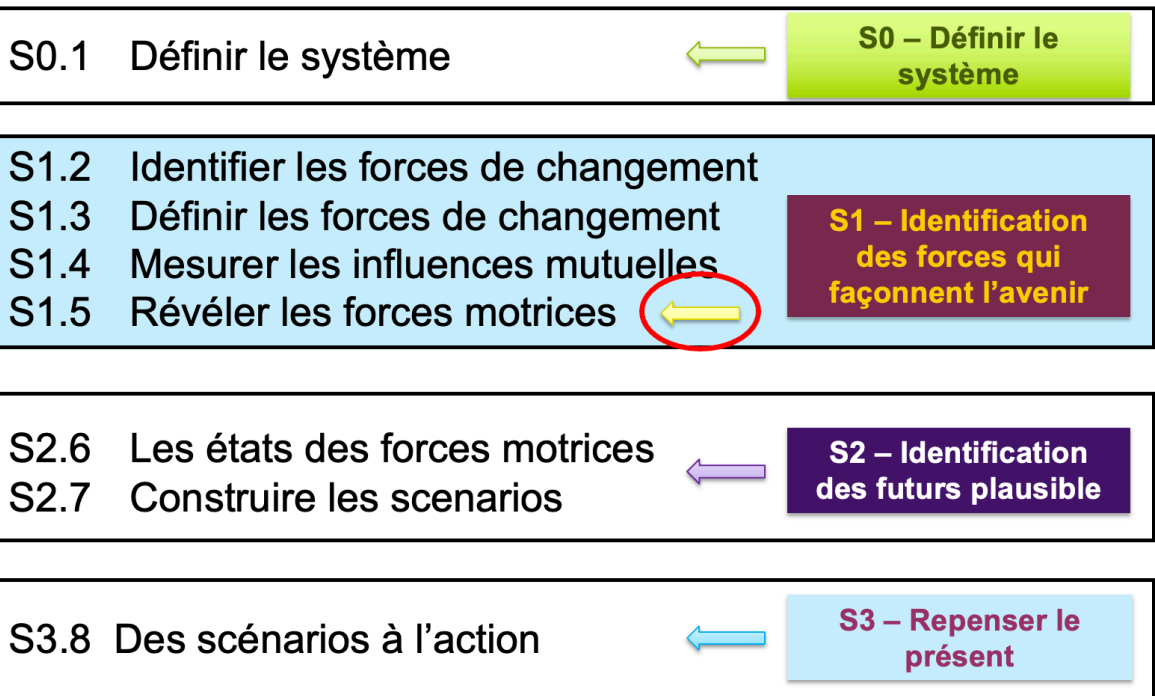
ou

Remplir
directement la
matrice dans le
fichier
électronique
projeté sur écran
ou sur un mur



10

Etapes détaillées



S1.5 Révéler les forces motrices

Objectif

- Identifier les forces de changement les plus influentes pour l'évolution du système - les "forces motrices"

Méthode

- Interprétation de la matrice et des graphes
 - **Position des forces dans les graphes**
 - *Influence directe totale pondérée de chaque force*
 - *Influence indirecte totale pondérée de chaque force*
 - *La puissance de chaque force*

Produit

- **Un groupe de forces motrices clés**

Voir Note Méthodologique S1.5

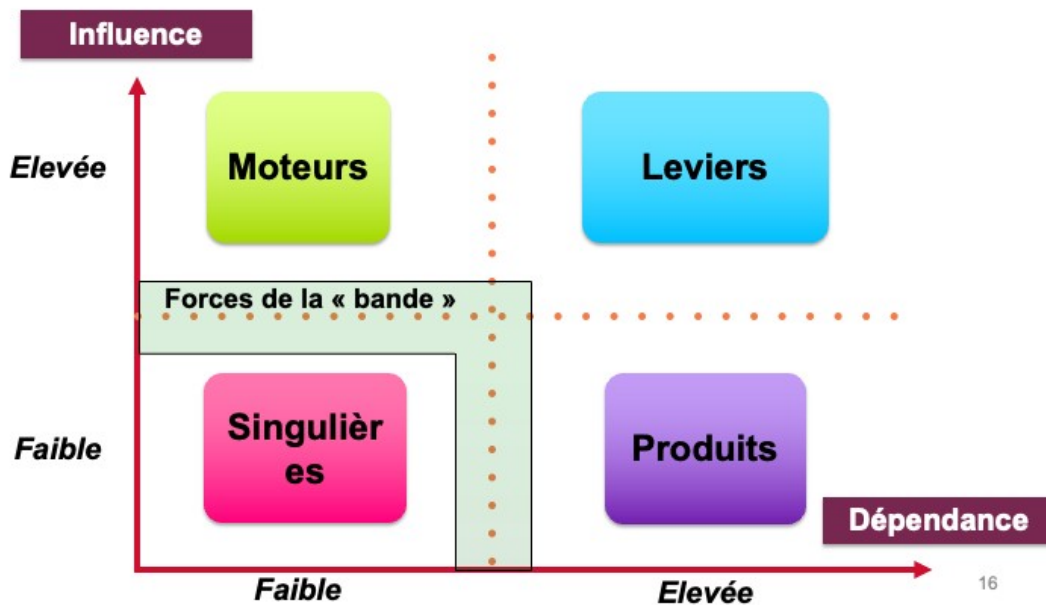
12

Les matrices et les tableaux

- **Influence et dépendance directes**
 - Automatiquement calculées dans le tableau sous la matrice des influences directes (feuille de données **Variables' influence**)
- **Influence et dépendance indirectes**
 - Automatiquement calculées la matrice des influences indirectes et le tableau correspondant situé sous cette matrice (feuille de données **Variables' total influ**)
- **Influence et dépendance globales**
 - Automatiquement calculées la matrice des influences globales et le tableau correspondant situé sous cette matrice (feuille de données **Variables' total influ**)
 - La matrice des influences globales est située sous la matrice et les tableaux des influences indirectes

13

Les graphes Influence/Dépendance



16

- ❑ Sélectionner les forces motrices
 - ❑ Les forces motrices sont d'abord choisies parmi les "moteurs"
 - ❑ Les forces motrices peuvent aussi être des "leviers"
 - ❑ Les forces motrices sont choisies parmi les plus puissantes

- ❑ Combien de forces motrices ?
 - ❑ Entre 4 et 8
 - ❑ Moins de 4: peu de scénarios simplistes
 - ❑ Plus de 8: trop de scénarios compliqués

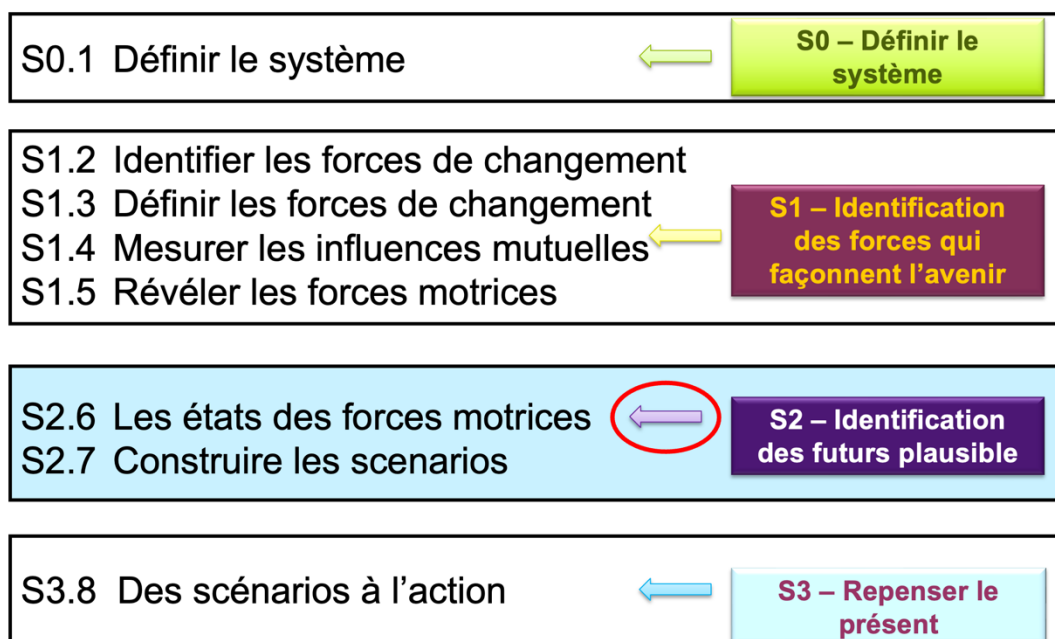
➡ **Utiliser le bon sens et s'accorder entre participants**

17

Puissance totale pondérée		Puissance totale pondérée		Puissance totale pondérée		Puissance totale pondérée	
ContrRegAg	2,71	RessHum	1,21	FormJeunAdul	0,75	QualProdAI	0,44
InfraRoute	2,63	ResComm	1,18	Medtrad	0,75	RoleHF	0,43
MainImm	2,61	UrbZonRur	1,16	SystEntrSol	0,75	ValEcoA	0,42
ConnLoc	2,07	EmlnitLoc	1,14	AccPresSoc	0,71	MivPrelRess	0,42
AmenTer	2,01	CapGestRur	1,11	SpecifTer	0,69	EvolSecAct	0,37
PopImmig	2,01	MoyTransp	1,02	MobMig	0,67	Imcultur	0,34
Circali	1,90	EducEnfant	0,99	OfProdImp	0,63	RemuTra	0,33
InfraPort	1,84	AccFoncier	0,94	SecFonc	0,61	EvolHabAlim	0,33
ModProd	1,83	AccEauPot	0,93	EchVillage	0,58	SitRisqEpA	0,29
FonctAgr	1,66	ModGouv	0,89	QualEnvRur	0,58	InsertProf	0,28
DispEnerRur	1,59	TypeAgri	0,88	AccEau	0,56	SitRisqHum	0,13
CoutEner	1,50	MonEchAg	0,87	RelComVC	0,50	MonEchAg	0,87
AccEmpAld	1,48	MigVIIcamp	0,86	OfProdLoc	0,50	MigVIIcamp	0,86
Zrevenu	1,42	OuvMayExt	0,84	Acclntrant	0,49	OuvMayExt	0,84
EvolModVie	1,40	CapVRefRur	0,81	EspritJeune	0,47	CapVRefRur	0,81
ServProx	1,28	EvolDeRepRur	0,77	PenibTra	0,46	EvolDeRepRur	0,77

Annexe 11- Jour 2 – Les états des forces motrices

Etapes détaillées



S2.6 Définir les états des forces motrices

Objectif - définir des états du futur contrastés des forces motrices

Méthode

- Discussion de groupe
- “Remue-méninges”

Produit

- Un tableau « morphologique » des états du futur
- Une liste des incompatibilités entre états

Voir Note Méthodologique S2.6

4

Comment définir un état?

Une connaissance des forces motrices est nécessaire

- ï Documenter chaque force quant à sa situation passée, son évolution jusqu'à aujourd'hui, ce qui l'a fait se modifier et comment elle pourrait changer dans l'avenir.

Prendre en considération tendances et ruptures

- ï Penser à des états souhaitables et indésirables
- ï Penser à ce qui pourrait probablement arriver (tendance)
- ï Penser à d'autres possibilités (ruptures)
- ï Etre créatif...

Comment procéder en groupe?

- ↪ Créer un tableau avec les forces motrices en première colonne et les colonnes suivantes pour les états du futur (tableau « morphologique »)☐
- ↪ Prendre la première force motrice et distribuer des cartes colorées☐
- ↪ Ecrire un état par carte selon la couleur par exemple:☐
rose= désirable; gris= indésirable; bleu=tendance; jaune=rupture
rose= désirable; gris= indésirable; bleu=tendance; jaune=rupture
- ↪ Collecter les cartes et les disposer sur un support (regroupement)☐
- ↪ Discuter les cartes jusqu'à obtention d'un nombre satisfaisant d'états contrastés et mutuellement exclusifs (2-6)☐
- ↪ Ecrire les états dans la ligne correspondant à la force motrice☐
- ↪ Recommencer avec les autres forces motrices du tableau☐

- ↪ Identifier et noter les appariements d'états incompatibles☐

7

Lors de la discussion des cartes collectées, utiliser l'espace de discussion en le séparant mentalement et verticalement entre, de haut en bas:

- F Cartes génériques (souvent courtes et avec des termes très généraux)
- G Cartes "causes" qui décrivent plus la raison d'être d'un état du futur que cet état lui-même
- H Cartes "états" qui sont les vraies description de l'état et sur lesquels va porter la discussion pour identifier des états contrastés et mutuellement exclusifs
- I Cartes conséquences qui décrivent le résultat d'un état donné sans que celui-ci soit bien caractérisé.

La plupart du temps les cartes causes et conséquences renvoient à d'autres forces de changement ce qui permet de les éliminer plus facilement de la discussion.

Quand une carte contient à la fois cause/état/conséquence, on peut la découper et répartir les différents éléments verticalement.

La discussion des états se fait horizontalement sur l'espace de discussion en séparant des états qui ne sont pas compatibles et en les renforçant en leur associant des cartes portant sur des états intermédiaires.

Exemple d'états (Mayotte)

Forces motrices	1	2	3	4	5
Comportement	Respect général	Respect local	Erratique	Rejet	Rupture
Infrastructures	Mise aux normes européennes	Entretien	Hétérogénéité spatiale	Accent sur les activités externes	Dégradation
Immigration	Intégration des migrants illégaux	Existence de migrants illégaux	Expulsion des migrants illégaux	Majorité de migrants illégaux	
Modes de Production	Nouveau modèle hybride	Promotion de l'agriculture locale	Agriculture duale	Agriculture intensive	Plus d'agriculture
Mode de gestion de l'utilisation des sols	Concertation et souci des attentes des acteurs	Unilatéral, hiérarchique, pas de contestation	Nombreux centres de décision; pas de coordination	Conflits avec la population	
Contrôles et and règles dans le secteur APE	Adaptation au contexte local	Imposé avec communication	Limité avec application erratique		
Connaissance et savoir-faire locaux	Promotion		Simple transmission	Rejet des connaissances externes	Disparition

Désirable

Tendanciel

Indésirable

Rupture

8

Annexe 12- Jour 2 – La construction de scénario



Formation à la co-élaboration de scénarios

S2. Identification des futurs plausibles

Etapes détaillées

S0.1 Définir le système



S0 – Définir le système

S1.2 Identifier les forces de changement

S1.3 Définir les forces de changement

S1.4 Mesurer les influences mutuelles

S1.5 Définir les forces motrices



S1 – Identification des forces qui façonnent l'avenir

S2.6 Les états des forces motrices

S2.7 Construire les scénarios



S2 – Identification des futurs plausible

S3.8 Des scénarios à l'action



S3 – Repenser le présent

3

3

S2.7 Construire les scénarios

Objectif – Construire des scénarios pour explorer la plus grande diversité d'évolutions plausibles du système

- Un scénario est une représentation du futur connectée à une représentation du présent.
- Chaque scénario doit être plausible, contrasté et exclusif des autres scénarios
- Ensemble, les scénarios couvrent un large spectre de transformations plausibles

Voir Note Méthodologique S2.7

4

4

S2.7 Construire les scénarios

Objectif – Explorer une diversité d'évolutions plausibles du système

Processus

- ï Produire des trames
- ï Transformer les trames en synopsis
- ï Développer les synopsis en narratifs
- ï Produire une représentation du présent
- ï Produire des cheminements des représentations du futur à celle du présent

Produit

– **Plusieurs scénarios contrastés et mutuellement exclusifs**

Voir Note Méthodologique S2.7

5

5

Comment créer des trames?

Une trame est une combinaison cohérente d'hypothèses sur l'état futur des forces motrices

F Utiliser le tableau des états des forces motrices

- ï Choisir un état pour chaque force motrice et combiner les états choisis pour former un ensemble cohérent d'hypothèses sur le futur

G Considérer les tendances, les ruptures, les extrêmes

- ï Penser à des trames souhaitables et indésirables
- ï Penser à ce qui pourrait probablement arriver (tendance)
- ï Penser à d'autres possibilités
- ï Etre créatif ...

6

Comment créer des trames?

Approche individuelle et discussion collective

- Distribuer le tableau morphologique rempli à chaque participant
- Distribuer quatre cartes de couleurs différentes à chacun
- Ecrire une trame par carte en fonction de la couleur:

rose= souhaitable

gris= indésirable

bleu= tendance

jaune= rupture

A1	A2	A5	A5
B1	B2	B5	B5
C1	C2	C4	C4
D1	D3	D5	D2
E1	E2	E4	E3
F1	F3	F4	F4
G2	G3	G5	G4

Insérer une photo?

- Vérifier la cohérence de la trame avec le logiciel
- Afficher les trames sur un grand support vertical et les discuter collectivement pour retenir les trames les plus contrastées

7

Comment créer des trames?

Approche collective intégrale type « fils de laine »

Déployer un grand support (2m x 1m) de type polystyrène, carton épais, liège, panneau de bois avec le tableau morphologique sur lequel il est possible d'épingler des points d'ancrage (punaises à têtes, clous, vis...)

Produire des trames en reliant verticalement les différents points d'ancrage avec des fils de laine de couleurs différentes pour chaque trame à partir des suggestions des participants en produisant des trames souhaitables et non souhaitables, des trames probables, destrames créatives de rupture.

Trames



8

Lors de la discussion des cartes collectées, utiliser l'espace de discussion en le séparant mentalement et verticalement entre, de haut en bas:

- Cartes génériques (souvent courtes et avec des termes très généraux)
- Cartes "causes" qui décrivent plus la raison d'être d'un état du futur que cet état lui-même
- Cartes "états" qui sont les vraies description de l'état et sur lesquels va porter la discussion pour identifier des états contrastés et mutuellement exclusifs
- Cartes conséquences qui décrivent le résultat d'un état donné sans que celui ci soit bien caractérisé.

La plupart du temps les cartes causes et conséquences renvoient à d'autres forces de changement ce qui permet de les éliminer plus facilement de la discussion.

Quand une carte contient à la fois cause/état/conséquence, on peut la découper et répartir les différents éléments verticalement.

La discussion des états se fait horizontalement sur l'espace de discussion en séparant des états qui ne sont pas compatibles et en les renforçant en leur associant des cartes portant sur des états intermédiaires.

Comment créer des trames?

Approche individuelle et discussion collective

- ñ Totalemment inclusive
- ñ Systématique
- ñ Longue et un peu fastidieuse, parfois exclusive
- ñ Complexe
- ñ Demande des capacités de facilitation spécifiques

Approche collective intégrale type « fils de laine »


- ñ Potentiellement exclusive
- ñ Ludique
- ñ Demande des supports appropriés et du matériel spécifique
- ñ Moins systématique




Formation à la co-élaboration participative de scénarios

Préparer la mise en œuvre locale

1



Avertissement : Les éléments qui ont permis cette formation (diapos, vidéos, idées) présentés ici proviennent d'un groupe de travail du CIRAD, dédié à l'anticipation et dirigé par Robin Bourgeois. Ces éléments ont été parfois adaptés au contexte de Madagascar. Nous remercions ce groupe et Robin Bourgeois.



2

La séquence de travail

Option 1 : Atelier de 6 jours

- Rapide
- Moins approfondi
- Pression sur les experts
- Besoin de sessions de travail additionnelles

Option 2 : 4 à 5 ateliers de 2-3 jours sur 4 à 6 mois

- Plus de temps pour la réflexion
- Analyse plus poussée, résultats plus complets
- Besoin d'assurer l'engagement continu de tous
- Plus coûteux

Options intermédiaires

Voir Note Méthodologique Ateliers Participatifs

3

3

La préparation générale

Le groupe d'appui

- Représentants des autorités et organisations ayant la capacité de faciliter ou de bloquer le travail
- Accord avant de commencer par consultations individuelles puis démarrage « officiel » lors d'une réunion collective
- Diversité des instances pouvant porter les résultats de façon juste et équilibrée
- Pas d'intervention directe dans le processus « technique », mais pour la solution de problèmes
- Information régulière de l'avancée du travail

□□ Participation dans les étapes suivantes pour communication

4

4

Préparation des ateliers d'experts

- ❑ Les ateliers sont des activités engageant des “**experts**” afin de mieux comprendre les multiples dimensions du système
- ❑ Les experts participent à titre **individuel**, et non comme représentants ou porte-paroles d'organisations ou de groupes d'intérêt
- ❑ Idéalement 20 experts

- ❑ **Critères** de sélection des experts
 - ❑ **Connaissance**
 - ❑ **Diversité socio-économique**
 - ❑ **Ouverture d'esprit et tolérance**
 - ❑ **Pas de séparation**

Voir Note Méthodologique Ateliers Participatifs

5

5

Mise en œuvre des ateliers

Les personnes ressource (facilitateurs)

- ❑ De préférence une équipe de deux facilitateurs
- ❑ Neutres et formés à la méthode
- ❑ Au moins une personne formée aux logiciels de base

- ❑ Conduit et gère les sessions étape par étape
- ❑ N'interfère pas avec le contenu
- ❑ Assure que tous les experts ont la même possibilité d'intervenir
- ❑ Assure que les décisions sont prises après accords en utilisant une règle claire

6

Matériel et logistique

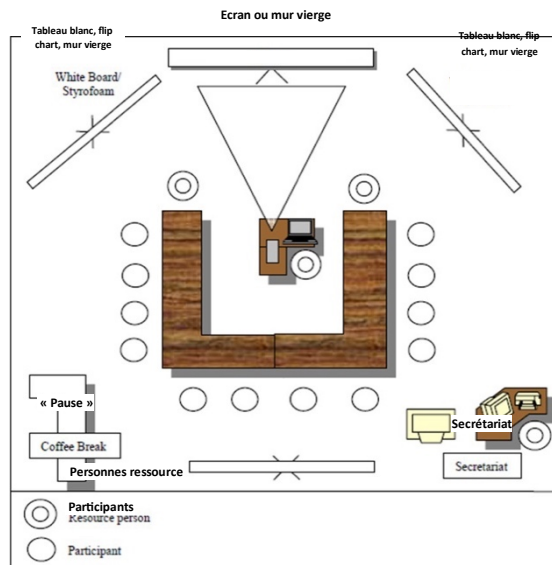
Matériel

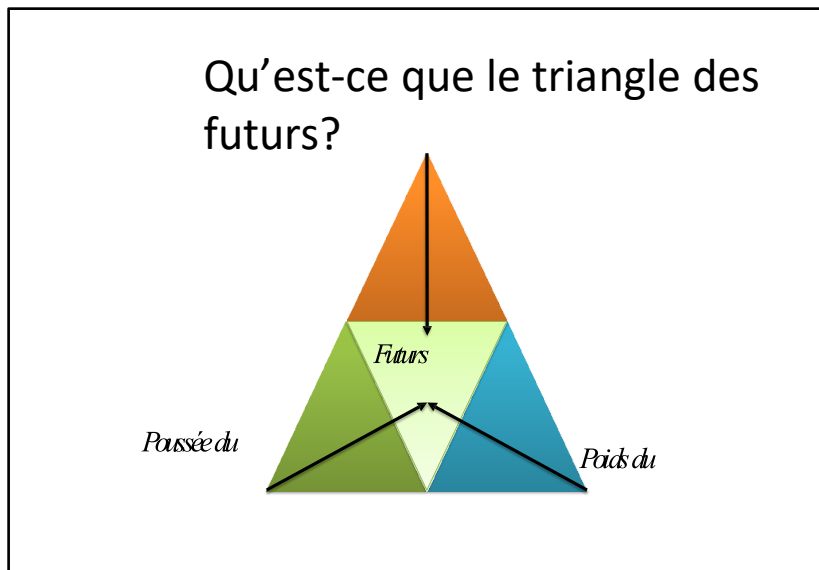
- ❑ Visualisation : tableaux, posters, cartes colorées, feutres, matériel de fixation, ordinateur, projecteur, surface de projection
- ❑ Une salle équipée avec courant électrique, tables et chaises arrangées de préférence en U

Logistique

- ❑ Fourniture des coûts d'organisation des ateliers
- ❑ Compensation financière des experts si nécessaire
- ❑ Mais ce n'est pas un « projet » (ou si...)

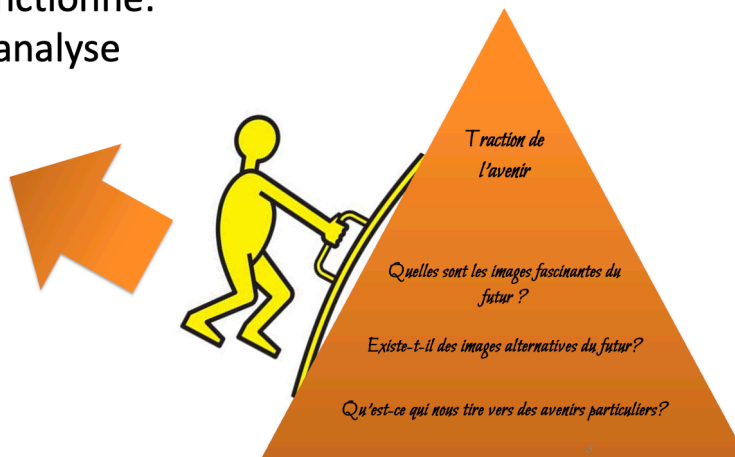
Equipement d'une salle de travail





Le triangle du futur est construit sur la conjonction de trois dynamiques qui peuvent amener à des futurs plausibles : le poids du passé ; la poussée du présent ; et la traction de l'avenir. La tension et l'interaction entre ces trois forces crée un espace des futurs possibles, à l'intérieur du triangle. C'est un outil simple qui peut être déployé n'importe où, avec un minimum de ressources - un tableau blanc ou une grande feuille de papier pour dessiner le triangle et écrire des idées suffit. On peut également l'utiliser de façon interactive avec des notes autocollantes et du mapping sur les pointes du triangle.

Comment ça fonctionne: analyse

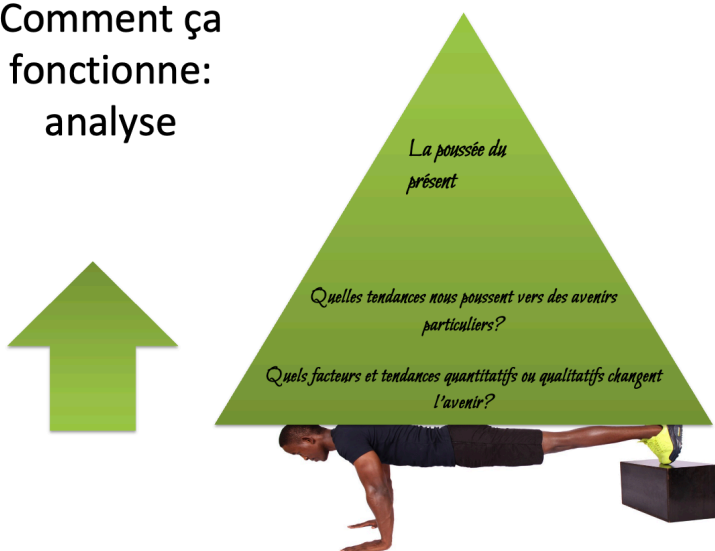


Cet outil peut être utilisé pour conduire une réflexion sur chacune de ces dynamiques par rapport à une question posée et explorer des scénarios alternatifs qui peuvent émerger dans le triangle. On procède en posant des questions de ce type :

Pour la traction de l'avenir :

- Qu'est-ce qui nous tire vers des avènements particuliers ?
- Quelles sont les images fascinantes du futur... . Là où « on ne peut pas » aller
- Existe-t-il des images concurrentes du futur ?

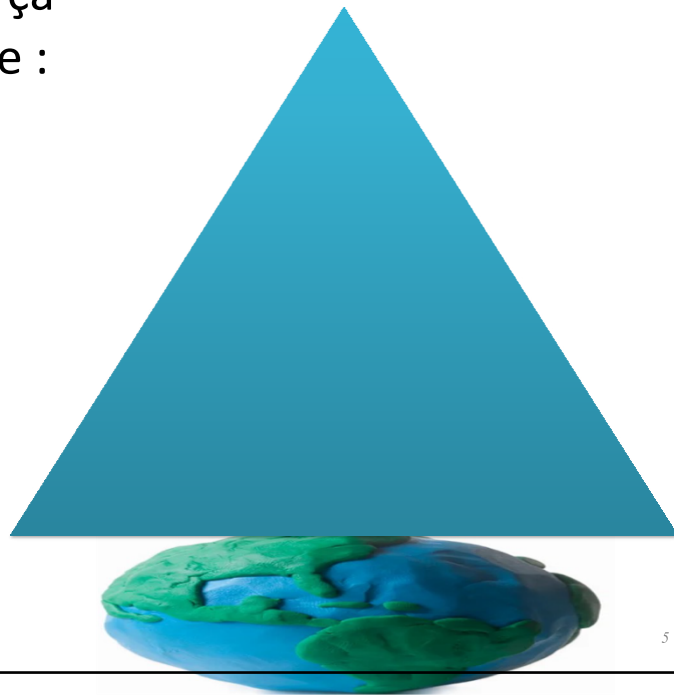
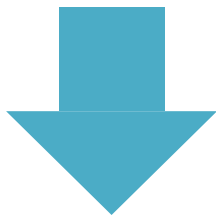
Comment ça fonctionne: analyse



Pour la poussée du présent :

- Quelles tendances nous poussent vers des avènements particuliers ?
- Quels facteurs et tendances quantitatifs ou qualitatifs changent l'avenir ?

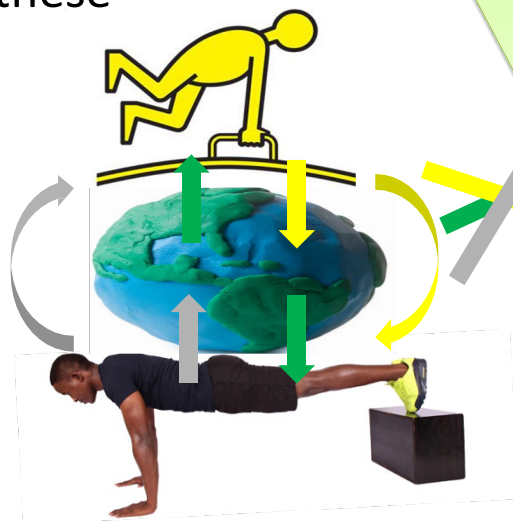
Comment ça
fonctionne :
analyse



Pour le poids du passé :

- Qu'est-ce qui nous retient ou se met en travers de notre chemin ?
- Quels sont les obstacles au changement ?
- Quelles sont les structures profondes qui résistent au changement ?

Comment ça
fonctionne :
synthèse



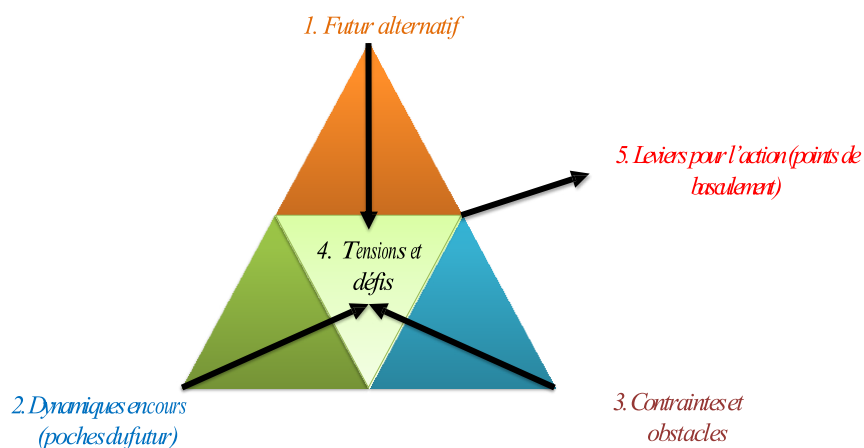
La synthèse se fait sous forme de futurs possibles qui sont à l'intersection de la poussée du présent, du poids du passé et de la traction du futur

Mais ça c'est l'utilisation classique

- ❖ Ici on utilise le triangle des futurs non pas dans un cadre exploratoire mais dans un cadre transformatif
- ❖ Pour cela on l'associe à des futurs « aspirationnels » (ou non) développés autrement

7

Comment nous allons utiliser le Triangle des Futurs



L'utilisation que nous faisons du triangle des futurs renvoie à la démarche d'utilisation du futur pour sentir et faire sens du présent, autrement dit dans une posture d'émergence.

Pour cela, on place au sommet le « futur aspirationnel » de notre choix. Celui-ci peut-être aussi bien une vision souhaitable, que le synopsis ou un narratif d'un futur souhaitable ou non. On peut aussi y placer une transformation liée à une innovation, un changement d'ordre social ou politique, etc.

Ensuite on développe une réflexion collective d'une part sur les dynamiques existantes qui « poussent » vers ce futur, autrement dit des actions, des mouvements, des phénomènes observables même s'ils sont d'envergure limitée actuellement.

On identifie ensuite ce qui retient ou agit à l'encontre, aujourd'hui, l'évolution vers ce futur aspirationnel.

On réfléchit ensuite aux tensions entre ce qui retient et ce qui pousse, en essayant par exemple d'identifier par regroupement des systèmes d'antagonismes. Ce travail permet ensuite de réfléchir aux leviers d'action propres à changer le rapport de force entre les dynamiques et les freins, pour en faire des pistes pour l'action.

Ce travail s'apparente donc un peu aussi à une réflexion sur le cheminement entre un futur et un présent, un peu différent de la fresque du futur puisqu'il ne s'agit pas de trouver un chemin mais plutôt de générer des chemins et des pistes d'actions mais sans la prétention d'en faire une démarche de planification de quelque sorte.

Annexe 15- Jour 3 – Les trois horizons



Une méthode utilisée pour connecter une certaine représentation du futur avec le présent.

Un cadre pour penser le futur basé sur trois horizons temporels et comment ils sont interconnectés.

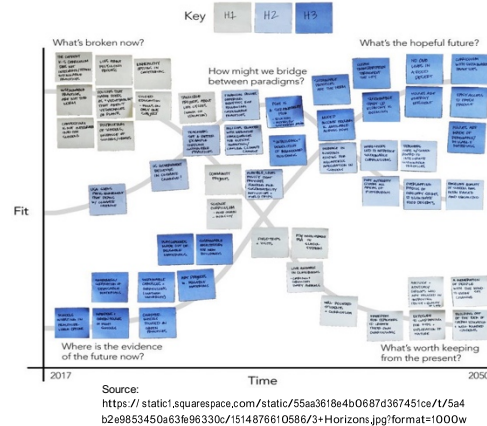
Description d'une transformation d'un modèle établi (situation présente) vers l'émergence d'un nouveau modèle (situation future) basée sur des activités de transition.

Qu'est-ce que la méthode des 3

Une méthode utilisée pour connecter une certaine représentation du futur avec le présent

Un cadre pour penser le futur basé sur trois horizons temporels et comment ils sont interconnectés

Description d'une transformation d'un modèle établi (situation présente) vers l'émergence d'un nouveau modèle (situation future) basée sur des activités de transition

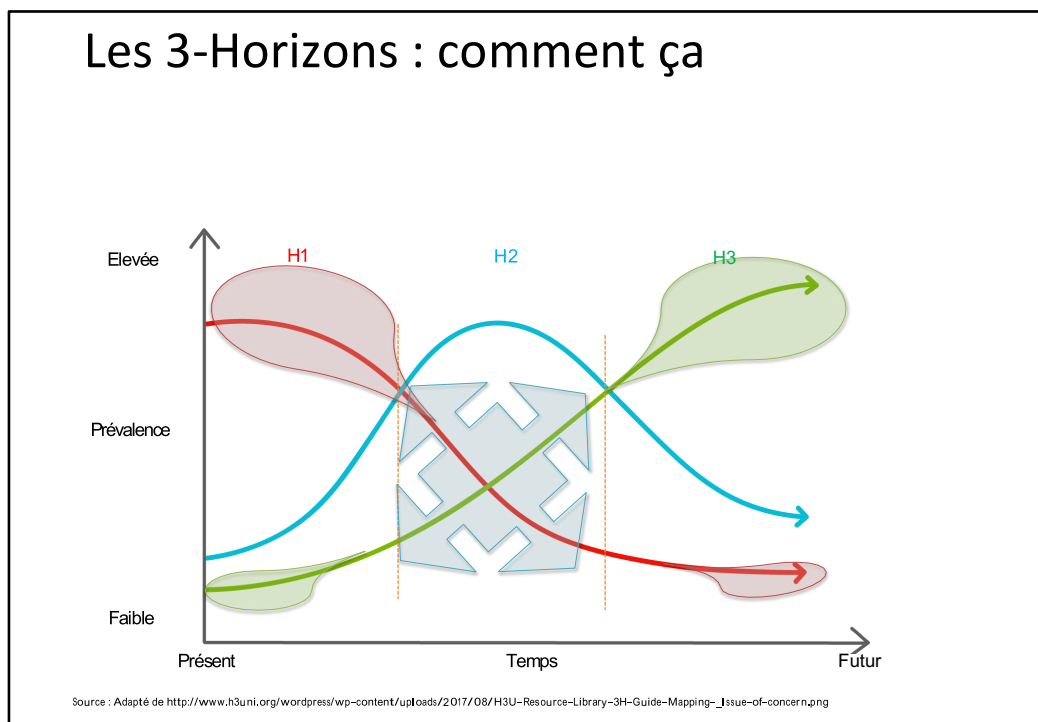


On dessine un graphe temporel avec deux axes, trois espaces et trois lignes, comme cette représentation classique à l'écran.

- L'axe vertical représente la prévalence d'une situation à un moment donné,
- L'axe horizontal représente le temps,
- L'espace vertical le plus à gauche correspond au présent, c'est conventionnellement l'Horizon 1 ou H1,
- L'espace vertical le plus à droite correspond au futur, c'est conventionnellement l'Horizon 3 ou H3,
- L'espace vertical au centre correspond au temps de la transition du présent au futur, c'est conventionnellement l'Horizon 2 ou H2,
- La ligne rouge qui part du haut de H1 est la ligne qui représente l'évolution du modèle qui est dominant dans le présent (prévalence haute). Elle aboutit dans le futur à une réduction/disparition de ce modèle ou de certains de ses éléments,
- La ligne verte qui arrive en haut de H3 est la ligne qui représente l'évolution du modèle alternatif qui sera dominant dans le futur (prévalence haute). Elle part du présent où ce modèle est marginal (seuls certains éléments peuvent éventuellement exister ici ou là)
- La ligne bleue représente les tensions, processus qui correspondent à la fois à un modèle dominant qui ne veut pas disparaître et un modèle émergent qui ne demande qu'à se développer. Cette ligne n'est pas réellement une courbe de Gauss mais plutôt une ligne fluctuante d'activités de transformation.

Il y a donc cinq zones importantes : les quatre coins et le centre :

- En haut à gauche : le système dominant aujourd'hui,
- En haut à droite : le système dominant demain,
- En bas à gauche : les poches du futur dans le présent (les éléments du nouveau système qui existent déjà dans le présent),
- En bas à droite : les poches du présent dans le futur (les éléments du vieux système qui demeurent cohérents avec le nouveau),
- Au centre et en fait en continuité entre ces quatre zones : les tensions, conflits, actions, événement permettant de connecter ces espaces, avec notamment les activités qui garderont les éléments du vieux système et celles qui feront fleurir les éléments du nouveau système.



Comment le mettre en œuvre

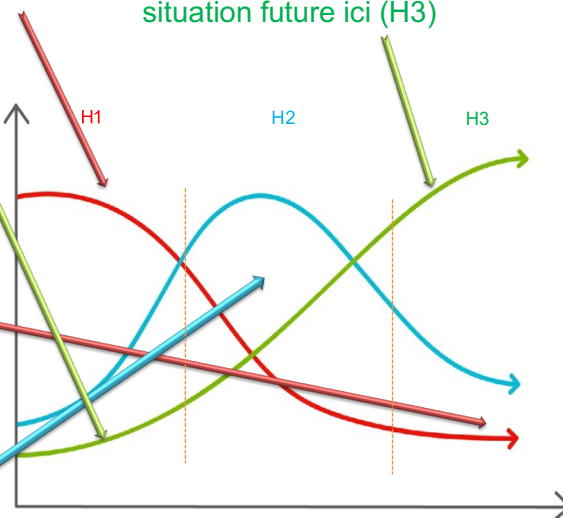
1. Décrire les éléments de la situation actuelle ici (H1)

2. Décrire les éléments de la situation future ici (H3)

3. Identifier et placer les poches du futur dans le présent ici (H1)


4. Identifier et placer les restes du présent dans le futur ici H3

5. Remplir H2 avec les tensions, les actions transformatives



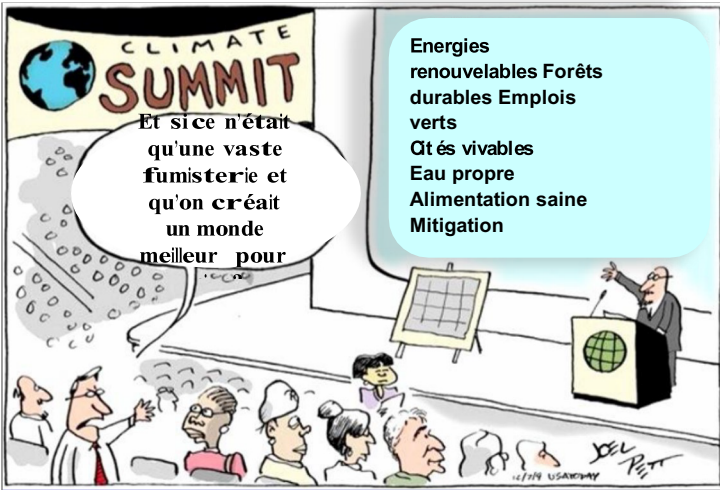
Références et ressources

- † Quist, J., Vergragt, P., 2006. Past and future of backcasting : The shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework. *Futures* 38, 1027–1045. doi:10.1016/j.futures.2006.02.010
- † Vergragt, P.J., Quist, J., 2011. Backcasting for sustainability : Introduction to the special issue. *Technol. Forecast. Soc. Change* 78, 747–755. doi:10.1016/j.techfore.2011.03.010
- † Camara C. (ed.), Bourgeois R., Bourgoïn J., Camara A., Ciss I., Daouda G., Diop M., Fall D., Faye A., Gaye D., Diop D., Jahel ., Jankowski F., Gueye N. A., Gueye N. Y., Kane O., Mbaye T., Ndiaye M., Ndoye K., Niang S., Nourou S., Sané M., Ségnane S., Seye N., Sow M., Thiao I., Tounkara S. 2018. Rapport des ateliers de co- construction de scénarios prospectifs pour la zone sud des Niayes. Dakar : CIRAD- ISRA-BAME, 50 p. doi.org/10.1816



« Visioning » et « Backcasting » : construire et utiliser des utopies

Ce que c'est, comment
la mettre en œuvre,
portée et limites



Energies
renouvelables Forêts
durables Emplois
verts
Cités vivables
Eau propre
Alimentation saine
Mitigation

Et si ce n'était
qu'une vaste
fumisterie et
qu'on créait
un monde
meilleur pour

- On peut proposer une définition minimaliste et a priori simple du visioning comme étant *un outil qui rassemble des parties prenantes pour développer une vision partagée du futur.*

Mais on s'aperçoit que cette définition renvoie à plusieurs non-dits qui demandent à être clarifiés. Le premier est la notion d'outil dont on sait qu'elle renvoie au Comment et donc au pourquoi.

Dans cette définition le Pourquoi est bien là : *développer une vision partagée du futur.* Mais ce pourquoi est-il

suffisant ? En fait non car il existe un autre pourquoi qui est celui de la raison pour laquelle on veut développer une vision partagée du futur...

Ce nouveau pourquoi renvoie à d'autres dimensions du comment qui sont explicites dans cette définition : *rassembler et partager d'une part, et les parties prenantes d'autre part.*

Ce n'est que lorsque l'on a de la clarté sur ce deuxième pourquoi que l'on peut alors réfléchir à la nécessité d'une vision partagée, au comment de rassembler et puis à l'identification des parties prenantes. (Récursivement, l'idée même de rassembler et de parties prenantes renvoie implicitement à une certaine forme de pourquoi, n'est-ce pas ?).

- L'outil lui-même peut être caractérisé par une autre définition « *Un processus mental dans lequel des images du futur désiré sont rendues intensément réelles et appelées à opérer comme des motivateurs pour l'action présente* ».

Cette définition replace la vision partagée a priori dans une perspective d'utopie possible, voire plausible, puisqu'elle doit permettre de motiver l'action présente et donc ne s'inscrit ni dans l'utopie projetée qui revient à dire que cette vision partagée existe déjà, ni dans l'utopie présomptueuse qui est

par définition inatteignable et donc ne peut servir de motivation pour l'action présente.

Le visioning en tant que processus de création d'une représentation d'un futur préféré peut être réalisé de plusieurs façons. Quelle que soit cette façon, sa principale caractéristique est qu'il s'agit d'un processus à visée normative.

La façon la plus directe de produire une vision préférée est de se concentrer sur la construction d'un seul futur. Pour cela différentes approches sont possibles.

- On peut travailler seul (la vision du dirigeant, du leader, du penseur, de l'expert)
- avec un groupe de participants, en imaginant ce futur directement sur la base d'aspirations (partagées) et de valeurs (communes).
- On peut aussi : partir du diagnostic du présent et en réfléchissant à ce que pourrait/devrait être la situation « parfaite/idéale » dans l'avenir.

-Il ne s'agit généralement pas d'une réflexion sur une amélioration « raisonnable » mais une amélioration extrême. C'est-ce que l'on retrouve très souvent dans la formulation des visions.

Qu'est-ce que c'est

Des définitions « simples »:

Un outil qui rassemble des parties prenantes pour développer une vision partagée du futur

« Un processus mental dans lequel des images du futur désiré sont rendues intensément réelles et appelées à opérer comme des motivations pour l'action présente »

<http://www.businessdictionary.com/definition/visioning.html>

Le visioning est la base la plus commune et la plus usitée des approches anticipatrices : toute organisation dans les fondements mêmes des principes de management se doit de proposer une Vision (et ensuite une mission qui en découle).

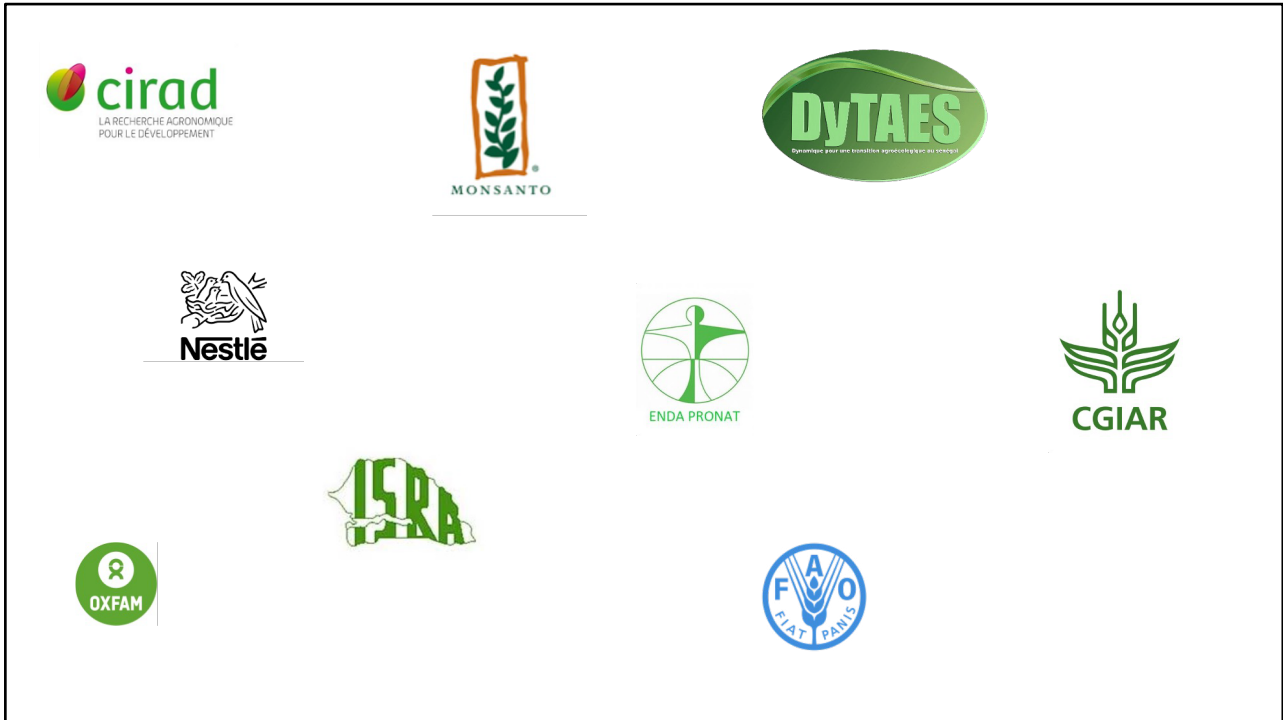
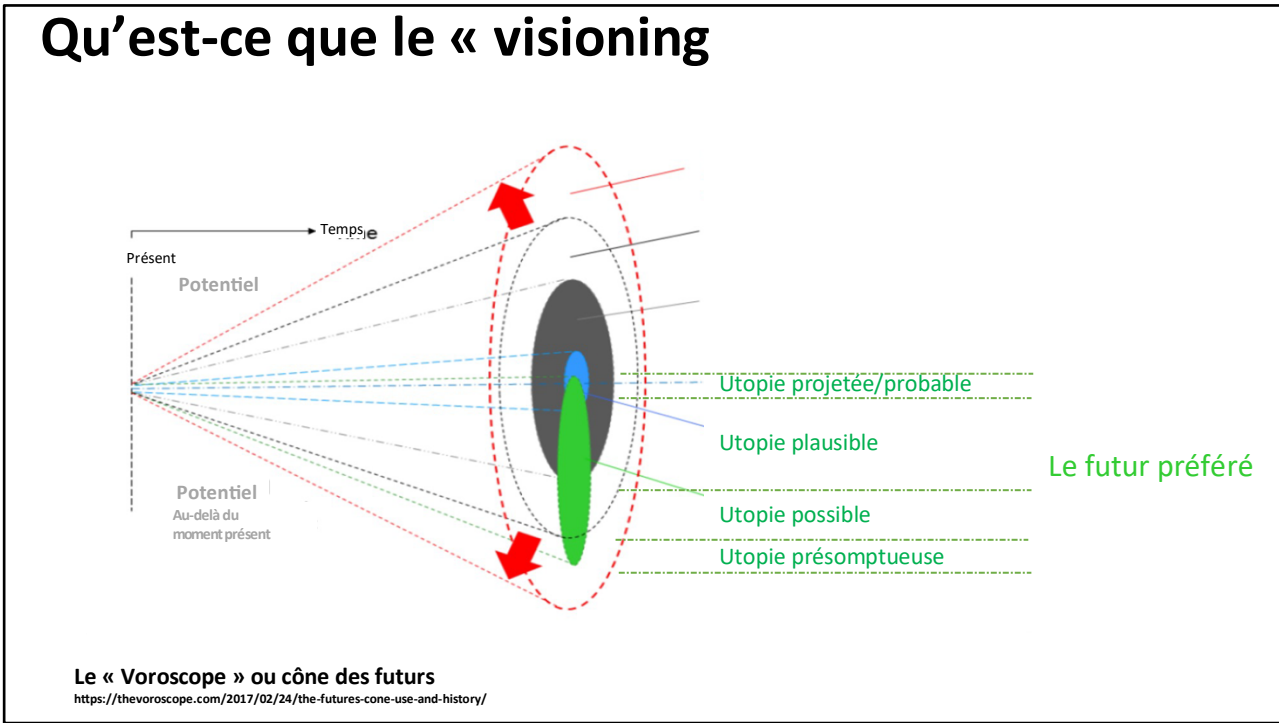
Il s'agit de construire une vision plausible d'un futur préféré parfois qualifié d'utopie.

Si l'on regarde dans le cône de Voros ce futur préféré peut prendre différents aspects utopiques :

- une utopie projetée par la continuité d'un présent déjà préféré,
- une utopie plausible car déjà présente d'une certaine façon aujourd'hui,
- OU une utopie plausible que l'on saurait comment atteindre, ou possible en pensant qu'on aura les moyens de l'atteindre, malgré un présent peu propice,
- et une utopie présomptueuse qui serait au-delà de ce que le présent nous permet d'imaginer.

Souvent c'est l'utopie présomptueuse qui prévaut comme on va le voir avec quelques exemples mobilisés dans des contextes mono institutionnels.

Cette forme de visionning tend à dénaturer alors l'usage potentiel de l'exercice, pour alimenter l'action présente, pour en faire davantage un usage de vitrine.



On a pris quelques organismes pour illustrer la formulation classique issue du visionning selon des futurs +/- plausibles ou +/- présomptueux

Nous avons la vision d'un monde juste et durable. Un monde où les économies sont centrées sur l'être humain et la planète. Un monde où les femmes et les filles vivent à l'abri des discriminations et des violences, où la crise climatique est endiguée, où les systèmes de gouvernance sont inclusifs et permettent de demander des comptes aux personnes qui détiennent le pouvoir.



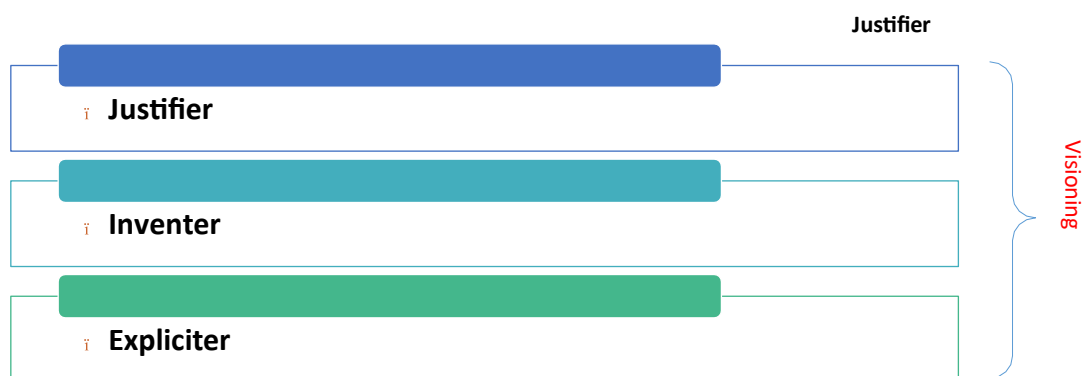
À l'horizon 2063, le Sénégal atteint la sécurité et la souveraineté alimentaire par l'agroécologie.



Nous luttons pour un monde libéré de la faim et de la malnutrition dans lequel l'alimentation et l'agriculture contribuent à améliorer le niveau de vie de tous, en particulier les plus pauvres, selon des modalités durables du point de vue économique, social et environnemental.

5

Les étapes du visioning « classique »



Quelles sont Les étapes d'un processus d'élaboration **d'une vision partagée entre de multiples parties prenantes** ?

1) Définir le Pourquoi et justifier le recours au visioning

Cette étape préliminaire vise à **cerner la question centrale (quoi, où), l'horizon temporel (quand) et qui est concerné (et donc qui doit y prendre part).**

Il faut aussi prévoir la partie logistique, penser au profil des participants y compris la possibilité de les mettre ensemble autour d'un même processus.

2) IMAGINER où l'on souhaiterait être

Individuellement, établir les éléments de sa vision : ce que l'on voit concrètement dans le futur, ce dont on rêve, " les aspirations". **Formulation écrite sans échanges avec les autres.**

Ensuite plusieurs approches sont possibles. Les plus communes sont **l'analyse en grappes** et le consensus « **1,2, tous** ».

Dans **l'analyse en grappes** on passe **directement de l'individu au groupe** entier en **collectant toutes les idées écrites et en les rendant visibles sur un support approprié.**

Ensuite on en **fait des grappes (clusters) regroupant des idées similaires**, qui vont bien ensemble, basées sur la même intention, allant dans la même direction.

On **nomme** ensuite ces **groupes d'idées avec un terme court**, on réfléchit à l'intention derrière chaque groupe d'idées et au nom qu'on peut lui donner.

Enfin on réfléchit ensuite aux **liens entre ces différents éléments**, à la possibilité d'une **hiérarchie causale ou temporelle**. Ce regroupement et organisation se fait aussi au yeux de tous sur un mur par ex.

Dans la **démarche « 1,2, tous »**, on demande après la phase individuelle de **travailler en paires** et de **se mettre d'accord sur les cinq éléments concrets les plus importants de la vision.**

Ces éléments sont ensuite apportés dans la discussion plénière qui se déroule comme indiquée précédemment. La démarche « 1,2, tous » a l'avantage de rendre la discussion plus facile et rapide (moins d'idées à traiter) et d'initier déjà un processus de partage. Par contre, elle ne permet pas de partager les visions individuelles dans leur diversité et peut éliminer la nouveauté, l'originalité lors de la discussion en paires.

On peut également faire précéder l'étape d'imagination par une session « **Craintes et espoirs** » dont les résultats servent de matériau pour la session d'imagination du futur souhaité. (j ai remonte ici).

3) DECRIRE -EXPLICITER où l'on sera

En se basant sur des différents thèmes identifiés et partagés par les participants, l'étape suivante est de formuler, un **narratif** qui soit une **représentation vibrante et motivante de ce futur, susceptible d'inspirer l'action dans le présent.**

On pourrait s'arrêter là, ce narratif "en soi" constitue une représentation d'un futur. L'intérêt peut être de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance à un même projet des parties

prenantes, ou encore un outil de communication. Mais on peut aussi vouloir s'appuyer sur ce narratif pour mieux appréhender le présent, voir pour prendre des décisions.

=> Dans ce cas on associe une seconde phase au visioning : le backcasting

Annexe 17- Jour 3 – Backcasting



Le « backcasting » : la fresque du futur



Ce que c'est, comment le mettre en œuvre, portée et limites

Question préliminaire : qui a déjà entendu parler du, ou pratiqué le backcasting?

Etymologiquement parlant, **le backcasting est donc une projection vers l'arrière, autrement dit vers le passé**, à l'opposé du **forecasting qui est la projection vers l'avant, autrement dit vers le futur**. Mais cette projection vers le passé prend comme point de départ le futur, et donc le passé est en fait le présent.

Une définition standard du backcasting peut être trouvée chez Quist and Vergragt, (2006) comme l'action de "générer un futur souhaitable, et regarder en arrière depuis ce futur vers le présent afin de définir une stratégie et de planifier comment il peut être réalisé". **Pour la génération du futur souhaitable, il n'est pas précisé quelle méthode utiliser**. Généralement, on part du visioning, mais on verra par la suite qu'il existe d'autres méthodes pour produire un futur souhaitable (CoES, triangle des futurs, ACC...)

Les éléments clés pour la réalisation du backcasting sont donc les suivants :

- Un point de départ qui sera nécessairement dans le futur
- Un point d'arrivée qui sera nécessairement dans le présent
- Une méthode pour connecter le point de départ au point d'arrivée dans le but d'identifier un ou des chemins actionnables.

Dans la définition ci-dessus il faut noter l'utilisation de « un » associé à la notion de futur souhaitable, ce qui indique implicitement qu'il en existe plusieurs, alors que « le » est utilisé pour parler du présent ce qui indique implicitement qu'il n'en existe qu'un.

Il faut noter aussi que l'on trouve dans la littérature des références au backcasting comme une méthode de construction de scénarios, du fait qu'elle inclut la genèse ou en tout cas l'utilisation d'une représentation du futur, même si l'étymologie même du terme renvoie essentiellement au processus de connexion d'une représentation du futur avec une représentation du présent.

Par rapport à notre définition des scénarios, le backcasting apparaît comme une méthode pour compléter le scénario, puisqu'il va permettre de définir un chemin entre le présent et le futur. Il existe d'autres façons de penser à l'espace temporel entre le présent et le futur, par exemple avec le triangle des futurs, ou encore de façon classique par la planification stratégique partant du présent. Il y a de ce fait dans la littérature des confusions, des assimilations et des débats sur backcasting et méthode de scénario. Ce qu'on va faire ici, c'est prendre le terme backcasting dans son sens le plus spécifique de projection depuis le futur vers le présent.

Qu'est-ce que le backcasting

Une définition (Vergragt and Quist, 2011)

“générer un futur souhaitable, et regarder en arrière depuis ce futur vers le présent afin de définir une stratégie et de planifier comment il peut être réalisé”.

Les éléments clés du backcasting:

- † Un point de **départ dans le futur**
- † Un point d'**arrivée dans le présent**
- † Une méthode pour **connecter le point de départ au point d'arrivée** dans le but d'identifier un ou des chemins actionnables

Les grandes étapes du backcasting :

1) Déterminer d'où on vient

- Cette étape de diagnostic partagé est fondamentale afin d'éviter des propositions ou controverses ultérieures et d'avoir une base solide pour une réflexion commune.
- Il est nécessaire que tous les participants soient d'accord a minima (confortables) avec l'énoncé de ce présent. Pour le faire on peut réfléchir à une formulation à partir des “thèmes” produits dans la première étape “Imaginer” du visionning.
- Cette partie est beaucoup plus difficile à réaliser lorsque l'on travaille dans des environnements complexes avec de multiples acteurs ayant des intérêt divergents voire

opposés comme c'est souvent le cas dans le domaine du développement rural, territorial, de filières, des technologies, bref nos domaines...

- Une façon de procéder est de **ne pas rechercher un consensus sur la formulation du présent mais un compromis qui permet d'incorporer les différentes façons dont le présent est perçu** par les participants.

De ce fait, ce n'est pas surprenant que ce type d'instrument soit essentiellement utilisé dans **des contextes plutôt mono-institutionnels** (organisation du secteur privé, ONG, OP, OCS), **et en interne** plutôt qu'en inter-institutionnel. Allez développer une vision partagée entre Bayer et ATTAC...

Cette formulation du présent **ne se fait pas comme préliminaire de la vision mais suite à la construction de cette dernière.**

Cela permet de reconsidérer le présent à la **lumière de ce qui sera important dans le futur** et non pas de ce qu'il est aujourd'hui, du moins tel qu'on le croit.

C'est une démarche un peu différente de ce que l'on propose habituellement dans un visioning, qui commence par un diagnostic. Le risque est que le diagnostic bride l'imagination et la créativité.

2) Décrire comment on y arrive

Plusieurs méthodes sont possibles : sur la base soit du **backcasting (notamment avec fresque historique)** ou le **graphe des trois horizons**, soit de la **planification stratégique classique**.

Comment le mettre en œuvre

Avoir une vision/des représentations du futur

Faire un narratif "miroir" du présent

Travailler sur le cheminement

La pratique du backcasting suit une démarche standard même si les méthodes utilisables peuvent varier pour la mettre en œuvre. Cette démarche demande que soient bien identifiés au préalable deux états distincts dans le temps : un état futur qui sera le point de départ et un état présent qui sera le point d'arrivée.

Pour faire un diagnostic du présent (point d'arrivée) on peut procéder par une démarche itérative avec un premier diagnostic du présent « classique » qui est généralement établi au début de la démarche anticipatrice, parfois en cours selon les outils, puis à la lumière du travail sur le futur, revenir sur le diagnostic du présent afin d'en mettre en relief les dimensions et caractéristiques qui résonnent avec la ou les représentations du futur. Tout dans le présent n'est pas pertinent par rapport à la représentation du futur et le diagnostic « classique » peut ne pas avoir identifié des éléments cruciaux par rapport au futur (nouveau dans le présent).

Une difficulté ou plutôt un biais dans le diagnostic itératif est que la première étape peut influencer sur le processus de création des représentations du futur en limitant, en bridant, en contraignant la créativité et l'imagination. On peut réduire ce risque en appliquant les principes que nous avons vus : **penser les ruptures et penser l'intégralité du futur.**

Dans cette séance, nous allons mettre l'accent sur le cœur du backcasting autrement dit comment peupler l'espace temporel entre le futur et le présent en partant du futur, puisque nous avons déjà vu une façon de produire un futur souhaité, et que nous en verrons d'autres, **lesquelles?**

Réponse : Le visioning, l'analyse en couches causales, les démarches de scénario exploratoires comme la matrice des incertitudes critiques, la co-élaboration participative de scénarios, les archétypes, etc.

Mais le backcasting n'a pas à se limiter exclusivement à une vision souhaitable du futur. **Quel serait l'intérêt de faire du backcasting avec des visions par exemple non souhaitables du futur ?**

Maintenant voyons le processus.

Processus

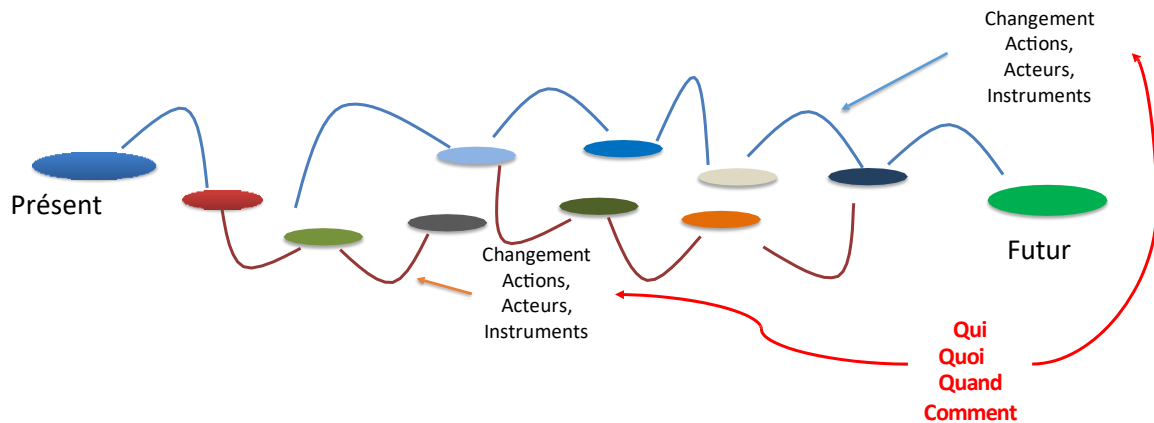
- ï *Etapes préliminaires*
 - ï *Une situation future est clairement identifiée*
 - ï *La situation présente est clairement identifiée*
 - ï **Peupler un « espace de transition » connu**
 - ï **Actions**
 - ï **Événements**
 - ...
-) **Quand**
Quoi
Qui
Comment

Dans le backcasting, on va faire au final l'histoire d'un futur, autrement dit on va peupler l'espace temporel entre le futur et le présent avec des événements, actions, acteurs qui sont logiquement connectés et font le lien entre un futur donné et le présent.

Ce qui fait l'originalité du backcasting par rapport à la planification stratégique classique c'est de prendre la question du chemin à rebours. Dans la planification stratégique classique on se pose la question quelle est notre prochain mouvement immédiat, puis le suivant, puis le suivant, jusqu'à atteindre le futur souhaité. Cette démarche a une faiblesse majeure car dans la planification stratégique classique on ne peut réfléchir au cheminement qu'à partir de ce que l'on sait du présent, à partir de ce que l'on pense/possible ou important ou nécessaire, c'est donc la perception du présent qui détermine le chemin, autrement dit qui colonise la façon d'arriver au futur.

Façon de procéder

ï **La fresque du futur** : Produire un cheminement en identifiant « à rebours » ce qu'il s'est produit entre la situation future et la situation présente

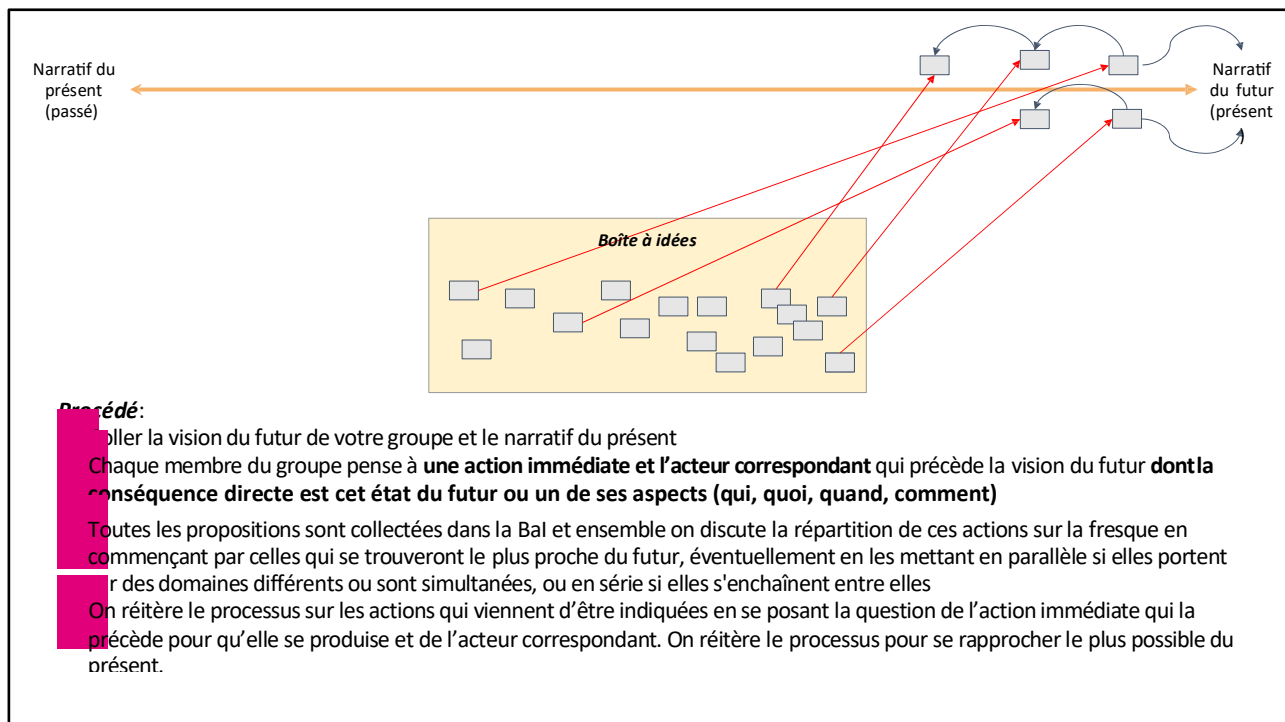


La fresque du futur est une démarche assez simple à mettre en œuvre. On peuple l'espace temporel entre futur et présent en se demandant : **qu'est-ce qu'il s'est passé pour que nous en soyons arrivés là ?** et non qu'est-ce qu'il faudrait faire pour atteindre ce futur ? C'est là que réside la différence essentielle, car le futur est donné comme réel (comme présent) et le présent est donné comme passé. Il est donc possible de raconter ce cheminement puisqu'il s'est déjà produit... et donc on sait ce qu'il s'est passé. Une façon très ludique et efficace d'engager un processus de backcasting selon cette ligne est d'utiliser la métaphore du voyage dans le futur : les participants se retrouvent dans l'horizon temporel choisi et ils endossent le rôle de professeur d'histoire qui reçoit la visite d'étudiants venant du passé. Ils doivent leur expliquer ce qu'il s'est passé pour qu'ils comprennent comment on a pu arriver à ce futur en partant de leur présent. Le narrateur n'est donc plus en situation de planification mais de récitation. De ce fait, le vocabulaire utilisé pour produire et raconter ce cheminement utilise les temps du passé et du présent, et non les temps du présent et du futur.

On se demande quel est l'événement immédiat qui précède le futur comme présent, et ensuite quel événement l'a précédé etc.. jusqu'à se retrouver dans le passé (le présent). Chaque événement est constitué d'actions, d'acteurs qui ont produit ces actions et de changement institutionnels associés. Ces événements sont associés à des dates plus ou moins précises permettant de les positionner dans le temps.

Pour ce faire on travaille avec des cartes ou des post-its individuels où chacun indique l'événement où l'action qui s'est produite, y compris les acteurs qui en sont à l'origine. Ces contributions sont portées sur la ligne temporelle de la fresque en les articulant logiquement (antériorité, causalité, conséquence, simultanéité). On procède en plusieurs

itérations afin de combler les « trous » temporels et causatifs entre les différents éléments. Dans la fresque du futur, la pratique montre que les inputs tendent à être concentrés tous très près de l'horizon du présent alors que ce sont souvent des transformations majeures qui demandent plus de temps. Ne pas hésiter à déplacer les événements vers l'horizon temporel du futur. Au final, ce qui compte le plus, n'est pas tant la précision des dates (puisque de toute façon ce sont des événements virtuels) mais le contenu des événements. Pour réaliser une fresque historique il faut prévoir un temps variable en fonction du nombre de scénarios.



Références et ressources

- Quist, J., Vergragt, P., 2006. Past and future of backcasting : The shift to stakeholder participation and a proposal for a methodological framework. *Futures* 38, 1027–1045. doi:10.1016/j.futures.2006.02.010
- Vergragt, P.J., Quist, J., 2011. Backcasting for sustainability : Introduction to the special issue. *Technol. Forecast. Soc. Change* 78, 747–755. doi:10.1016/j.techfore.2011.03.010
- Camara C. (ed.), Bourgeois R., Bourgoin J., Camara A., Ciss I., Daouda G., Diop M., Fall D., Faye A., Gaye D., Diop D., Jahel ., Jankowski F., Gueye N. A., Gueye N. Y., Kane O., Mbaye T., Ndiaye M., Ndoye K., Niang S., Nourou S., Sané M., Ségnane S., Seye N., Sow M., Thiao I., Tounkara S. 2018. Rapport des ateliers de co- construction de scénarios prospectifs pour la zone sud des Niayes. Dakar : CIRAD- ISRA-BAME, 50 p. doi.org/10.1816

Guide méthodologique pour une co- construction d'un plan d'action de réhabilitation des paysages par les communautés locales de Sadjoavato-Madagascar

21 août 2024,

Introduction à l'atelier

Jour 1 : introduction, bienvenue, Patrick	Jpur 2 : Présentation des résultats et discussion du triangle puis Visionning
Représentant du maire	Visionning
Objectif de l'atelier Patrick	<u>3 Horizon (Si le temps le permet)</u>
Programme	Backcasting
Fresque historique en plénière (Renault); puis où voulons nous aller ? Autodétermination, objectif commun, engagements sur la base d'un plan d'actions. Préciser l'horizon 2050 et l'espace la commune de ...	Scénario du présent au futur désiré de la vision
Pause	Fête ritualmisation

Etapes détaillées proposition de l'équipe

0.1 Définir le système : fresque historique (1:30) – jour 1 plénière

ï Entrée Espoir, crainte, certitudes. Produit : identifier les futures possibles. Outils triangle des futures - Jour 1

ï Identifier le futur souhaitable. Outils visionning - Jour 1&2

ï Identifier les tensions et les leviers (outils 3H) - Jour 2

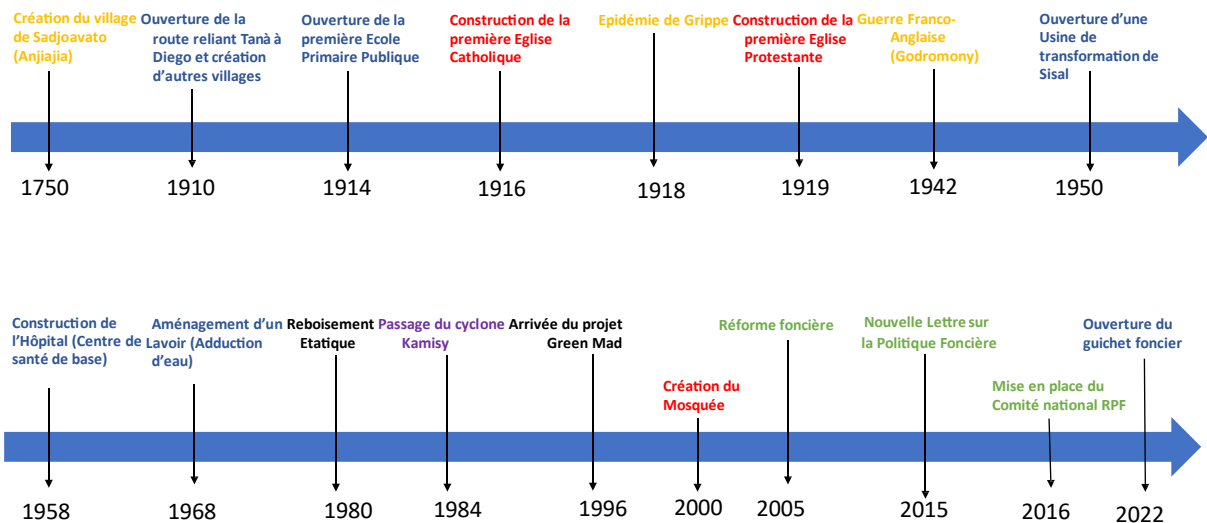
ï Identifier les étapes entre le futur et le présent. Outil backcasting - Jour 2

1.6 Identifier un chemin désirable du présent au futur – scénario.

ïRitualisation

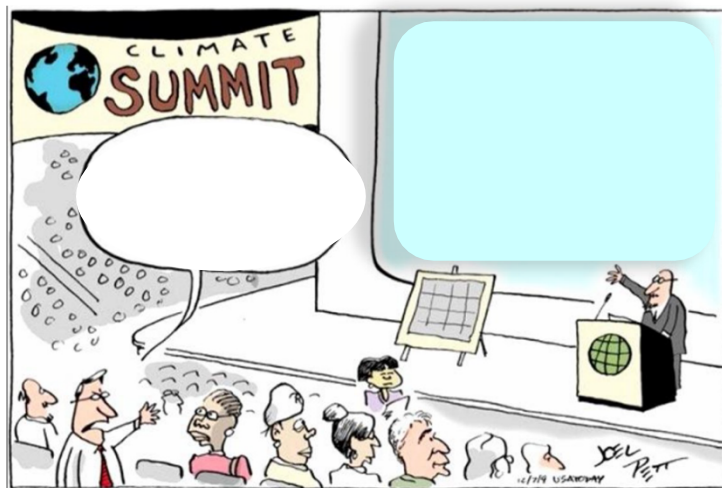
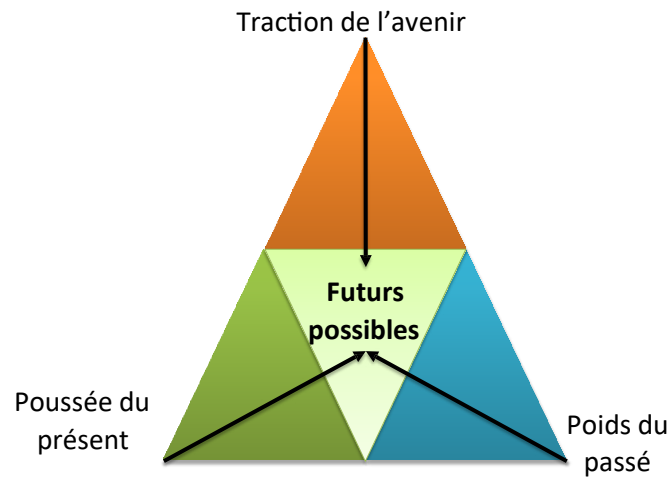
2.1 Plan d'action à partir de 1.6 (matin du jour 3)

3



Représentation des grands évènements de la trajectoire de la commune de Sadjavato

Qu'est-ce que le triangle des futurs?



Qui doit être inclus dans ce travail ?

Imaginer:

H Chaque participant propose un "espoir", un idéal sur un aspect fondamental de la réhabilitation des paysages à Sadjoavato, à l'horizon 2025

I (une carte /pers)

Décrire où on sera:

J Regrouper les apports individuels dans chaque catégorie (STEEP)

K Associer les catégories entre elles

L Produire un narratif de cette vision

Diagnostiquer - déterminer d'où on vient

M Caractériser la situation aujourd'hui à la lumière de ce qui sera important dans le futur (la vision)

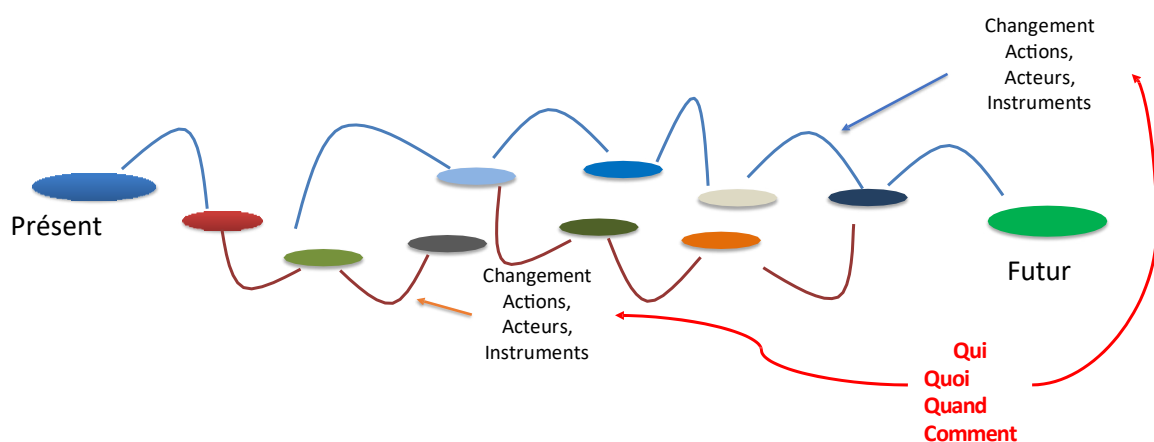
Décrire comment on y arrive:

N Identifier la distance entre la représentation du présent et celle du futur

O Identifier les points de rupture

Façon de procéder

La fresque du futur : Produire un cheminement en identifiant « à rebours » ce qu'il s'est produit entre la situation future et la situation présente



Élaboration du plan d'action

Le plan : reprendre le cheminement en repartant du présent vers le futur souhaité, il faut donner un horizon au plan (par exemple 5 ans).

