

Dossier prospective : quelques éléments de réflexion

1. Pourquoi la prospective ?

1.1. Définir un cap

Les enjeux auxquelles sont confrontés les territoires aujourd'hui entraînent des questionnements forts de la part des acteurs et rend difficiles l'appréhension de l'avenir. Les acteurs manifestent le besoin d'avoir un cap, un dessein à suivre pour accompagner l'évolution à venir des systèmes alimentaires. C'est face à ce besoin que la prospective apparaît comme un outil de plus en plus appréciée par de nombreux territoires français¹.

La prospective est vue comme une **alternative pour concevoir l'avenir**. En effet, les politiques publiques sont conçues essentiellement à partir du passé, via des analogies et des extrapolations statistiques. Pour G. Berger, il n'est pas possible de bâtir des solutions alternatives de cette manière, il faut produire des savoirs actionnables, pour construire de la décision. La prospective peut également être un moyen d'assumer nos responsabilités face à l'avenir en faisant interagir dans la réflexion vision, valeurs et volonté.

Pour cela, la prospective ne doit pas être une affaire de spécialistes. C'est **une activité collective**, censée embarquer l'ensemble des parties prenantes pour essayer de construire un avenir en provoquant les changements souhaités. Cela exige que les acteurs concernés acceptent de discuter. Pour cela, il reste un point important à mettre en débat avant de se lancer dans une prospective : **les aspects liés à la participation** : qui acceptons-nous de mettre autour de la table ? Qui en décide ? Qui pose les bonnes questions ?

Pour cela, le processus doit avoir **un animateur qui accompagne un groupe de personnes** qui se posent des questions, nourrissent des points de vue parfois conflictuels tout en construisant progressivement une vision partagée. L'enjeu réside dans la capacité à mettre autour de la table ceux qui ont un pouvoir de décision.

La prospective est donc bien un ensemble d'outils pour explorer les futurs possibles afin de prendre les décisions adéquates.

La prospective par scénarios est bien plus utile à l'action publique que la futurologie, car elle laisse aux décideurs la responsabilité du choix politique plutôt que de dissimuler des choix de valeurs dans des choix d'hypothèses.

Olivier de Schutter, communication à l'Université d'Hiver de Solagro, février 2013

1.2. Comment faire de la prospective ?

Le chemin est plus important que le point d'arrivée : différence entre prospective et prédiction ! Fondamentalement, la démarche comprend 5 étapes² :

1.2.1. La définition du problème et le choix de l'horizon.

¹ Retour sur le futur : que peut la prospective ?

² La démarche prospective, un bref guide méthodologique, Hugues de Jouvenel

Il est indispensable d'être aussi clair que précis dans l'énoncé du problème, et notamment de s'assurer que l'intitulé de la question ne prête pas à confusion, que le champ est bien délimité. S'agissant de l'horizon, il est fréquent de dire que le « bon » horizon d'une étude prospective est l'horizon des ruptures. De surcroît, dans bien des cas, il n'y a pas une rupture soudaine clairement caractérisée, mais plutôt une succession de micro-ruptures engendrant finalement une dynamique nouvelle. De fait, l'horizon est choisi par approximation en fonction :

- de l'inertie du système et de la nécessité de pouvoir gommer les « effets de période »
- de l'échéancier des décisions à prendre, du pouvoir de décision et des moyens d'action
- du degré de crispation et de motivation des acteurs.

1.2.2. La construction du système et l'identification des variables clés.

La seconde étape consiste à identifier les variables de toute nature, qui exercent ou sont susceptibles d'exercer une influence sur le problème étudié.

1.2.3. Le recueil de données et l'élaboration des hypothèses.

Une fois les variables identifiées, il faut analyser les relations entre les variables bien souvent en ayant recours à une matrice d'impacts croisés au sein de laquelle lesdites variables sont portées en lignes et en colonnes. Le jeu est alors d'examiner si pour chaque variable si elle impacte les autres (ex : la variable A entraîne les variables B, C, D, E...). Il faut alors définir le lien de causalité direct, actuel ou potentiel, et définir l'intensité de cette relation à laquelle on se contentera habituellement d'attribuer un coefficient. Toutes les variables pourront ainsi être restituées dans un graphe dit de motricité-dépendance (ou d'influence de dépendance), qui permettra rapidement de voir quelles sont les variables ayant le plus d'impact sur le système. On peut également intégrer les acteurs dans la liste des variables. On examinera alors quel est le pouvoir (ou quel pourrait être le pouvoir) de chaque acteur sur chaque variable, leurs forces et faiblesses respectives, les jeux d'alliances ou de conflits qui pourraient s'instaurer entre eux.

Cette étape est, sans conteste, la plus lourde puisque, pour chaque variable motrice, il conviendra de répondre aux trois questions suivantes :

a. Quelle a été l'évolution passée de cette variable ?

b. Quelle est son évolution tendancielle (extrapolation raisonnée) ?

c. Quelles sont les inflexions et ruptures éventuelles qui pourraient venir contrecarrer l'évolution tendancielle ?

Pour répondre à ces questions, il convient de garder en tête, 5 idées:

1. Quels sont les indicateurs pertinents pour rendre compte de l'évolution de la variable en question?
2. Quelles sont les données dont on peut disposer, tant qualitatives que quantitatives, quelle est leur fiabilité et quelles sont les pondérations qu'il faut, le cas échéant, faire intervenir ?
3. Quelles sont les séries temporelles passées qu'il convient de retenir sachant que, dans une extrapolation, tout dépend de la base de référence ?
4. Quelles interprétations peut-on donner à ces évolutions passées ?
5. Les opinions. Méfions-nous de l'idée selon laquelle le passé serait le domaine des faits parfaitement connaissables et l'avenir celui exclusivement des opinions complètement arbitraires. L'analyse du passé donne lieu à plusieurs interprétations et défie encore souvent la connaissance. À l'issue de cette étape, on disposera d'une idée assez claire sur les variables clés et les acteurs principaux qui déterminent l'évolution du système.

1.2.4. La construction des futurs possibles

La question à ce stade sera de savoir si l'on va travailler soit variable par variable, soit en les regroupant en thématiques. Cette décision dépend souvent du nombre de variables à étudier. Mais que l'on travaille par regroupement de variables ou pas, l'étape suivante est la même. L'objectif est d'examiner les combinaisons possibles de variables pour élaborer des scénarios globaux. En vertu du principe de cohérence, certaines combinaisons sont d'emblée exclues³.

A cette étape, on distingue en général deux méthodes de simulation des futurs possibles : celle des modèles et celle des scénarios.

- **Les modèles** sont des systèmes d'équations au travers desquels on entend représenter comment interagissent entre elles les variables, système d'équations dont on va se servir pour effectuer des simulations sur l'avenir. Ce système est bâti sur l'observation du passé. Il suppose donc que la représentation que l'on s'est faite du passé est correcte, que le système étudié soit "isolé" et que son fonctionnement ne soit pas remis en cause par l'irruption d'une variable qui été inexistante (**Etude de cas n°3**).

- **La méthode des scénarios** est constituée de trois éléments :

a) La base, qui n'est rien d'autre que la représentation que l'on se fait de la réalité actuelle appréhendée en termes dynamiques.

b) Les cheminements qui sont construits en faisant progresser le système sur l'échelle du temps. Ainsi, on construit par déduction l'arborescence des futurs possibles, descendants potentiels du présent.

c) Les images finales qui sont obtenues à différentes périodes, et particulièrement à l'horizon de l'étude, à l'issue des cheminements.

Parmi, la méthode des scénarios ont distingué deux approches :

- **la prospective exploratoire** décrit les futurs possibles. Le jeu est totalement ouvert et les prospectivistes disposent d'une entière liberté dans la construction des scénarios (**Etude de cas n°1 & 2**). Parmi les scénarios exploratoires, on peut alors différencier :

Les scénarios tendanciels qui s'appuient sur les processus dominants en cours dans les périodes présentes, voire passées (démarche rétrospective).

Les scénarios d'anticipation par rapport aux évolutions possibles des environnements économiques, politiques, culturels, sociaux... Ces derniers sont des scénarios réactifs pour le système territorial par rapport à des processus exogènes sur lesquels par définition ce système n'a que peu d'influence.

Les scénarios offensifs ou de rupture par rapport aux tendances des environnements. Le système ne cherche pas seulement à être réactif, mais plus proactif ; en d'autres termes à ne plus subir les processus extérieurs, mais dans toute la mesure du possible à les influencer à son avantage, voire à les modifier. Cette démarche peut aller jusqu'à la construction de scénarios utopiques.

- **la prospective stratégique ou normative**, à l'inverse, part d'un objectif que l'on s'est fixé dans l'avenir et, remonte dans le temps, établit le compte à rebours des actions à entreprendre pour l'atteindre. Le rôle des prospectivistes sera d'aider les parties prenantes à définir cet état futur souhaité parmi les divers futurs possibles et les politiques à mettre en œuvre afin de s'en approcher au mieux (**Étude de cas n°3**).

³ Prospective en Occitanie « Les Chemins de 2040 », Conseil Économique, Social et Environnemental Régional, 2017

Mais, souvent les démarches prospectives comportent les deux approches : des scénarios exploratoires pour défricher ce qui peut advenir, des scénarios stratégiques pour explorer ce que l'on peut faire. Et comme un minimum de quantification malgré tout demeure utile, ne serait-ce que pour vérifier le bien-fondé et la cohérence de l'exercice, on combine de plus en plus souvent l'élaboration des scénarios et la construction de modèles simplifiés de simulation.

2. Étude de cas

2.1. Prospective exploratoire scénarisé

Étude de cas 1 : Transmission en agriculture : quatre scénarios prospectifs à 2025, Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux du Ministère de l'Agriculture, 2016⁴

Cet exercice prospectif a été réalisé au sein du CGAAER à la demande du ministre chargé de l'agriculture, en complément des travaux de FranceAgriMer sur l'avenir des filières. L'analyse de l'ensemble des déterminants de la transmission qu'il s'agisse de tendances lourdes ou de signaux faibles, a permis de dessiner quatre scénarios contrastés. Ils s'inscrivent dans des contextes économiques et politiques différenciés. C'est sur la base de ces futurs possibles qu'a été conduite la réflexion sur les stratégies et les leviers à actionner pour faciliter la transmission.

Étapes de travail :

Étape 1 : Recensement de 86 variables susceptibles d'influer sur l'activité agricole et sur sa capacité de renouvellement, qui ont été regroupés en thématiques. Chacune de ces thèmes a fait l'objet d'une fiche descriptive des variables recensées, puis d'une sélection de 4 à 5 variables clés ont été sélectionnées au sein de chacune des composantes, les plus pertinentes.

Étape 2 : Le recueil de données a pris la forme de différents chantiers :

- exploration de sources documentaires, articles scientifiques, articles de presse, autres exercices prospectifs ou stratégiques, textes législatifs et réglementaires
- investigations statistiques en liaison avec le service statistique du ministère exploitant les données issues de recensements ou d'enquêtes
- conduite d'entretiens aux niveaux national et régional avec des professionnels de l'agriculture, ainsi que des représentants de l'administration

Étape 3 : Élaboration des scénarios --> une construction par étapes et un récit :

Pour chacune des 4 à 5 variables descriptives des différentes composantes ont été formulées des hypothèses d'évolution au regard des tendances ou ruptures identifiées dans l'analyse rétrospective. Au sein de chacune de ces 8 composantes, la combinaison d'hypothèses compatibles a ensuite permis de dessiner plusieurs micro scénarios par composante. Enfin une articulation des micro scénarios a conduit à des scénarios d'évolution décrits au travers des huit composantes.

Étape 4 : Leviers et outils de la transmission au service de la transmissibilité :

Pour chacun des scénarios les éléments favorables ou défavorables à la pérennité de l'activité agricole et au renouvellement des générations ont été identifiés.

Variables choisies regroupées en thématiques :

Institutions et politiques	Juridique	Foncier et capitaux	Culture	Économie	Environnement	Social	Territoires
Les moyens des politiques communautaire et nationale	Stratégie du sortant en matière de régime juridique et fiscal	Niveau et portage du capital d'exploitation	Présence d'élite innovatrices	Productivité et rentabilité de l'exploitation	Gestion des émissions de GES	Système de formation initiale	Caractéristiques pédoclimatiques
Les options de la PAC	La cession progressive du capital	Niveau et portage du foncier agricole	Latitude du métier, autonomie et esprit d'entreprise	Risques et aléas	Accès à l'eau et adaptation au changement climatique	Évolution continue des qualifications et des compétences	Accès aux services et proximité des fonctions urbaines
Encadrement	Lien entre	Ferme et	Image dans	Plasticité du	Services et	Organisation,	Débouchés dans

⁴ https://agriculture.gouv.fr/sites/minagri/files/cgaaer_14035_2016_rapport.pdf

réglementaire	l'exploitant et le capital	partage de la propriété agricole	la société	système d'exploitation	productions environnementales	modalités et conditions de travail	des conditions raisonnables de proximité et de valorisation
Accompagnement financier et technique	Les montages statutaires	Gestion des sols et préoccupation environnementale	La famille dans l'entreprise et la transmission	Accès au marché	Gestion des intrants	Population agricole	Dynamique des acteurs territoriaux
Décentralisation des politiques		Les politiques des structures	Rapport de l'agriculteur à la nature	Pluriactivité du repreneur	Gestion des sols	Caractère et dimension familiale de l'exploitation Territoires	
Régimes de retraite				Dimension économique de l'exploitation			

Constances des différents scénarios :

- des attentes fortes de la société à l'égard de l'agriculture
- un report de l'âge de départ à la retraite
- des agriculteurs aspirant à des conditions de vie convenables
- un métier d'agriculteur exigeant des compétences
- capital important mobilisé dans les exploitations
- un marché du foncier de plus en plus tendu

4 scénarios développés :

- le scénario de la continuité (tendanciel) : des agriculture héritées : stratégie d'adaptation et de préservation
- le scénario de sécurisation : des agricultures contractualisées
- le scénario libéral : des fermes firmes : stratégie de libéralisation de l'économie
- le scénario des territoires : des agricultures territorialisées : stratégie de valorisation des territoires

2.2. Prospective exploratoire modélisé et scénarisé

Étude de cas 2 : Agriculture, forêt, climat, vers des stratégies d'adaptation, Centre d'études et de prospective, 2013⁵

La prospective AFClim a privilégié les aspects concrets et locaux du changement climatique, afin de présenter de manière parlante des actions d'adaptation que les acteurs agricoles et forestiers seraient en mesure d'entreprendre.

Étapes de travail :

Étape 1 : étude de la littérature scientifique disponible et des données quantitatives fournies par Météo France pour établir les évolutions climatiques.

Étape 2 : Réalisation de 14 études de cas à l'échelle d'exploitations agricoles ou de peuplements forestiers. Ces études de cas ont été choisies de façon à illustrer au mieux la diversité des systèmes de production, les disparités régionales et les contrastes climatiques locaux, sans toutefois prétendre à la représentativité de l'ensemble des situations à l'échelle nationale. Les cas étudiés correspondent à des situations réelles ou des « types » construits à partir de données de terrain. Un diagnostic techno-économique ainsi qu'une description du territoire, du climat local et l'estimation de ses évolutions ont été établis.

Étape 3 : définition d'options d'adaptation de l'exploitation ou du peuplement sont élaborées collectivement par le groupe d'experts sous la base des simulations climatiques localisées permettant d'anticiper les effets probables du changement climatique. Les quatorze études de cas ont permis d'envisager, sous un angle technique, les pistes d'adaptation des systèmes de production aux effets du changement climatique.

⁵ <https://agriculture.gouv.fr/afclim-agriculture-foret-climat-vers-des-strategies-dadaptation-0>

Étape 4 : La mise en œuvre des pistes d'adaptation demande de se situer dans un contexte socio-économique et organisationnel donné. La deuxième étape de la prospective consiste à analyser les facteurs autres que techniques en élaborant des scénarios de contexte à l'échelle nationale (quatre scénarios dont un tendanciel).

Étape 5 : Construction des scénarios :

Les options imaginées dans les études de cas (étape 3) ont ensuite été associées à chacun des scénarios (étape 4). La synthèse par scénario donne une image d'ensemble des modalités d'adaptation des systèmes agricoles et forestiers, met en avant les principaux freins et moteurs à leur mise en œuvre et explore les conséquences potentielles, en termes économiques, sociaux et environnementaux, de ces futurs imaginés.

Étape 6 : Identification des actions

L'analyse de ces croisements a alors permis de tirer des enseignements sur les facteurs favorables ou défavorables aux actions d'adaptation, synthétisés par scénario. Associer les études de cas aux scénarios globaux n'a pas pour objectif d'aboutir à quatre « plans » d'adaptation nationaux se suffisant à eux-mêmes, mais bien d'identifier les contextes favorables ou défavorables aux actions d'adaptation envisagées

4 scénarios développés :

- Métropolisation et consumérisme (scénario tendanciel)
- Mosaïque de territoires et d'acteurs
- Libéralisation et priorité à la production
- Transition énergétique et environnementale

Point d'attention : Malgré de fortes différences entre le secteur forestier et agricole, les expériences des uns peuvent alimenter les réflexions des autres. Il s'agit d'activités de production basées sur des cycles biologiques. L'agriculture a tout intérêt à se servir de l'expérience avancée dans l'observation des changements climatiques et la réflexion sur les actions d'adaptation du secteur forestier. Il est en outre intéressant d'observer les possibilités de changements d'usage des sols entre l'agriculture et la forêt. Enfin, des stratégies innovantes d'adaptation intégrant systèmes de culture et d'élevage et productions ligneuses (agroforesterie et agro-pastoralisme) pourraient émerger reliant les deux secteurs.

2.3. Prospective normative modélisé et scénarisé

Étude de cas 3 : Un scénario soutenable pour l'agriculture et l'utilisation des terres en France à l'horizon 2050, Solagro, 2014⁶

Le scénario Afterres2050 est un exercice de prospective portant sur le système alimentaire français - du champ à l'assiette - réalisé par l'association SOLAGRO. La démarche et le scénario Afterres2050 s'appuient sur plusieurs principes :

- Mobiliser des pratiques et techniques maîtrisées ;
- Privilégier autant que possible des voies dites « sans regret » ou « à dividendes multiples » ;
- Développer une approche holistique.

Le scénario Afterres2050 a été construit à l'aide d'un outil de modélisation, MoSUT (Modèle Systémique d'Utilisation des Terres) conçu par SOLAGRO. Puis, il a été couplé avec le scénario négaWatt, premier scénario de transition énergétique pour la France, réalisé dans sa première version en 2003 par l'association négaWatt.

La construction des scénarios est normative, c'est-à-dire que certains indicateurs font l'objet d'un objectif cible. L'exercice ne consiste pas ici à explorer l'ensemble des futurs possibles, mais d'identifier au moins une route conduisant à un futur souhaité. En conséquence, le scénario est

⁶ https://solagro.org/images/imagesCK/files/publications/f5_afterres2050-web.pdf

récuratif, car la solution trouvée in fine n'est pas la première solution trouvée, et il a fallu corriger, par retouches successives, les premiers essais pour parvenir au résultat final.

2 scénarios développés avec 2 variantes :

- scénario Afterres2050

avec la variante « SAB » (Santé, Alimentation, Biodiversité) généralise l'agriculture biologique et les systèmes de production sans phytosanitaires.

ou avec la variante « REP » (Résilience et Production) privilégie la production photosynthétique pour augmenter le captage du carbone.

- scénario dit « tendanciel »

Étapes de travail :

Étape 1 : La première étape consiste à décrire et projeter l'évolution du régime alimentaire de la population française pour les 40 prochaines années. La modélisation fait varier :

- la demande alimentaire (qualité et quantité d'aliments pour satisfaire aux besoins nutritionnels) ;
- La proportion des denrées alimentaires d'origines animales et végétales pour les apports en protéines ;
- Les pertes et gaspillages.

Étape 2 : Un bilan d'approvisionnement est un tableau « emplois / ressources » a été mis au point. Les ressources sont constituées de la production intérieure et des importations. Les emplois sont constitués des exportations et de la consommation intérieure (alimentation humaine, alimentation animale, semences, transformations et autres utilisations). La modélisation fait varier les importations/exportations et intègre toutes les modélisations relatives à l'alimentation humaine et l'alimentation des animaux, étapes de transformations comprises. Le bilan d'approvisionnement permet de passer d'une demande de consommation en produits alimentaires à un besoin de production intérieure de produits agricoles. Déterminée au cours de l'étape précédente, la demande liée à l'alimentation humaine intègre une demande en produits animaux, laquelle conditionne un besoin de productions animales, donc un besoin en denrées agricoles pour l'élevage des animaux.

Étape 3 : Chaque culture a été caractérisée par des rendements prévisionnels en fonction des facteurs de production et divers indicateurs rapportés à l'hectare de culture. La modélisation consiste à décrire différents systèmes agricoles (conventionnel, biologique, intégré) et leurs variantes selon les pratiques (avec cultures associées ou intermédiaires, agroforesterie), à décrire leur évolution dans le temps, et à faire varier la place occupée par chacun de ces systèmes, pour chacune des 23 cultures principales.

Trois grands types de systèmes sont modélisés, avec leurs variantes :

- l'agriculture « conventionnelle », avec sa variante « raisonnée » ;
- L'agriculture « biologique » ;
- L'agriculture « intégrée ».

Le rythme de la transition agricole proposé dans Afterres2050 définit un continuum au cours duquel l'agriculture conventionnelle laisse la place progressivement à la production intégrée et à l'AB pour disparaître vers 2030.

Étape 4 : La modélisation consiste à décrire différents types d'élevage (extensif, intensif, semi-intensif et toutes leurs variantes) et leur évolution, et à faire évoluer la proportion de chacun. Ont été modélisés : les bovins viande et lait, les porcins, les ovins, les volailles et les caprins.

Étape 5 : A ce stade des calculs, on connaît désormais la quantité de denrées agricoles à produire sur le territoire métropolitain pour nourrir les hommes et les cheptels, en tenant compte du solde exportateur ou importateur. L'étape suivante consiste à calculer les surfaces nécessaires pour chaque culture, en divisant les quantités à produire par les rendements.

Étape 6 : Outre les surfaces agricoles calculées lors des étapes précédentes, des hypothèses d'évolution sont adoptées sur les surfaces forestières, les espaces naturels tels que friches, landes, et les surfaces artificialisées. Plusieurs hypothèses ont été envisagées pour l'artificialisation, allant jusqu'à un arrêt total de l'artificialisation, à terme. Dans le scénario tendanciel, les surfaces utilisées (pour se nourrir, ainsi que les surfaces artificialisées) augmentent pour répondre à des besoins d'espace croissants. Cette augmentation s'effectue au détriment de la forêt.

Étape 7 : Modélisation de l'impact climatique et environnemental

Étape 8 : Modélisation des usages non alimentaires de la biomasse. Elle repose sur une estimation des flux de biomasse potentiellement disponible, et pour chaque type de biomasse, un taux de mobilisation : bois d'œuvre, bois d'industrie, bois énergie, déjections d'élevage, résidus de culture...

Étape 9 : Réglage de la matrice de modélisation systémique pour aboutir au scénario Afterres2050 en fonction des objectifs fixés pour arriver à une prospective chiffrée. En faisant varier les hypothèses d'évolution, on peut arbitrer entre les multiples enjeux.

Le scénario Afterres2050 a été conçu initialement à l'échelle de la France métropolitaine. Mais la seconde phase du projet a consisté à travailler à d'autres échelles géographiques, notamment l'échelle des régions administratives de 2015. Puis, une troisième échelle de travail a été ajoutée, celle de «fermes type», afin de tester la cohérence de systèmes nouveaux à l'échelle d'unités de production de base.

3. Comment favoriser la concertation par la prospective ? 2 outils proposés par Lisode

Deux types d'outils qui, à la différence des outils « classiques » qui proposent des images du futur sur la base d'une expertise externe, permettent aux participants d'explorer leurs propres scénarios, de façon à les projeter dans un avenir dont ils sont acteurs à part entière⁷.

3.1. Le jeu de rôles

Pourquoi utiliser un JdR dans les processus de concertation? La mise en situation permet tout d'abord de mettre en scène et vivre une problématique impliquant différents acteurs. L'analyse collective de cette problématique est facilitée par l'observation et le débat de faits très concrets (ce que les joueurs ont fait pendant le jeu), et non de la situation réelle, bien plus complexe et polémique. Le jeu permet aussi aux joueurs de tester certaines actions ou décisions et d'en évaluer les conséquences immédiatement. Ceci engendre un apprentissage individuel et collectif par l'expérimentation qui dépasse de loin d'autres formes de travail. La distance avec la réalité permet ensuite aux participants de sortir de leur quotidien, de prendre du recul. Cette distanciation avec le réel offre aussi la possibilité d'aborder des questions sensibles, de tester des choix plus créatifs car moins contraints que dans la réalité. Elle donne enfin la possibilité de se projeter à la place des autres (dans le cas des rôles inversés), ce qui permet de décentrer les individus en leur faisant « vivre » les contraintes et besoins des autres et de générer de l'empathie mutuelle. Le jeu provoque de nouvelles formes d'interaction entre les participants (notamment pour atteindre un objectif commun).

Déroulement : Un JdR peut prendre des formes extrêmement diverses. L'interface de l'utilisateur peut par exemple varier d'un simple tableau noir à un support informatique complexe. Le nombre de participants peut varier de deux à plusieurs dizaines. Une session de jeu nécessite au moins une demi-journée de travail.

En général, une session de JdR se déroule en deux parties : le jeu et le débriefing.

Le jeu commence par les explications des règles par l'organisateur, puis continue par le jeu lui-même. Un plan d'observation (observateurs ou équipement audiovisuel) est généralement utilisé pour recueillir des informations sur les joueurs et sur le déroulement de la session. Le débriefing est tout aussi important que le jeu. Il permet aux participants et organisateurs de revenir sur le déroulement du jeu, discuter des résultats produits et mettre tout cela en perspective avec la réalité. Le développement d'un jeu de rôles nécessite un investissement et des compétences spécifiques. Vérifier que vous disposez des ressources nécessaires avant de vous lancer dans la construction d'un jeu.

⁷ Guide de concertation territoriale et de facilitation, Lisode, 2017

3.2. Le théâtre forum

Lisode propose une version de théâtre forum légèrement différente de celle rencontrée couramment, qui permet de simuler une situation problématique entre acteurs d'un processus de concertation. Utilisé dans ce sens, il s'agit d'un outil prospectif puissant permettant d'anticiper des blocages potentiels avant qu'ils surviennent, afin de chercher des manières de les éviter.

Déroulement : La première étape consiste à préparer la scène qui va être jouée. Il convient pour cela de présenter le contexte de la simulation (quelle scène allons-nous jouer/pourquoi), lister les acteurs représentés dans la scène, définir leur stratégie et positionnement par rapport au problème, et distribuer les rôles aux participants qui vont jouer la scène. Les participants ne jouant pas la scène endosseront le rôle d'observateurs. La seconde étape consiste à jouer la scène.

La particularité de ce théâtre forum est d'un côté l'importance de l'improvisation qui résulte de l'interaction entre les acteurs (on ne sait pas a priori quel sera le résultat de la scène), et d'autre part le rôle du public qui peut, s'il le souhaite, interrompre la simulation et changer son déroulement en montant sur scène. Après plusieurs essais, les participants arrêtent la simulation et l'analysent ensemble. Quels ont été les problèmes, les blocages rencontrés? Quelles solutions ou réponses ont été mises en place? Comment aurait-on pu améliorer la situation? Le retour vers le réel permet d'améliorer la planification d'un atelier participatif.