

CONCLUSIONS DE L'ANALYSE DE CAS

Nous tirons les conclusions générales qui suivent à partir d'un nombre assez limité d'exercices analysés. Dès lors, ces conclusions ne sont pas forcément généralisables, mais, dans la mesure où nous avons choisi des exercices de prospectives et de planification hétérogènes, la portée de ces conclusions est de l'ordre de l'*inférence* : elles doivent permettre de réfléchir aux étapes à mettre en œuvre pour un processus participatif de prospective et de planification. Il ne s'agit pas non plus ici d'un travail d'évaluation de l'efficacité ni de l'efficacité des exercices étudiés. Nous analysons ces exemples, sans vouloir les comparer ou les évaluer par rapport à leurs propres objectifs, mais en dégagant des informations spécifiques à divers aspects, grâce à la diversité en termes de contexte institutionnel, formalisation, étendue, etc. Dans le présent chapitre, nous tentons à partir de l'ensemble des cas analysés d'extrapoler une série d'enseignements qui nous semblent pouvoir structurer, ou du moins informer, un éventuel exercice belge de prospective et/ou de planification.

A. ANALYSE DES ETAPES

Nous pouvons tirer des conclusions spécifiques relatives à chacune des étapes envisagées pour la construction d'un exercice de prospective et de planification, leur place dans le processus, les modes de participation possibles, etc., en les illustrant si nécessaire par des références aux différents cas étudiés.

Ci-dessous, un tableau de synthèse reprend l'enchaînement des étapes suivies dans les sept cas analysés, afin d'offrir une vue d'ensemble sur la diversité des processus possibles.

Il n'y a pas deux exercices identiques, mais il est possible de tirer des informations intéressantes de cette diversité.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	...
VISIONS-Europe	A	C	D	F							
VISIONS-Venise	A	C	E	D	C	D					
World Water Vision	A	D	C	H	E	F					
Pays Basque 2010	C	B	E	F	G	A	B	C	D	G	
Objectifs 2020	A	B	C	D	F	G	F	G	H		
Baltic 21	F	A	B	C	E	F	D	G	D	H	
TM	A	F	E	D	F	G	H				

A. DEFINITION DES THEMES DE TRAVAIL.

Les thèmes sont généralement basés, soit sur un découpage institutionnel (ministères, administrations, etc.) comme dans Baltic 21 (transport, tourisme, agriculture, etc.) ; soit sur un agenda plus ou moins typique lié au développement durable (mode de vie, équité, environnement et ressources, énergie, etc.) comme dans VISIONS et Objectif 2020 ; soit enfin, selon des problématiques spécifiques au sujet ou à la zone traitée comme dans Pays Basque 2010 (PB2010) (ouverture et complémentarité régionale, culture et formation, etc.).

La question des thèmes de travail est centrale lorsqu'il est question de développement durable dans la mesure où, idéalement, une approche tridimensionnelle implique de prendre en compte l'ensemble des problèmes économiques, sociaux et environnementaux dont la résolution permettra d'avancer vers une société plus durable. Mais il est peu efficace d'essayer de traiter tous les nœuds problématiques en même temps, et, dans le cadre du développement durable comme dans d'autres cas, il est incontournable d'effectuer des choix concernant les thématiques à traiter.

Cette étape vient presque toujours en premier lieu, sauf dans le cas de PB2010 et de Baltic 21 (B21). Dans ce dernier cas, l'étape A est simplement précédée de la *détermination des objectifs globaux du projet* (F).

En revanche pour PB2010, l'identification des thèmes de travail survient à la fin de la phase participative, juste avant ce que nous avons appelé la phase descriptive. Comme nous l'avons déjà indiqué plus haut, ce projet est déjà ancien du point de vue de l'histoire institutionnelle du développement durable. Il est donc intéressant de noter que les thèmes qui aujourd'hui semblent évidents ne l'étaient pas forcément il y a quinze ans.

Pour la plupart des exercices, nous manquons d'informations sur la manière dont les thèmes de travail ont été choisis. Mais cette étape est généralement peu participative, et vient vraisemblablement s'encadrer dans la manière dont le commanditaire (ou l'équipe en charge du projet) définit l'objet du projet. Il faut garder à l'esprit que la manière dont on pose le problème influence forcément la manière dont on imaginera les solutions. La prise en compte a priori de découpages institutionnels classiques, voire des thèmes relativement stabilisés du développement durable, peut s'avérer inadéquate. Une réflexion sur ce point est selon nous loin d'être superflue.

B. ELABORATION D'UN DIAGNOSTIC

Cette étape n'est pas toujours présente, mais lorsqu'elle l'est, elle se situe en amont dans le processus.

L'étape de diagnostic semble être davantage mobilisée lorsque la participation est bien intégrée au processus (PB2010, OBJECTIF 2020, B21). Lorsque la participation est plutôt du type expérimental (VISIONS, WWV) ou guidé par des experts (TM, WWV), le diagnostic semble aller de soi.

Ce constat peut découler de la nécessité de partir d'une base commune pour permettre la réflexion collective. Dans le cadre d'une démarche essentiellement menée et/ou dirigée par des experts, on peut supposer que les protagonistes partagent un certain nombre d'idées communes sur l'état et le fonctionnement du monde (même s'ils appartiennent à des disciplines différentes).

Alors que dans le cas d'exercices participatifs, avec des dizaines de personnes de qualifications multiples et variées, porteuses de compréhensions spécifiques et partielles de la réalité, la

nécessité de créer un socle commun, que tout le monde accepte comme tel, semble plus évidente pour pouvoir ensuite aller de l'avant dans le processus.

Il est à noter également, que cette étape de diagnostic est systématiquement présente dans les exercices visant dès le départ à créer un plan d'action concret ; ces projets semblent davantage ancrés dans la réalité du système étudié.

C. IDENTIFICATIONS DES VARIABLES ET DES TENDANCES

Cette étape est présente dans tous les cas étudiés, sauf dans TM (et dans certains ateliers d'OBJECTIF 2020 et de B21).

Dans le TM, le processus de gouvernance considéré implique que les variables sont immanentes au processus de prospective : il semble qu'on puisse dire que les principales variables prises en compte sont, en quelque sorte, les participants eux-mêmes, leur perception des variables centrales et leurs comportements au sein du système en transition qui va influencer la direction des transformations dans un sens ou dans l'autre.

L'étape C vient toujours après A ("*élaboration des thèmes*") et B ("*élaboration d'un diagnostic*") (sauf pour PB2010), et se trouve logiquement dans la première partie de l'exercice, relative à la compréhension du système.

Cette étape peut tout autant être réalisée en interne par un groupe d'experts, que sous forme d'ateliers thématiques ou sectoriels ouverts aux stakeholders et à la population. Il semble que pour cette étape, l'expérience des acteurs de terrain soit aussi utile que l'expertise des spécialistes pour mettre en évidence les éléments susceptibles d'influencer le système.

D. CONSTRUCTION D'EVOLUTION(S)

Cette étape est toujours présente, mais à des endroits différents du processus. Elle vient au plus tôt en troisième place, après la phase de description du système. En effet, cette étape consiste à envisager la dynamique du système étudié, ce qui est un élément incontournable dans un projet de prospective, mais ne peut être abordé que si les éléments du cadre du système ont été mis en place.

La plupart du temps, plusieurs évolutions sont construites : une évolution probable de type *Business As Usual* (BAU), éventuellement un scénario de crise, et généralement une ou deux évolutions souhaitables.

Les *projections de tendances* et scénarios BAU servent en général à mettre en évidence les risques qu'engendre le maintien du statu quo au niveau de l'interaction et de l'organisation des variables, et donc à rendre compte de la nécessité d'infléchir ces tendances ; ils servent également de données de référence par rapport à la construction des évolutions souhaitables.

En ce qui concerne la construction *d'évolutions souhaitées*, quelles que soient les personnes qui contribuent à cette étape, l'important est de générer une certaine créativité. Il peut s'agir d'une opération en interne, mais la participation permet de puiser des informations sur les attentes et craintes des personnes auxquelles ces "scénarios" vont s'adresser ; tout dépend donc aussi de l'objectif poursuivi.

E. CONSTRUCTION D'IMAGE(S) FINALE(S)

Cette étape est tantôt très succincte, tantôt beaucoup plus élaborée. Elle se confond parfois avec l'étape D ("*construction d'évolution(s)*"), dont elle est alors l'aboutissement logique.

Quand l'image finale est succincte, elle peut être unique, car elle est alors générale et vague. En revanche, quand la construction de l'image finale est plus élaborée, on a généralement affaire à plusieurs images finales possibles ou souhaitables.

La pluralité d'images finales ne doit pas surprendre, car une image finale est principalement une hiérarchisation de principes ou de valeurs. Or, tant qu'on s'en tient aux principes généraux et à leur juxtaposition, il est possible d'avoir une image finale succincte, mais dont la cohérence n'est pas testée. En revanche, dès que l'on cherche à obtenir une image finale plus précise, les discussions tournent rapidement autour des différentes valeurs des participants.

Précisément, la construction participative d'une image finale est sensée idéalement contribuer à la mise en place d'un horizon et d'un langage commun permettant aux différents acteurs de partir d'un socle de valeurs et de principes partagés, pour pouvoir ensuite construire une action comprise et acceptée par la majorité.

La WWV est à la fois un exemple et un contre-exemple. Ce processus n'a pas su résoudre une opposition forte entre deux conceptions polarisées, donnant lieu à la rédaction de deux rapports différents. Mais par ailleurs, la WWV (le "*staff report*") est aujourd'hui à la base de nombreuses initiatives menées par des acteurs qui ont adhéré à cette vision d'avenir.

F. IDENTIFICATION DES OBJECTIFS

Généralement l'étape des objectifs initie la phase de planification, et se trouve dès lors parmi les étapes ultérieures du processus. Ce passage entre phase de prospective et phase de planification est une charnière centrale dans l'exercice, où souvent les étapes se chevauchent et se confondent, rendant l'analyse des différentes étapes moins facile.

A contrario, le TM et B21 débutent par cette étape, ce qui confère une signification légèrement différente à "objectifs", et le rapproche plus de ce qu'on entend par "enjeux" (ou "objectifs généraux"), qui indiquent davantage la direction à prendre, que la destination exacte.

La participation à cette étape est très variable : soit en continuité avec ce qui précède, soit reprise en main par l'équipe de base du projet, ou éventuellement par des instances ad hoc, pour synthétiser les résultats de la phase participative et amorcer un nouveau processus de réflexion en interne sur base des idées proposées, mais en prenant davantage en compte les conditions et limites de la décision publique.

G. IDENTIFICATIONS DES MESURES

Cette étape vient nécessairement vers la fin du processus. Même dans le cas de PB2010, où l'on retrouve une identification de mesures dans la première partie de l'exercice (qui débouche sur les thèmes de travail), cette étape s'insère déjà après des étapes de diagnostic et de construction de l'image finale et des objectifs.

Dans le cas de projets purement prospectifs, comme VISIONS, cette étape n'existe pas, car il n'y a alors pas de volonté d'élaborer un programme d'action concret, mais seulement d'informer sur les probables ou les possibles pour susciter la réflexion sur l'action.

De la même manière que pour l'étape F ("*identification d'objectifs*"), cette étape est le plus souvent à cheval entre une démarche participative et un travail en interne. Ce dernier a alors pour fonction, sur base des résultats des étapes précédentes, de fournir un catalogue cohérent, rigoureux et réaliste d'actions envisageables pour la réalisation des objectifs fixés, de préférence accompagnés d'informations précises concernant les acteurs concernés, les financements nécessaires, les horizons temporels visés, etc. La charnière entre prospective et planification est d'autant plus nette à ce niveau, qu'il s'agit de prendre des décisions qui ont des implications en termes de financement et de conséquences sur le système étudié. Souvent, ce sont donc les instances de décision du système qui prennent le relais sur les participants et experts.

Les étapes F et G peuvent parfois ne former qu'une seule et même étape prise en charge par les mêmes institutions, les mêmes personnes. Mais dans d'autres cas, il s'agit de deux étapes bien distinctes en termes de personnes mobilisées, et séparées par des périodes de consultation et de validation, interne à l'institution commanditaire et/ou ouverte aux participants, ou à la population. Les techniques mobilisées pour ces étapes relèvent principalement des méthodes qualitatives de discussion, de négociation et de brainstorming. Ces étapes impliquent une connaissance approfondie des réponses possibles, des instruments publics ou privés mobilisables, des contraintes légales et économiques de base, et sont donc réalisées avec une implication souvent directe des bureaux d'étude et des administrations, et demandent éventuellement déjà des négociations au niveau politique.

H. MONITORING ET SUIVI DES MESURES

Cette étape n'est présente que dans les projets les plus "aboutis" (OBJECTIF 2020, B21, TM). Elle est pourtant importante si un nouveau cycle de prospective et/ou de planification est prévu, afin que les participants puissent tirer les enseignements du cycle précédent et construire un nouveau programme d'actions correspondant aux avancées réalisées et au nouvel état du système.

B. CONCLUSIONS GENERALES

Comme nous l'avons vu tout au long de cette étude, les champs de la prospective et de la planification ne sont pas caractérisés par l'existence de méthodologies claires et précises, facilement reproductibles. Des auteurs s'efforcent de créer un certain ordre en recensant les différents outils et instruments existants et en les assemblant afin de composer des approches et méthodes-types, des boîtes à outils mobilisables en toute occasion moyennant un minimum d'adaptation, mais la diversité demeure irréductible.

Dans le champ de la prospective, il n'y a, à l'heure actuelle, pas de méthodologie-type, et il semblerait qu'on ne se dirige pas vers une standardisation de ce champ. Chaque étude est unique et part d'une analyse et de valeurs propres, d'un contexte et d'objectifs spécifiques. Chaque étude, par ses spécificités et ses expérimentations, constitue une source d'inspiration pour les suivantes.

Il reste possible de faire un recensement et un classement des méthodes, outils, approches et instruments fréquemment utilisés dans le cadre d'études sur le futur, mais ces classifications sont pour le moins fragiles face à la pratique. En effet, chaque nouvel exercice de prospective, en raison des besoins induits par le contexte, va puiser dans les expériences existantes et tenter de nouvelles combinaisons, conduisant au passage à réviser ces classements.

1. OUTILS ET APPROCHES

Tout d'abord, on constate que la plupart des exercices analysés n'accordent pas une grande part à la recherche et l'utilisation d'outils et de méthodes spécifiques.

Les outils qualitatifs, pourtant incontournables dans des situations où le cadre de l'exercice relève de la complexité et nécessite l'intégration de nombreuses perspectives, sont en général mal définis en amont des exercices, et l'on utilise peu de moyens formels (tels que des analyses multicritères participatives) qui pourraient structurer les débats ou participeraient à une hiérarchisation formelle des enjeux, objectifs ou tendances.

De même, on a comparativement peu recours à des exercices de modélisations : les données ne sont généralement pas produites pour l'exercice de prospective ou de planification, mais on utilise volontiers des données et projections existantes (par exemple, issues de rapports du GIEC). Cette frilosité vis-à-vis de l'utilisation et de la mobilisation des outils quantitatifs et qualitatifs spécifiques s'explique probablement dans certains cas par un manque de ressources et de capacités. Plus directement, on observe que les moyens disponibles sont plus volontairement investis dans une démarche de participation. Il semble également probable que les auteurs des exercices estiment que ces outils ne contribuent pas ou peu à la gestion de processus de coopération. Ce double constat en défaveur d'une utilisation plus formelle, mais surtout structurée et consciente, des outils qualitatifs/quantitatifs montre peut-être aussi que les auteurs des exercices analysés tendent à privilégier la gestion des caractères fortement « négociateur » et politique de ces exercices de prospective et de planification.

Backcasting et forecasting

Au niveau du classement des approches et des outils, on voit qu'une catégorisation fortement utilisée, qui oppose *forecasting* et *backcasting* est finalement assez superficielle, car nous n'avons pas identifié d'exercices strictement basés sur du *forecasting* ou du *backcasting*. Les deux approches finissent toujours par se mêler à un stade ou l'autre de l'étude. En effet, les études de *forecasting* ont été utilisées historiquement en premier lieu, dans des études abordant le futur en termes de projections des tendances passées et présentes afin de dessiner les contours probables de l'avenir dans le prolongement de ces tendances, et ce le plus souvent de manière quantitative. Par la suite, cette approche va être fortement reléguée au second plan, discréditée entre autres par la non-réalisation des ces "prédictions". Se développent alors les approches de *backcasting*, abordant le futur sous l'angle normatif : « comment voyons-nous le futur idéal à (très) long terme », et « comment y parvenir », sont les questions qui fondent une recherche dès lors plus qualitative, car nécessairement discursive.

Une définition simplifiée présente ces approches comme une démarche allant du présent vers le futur pour le *forecasting*, et du futur vers le présent pour le *backcasting*. Or de l'analyse des exercices, dont certains se revendiquent d'une démarche de *backcasting*, on observe qu'il s'agit davantage pour la réflexion d'un va-et-vient entre les deux démarches, entre deux manières d'observer un même problème, des approches de type *backward-* et *forward-looking*.

Dans notre étude, nous avons aussi constaté que ces deux approches cohabitent et sont tout à fait complémentaires. Les projections ne sont valables qu'à relativement court, voire moyen terme, et il est plus adéquat de se baser sur des hypothèses concernant les valeurs et les principes pour des analyses à long terme.

Sectoriel et intégré

Il n'existe pas non plus de nette différenciation entre une étude sectorielle ou intégrée. Une étude "intégrée", peut très bien à un stade de son élaboration nécessiter de mener une analyse sectorielle d'un domaine en particulier afin d'obtenir davantage de données dans cette matière pour les introduire ensuite dans un scénario intégré.

De même, une étude à la base menée de manière sectorielle peut, dans les étapes ultérieures, mettre en évidence les liens, interconnexions et influences existant entre ces différents domaines, entre ceux-ci et le reste du système réel, et ainsi poursuivre une approche intégratrice.

Il s'agit à nouveau davantage d'une coexistence des différentes manières de procéder et d'observer la réalité, que d'un choix ferme et définitif pour l'un ou l'autre.

Il faut parallèlement malgré tout garder à l'esprit que l'essence même du concept de développement durable est précisément la recherche d'une meilleure compréhension des liens entre les différents secteurs de la société en vue de la mise en œuvre d'une action trans-sectorielle ; en se basant sur une compréhension transversale des problématiques à résoudre, il devient possible de penser l'action sous différents angles à la fois, en tenant compte des conséquences positives et négatives dans les différents champs.

Niveau spatial et degré d'intégration

En définitive, il semble difficile de réaliser un exercice de prospective et de planification qui essaierait de gérer identiquement les multiples « complications » que l'on attache habituellement à la référence au développement durable, et qui p.ex. porterait à la fois sur un territoire hétérogène (intégration spatiale du niveau global/mondial, national, etc.), et qui soit aussi multisectoriel et transversal. On se rend compte qu'en pratique les analyses se spécialisent en conduisant des études à la fois mondiales ou nationales et portant sur un secteur ou problème unique (WWV), ou des études territoriales (une région, une ville, etc.) visant une analyse générale de la situation et de l'avenir de ce territoire (Objectif 2020, Pays Basque 2010).

A contrario, seul Baltic 21 tente timidement de relever le défi de l'intégration en mettant en évidence les problématiques trans-sectorielles, afin de construire des *Joint Actions*, ces programmes d'actions communs à plusieurs secteurs. Il reste qu'il s'agit là aussi d'une approche peu ambitieuse du développement durable et de l'intégration des problématiques, basée sur une conception sectorielle classique de la réalité. Baltic 21 illustre ainsi la difficulté de réaliser à la fois un exercice à un niveau territorial hétérogène et selon une approche intégrée.

De même, VISIONS s'est précisément fixé comme but de parvenir à réaliser des scénarios totalement intégrés, horizontalement (entre secteurs), mais aussi verticalement (entre niveaux spatiaux). Le prix à payer pour parvenir à un tel niveau d'intégration des problématiques, semble avoir été de demeurer à un niveau élevé de généralités, ne permettant que difficilement d'entrevoir les manœuvres nécessaires pour déboucher sur une planification plus concrète.

Par opposition, nous constatons sur base des démarches Objectifs 2020 et Pays Basque 2010 que le degré d'intégration augmente, si l'on se situe face à un niveau spatial relativement réduit et homogène (en occurrence des régions françaises). Si le cas de Pays Basque 2010 est plus classique, Objectifs 2020 mobilise en effet des thèmes de travail transversaux cohérents avec les principes de développement durable.

2. TEXTES DE REFERENCES

Les textes de référence utilisés ne sont généralement pas explicités : la plupart du temps, ces références sont implicites et perçues comme allant de soi.

C'est dans le cas d'un exercice rassemblant une série de pays hétérogènes (Baltic 21), que nous avons observé le plus l'explicitation des textes de références (traités internationaux). Cela est dû au fait que ces différents pays n'ont pas en commun de contexte légal et institutionnel "évident". Ils sont forcés de choisir de manière claire les références qu'ils vont partager, pour ensuite pouvoir construire sur une base commune.

Il nous semble que, dans un processus participatif rassemblant de nombreuses personnes d'origine diverses, il serait tout à fait pertinent de rendre explicites les références sur lesquelles on s'appuie.

3. PARTICIPATION

La phase participative de ces exercices, semble avoir pour fonction principale d'informer le processus de planification, les résultats de celui-ci pouvant encore être par la suite éventuellement soumis à validation.

De manière générale, la participation a souvent pour but de créer une certaine légitimité relative au programme d'actions proposé en bout de course et un soutien de la part des acteurs qui ont pu participer et faire entendre leur voix. Mais, au niveau du contenu, la participation permet aussi de se baser sur l'expérience et la créativité des acteurs concernés, et d'injecter dans le processus les attentes et souhaits des acteurs et de la population. Ainsi, deux aspects semblent importants dans une étude participative de prospective et de planification : les résultats obtenus, que ce soit sous forme de scénarios, de programme d'action ou autre, mais aussi le processus suivi pour parvenir à ces résultats.

Double apport

En effet, principalement au travers de la participation, deux mécanismes essentiels vont contribuer à nourrir et construire l'analyse du futur.

D'une part, les personnes présentes ont différentes qualifications et apportent avec elles non seulement leurs compétences et expériences spécialisées, mais également leurs valeurs et conceptions du monde spécifiques. Cela permet de prendre en compte différents aspects de la réalité sans se confiner à un système de pensée ou de valeur.

D'autre part, la participation permet, à tout le moins, une expérience de réflexion sur le futur, les incertitudes, les défis à relever et les actions à entreprendre, et au mieux une compréhension transversale des problématiques de nos sociétés face au développement durable et une analyse partagée du futur avec les autres acteurs, la construction de réseaux entre les personnes présentes. Cela peut être particulièrement intéressant si ces personnes font par exemple partie d'un même secteur particulièrement fragmenté (ex. du secteur de l'eau au niveau global : WWV) ; ou si ces personnes sont vouées à devoir discuter, décider et agir ensemble par la suite. Un des objectifs de la construction d'évolution(s) souhaitée(s), ou d'image(s) finale(s), est de parvenir à la co-production d'un horizon partagé. Cette construction pourra par la suite constituer le point de départ pour d'autres projets (associatifs, politiques...), en contribuant, comme point commun entre les acteurs, à faciliter la communication et la compréhension, et donc à permettre une action plus efficace. Cependant, il est nécessaire de rester prudent par rapport aux supposés effets tentaculaires et structurels que pourraient induire des processus de participation. L'expérience montre en effet que la multiplication des sollicitations pour un ensemble assez limité d'acteurs sociétaux (voire de citoyens disponibles et volontaires), induit la mise en place d'une diplomatie relativement professionnelle de la représentation au sein de ces types de processus, où l'implication et la responsabilisation des participants sont souvent peu développées.

Diversité des valeurs.

Pour que la démarche soit "efficace", il faut si possible choisir les participants, d'une part parmi des individus qui contribuent aux choix politiques, et d'autre part parmi des personnes susceptibles de se mobiliser, de transmettre leurs nouveaux savoirs et d'agir en ce sens. Le choix de ces "participants" est également crucial en termes de diversité des valeurs, conceptions du monde, attentes, normes et croyances.

"Stakeholder-driven" ou "stakeholder-oriented"

Au-delà de l'option pour la participation, il faut choisir entre un processus qui prend comme point de départ le travail et la réflexion des participants (*stakeholder-driven* : le cas de construction de *storylines* dans VISIONS-Europe montre que cela demande du temps) et un processus qui implique les participants à l'un ou l'autre stade (*stakeholder-oriented* : faire contribuer les *stakeholders* sur base d'un travail existant, en récoltant leurs impressions par rapport aux valeurs, aux attentes, à la perception du système étudié, etc.). Les deux démarches sont également valables, mais ont des avantages et inconvénients spécifiques.

Organisation de la participation.

Un détail pratique important, trivial mais crucial, est la nécessité de clarifier, pour les concepteurs eux-mêmes, et surtout pour les participants, le but et les attentes liées au projet sous peine de démotivation et d'échec de la démarche. Et il ne faut jamais susciter des attentes qui ne seront pas satisfaites.

Par ailleurs, certains contextes spécifiques sont propices à l'engagement des acteurs concernés (renouveau économique, revendications culturelles, etc.).

Rapports de force et oppositions

Pour construire une vision de l'avenir ou un projet partagé, il est tout aussi indispensable de mettre en évidence les points communs que les divergences. Si l'on vise à atteindre un consensus sur ce vers quoi nous voulons nous diriger, il est impossible de faire l'impasse sur les rapports de force, sous peine de les voir par la suite remonter à la surface, souvent trop tard pour permettre la discussion, et ainsi briser en partie les efforts accomplis (WWV). Au lieu de les dissimuler, il faut les mettre en lumière lors des débats, et avec eux l'ensemble des thèmes essentiels et des véritables enjeux afin de parvenir à des discussions sur le fond et non sur des lieux communs.