



Cette fiche, rédigée par P BUCAS, chargée de mission aménagement prospectif du littoral, propose un apport méthodologique de base, construit à partir de recherches bibliographiques et des apports issus de 2 formations suivies en 2019 (« Initiation à la prospective » 1j au CVRH de Toulouse) et en 2020 (« Atelier de construction de scénarios prospectifs » 2j à Futuribles - Paris).

SOMMAIRE

1/ Définitions de la prospective.....	1
1- Qu'est-ce que la prospective ?.....	1
2- Ce que la prospective n'est pas.....	2
3- A quoi peut servir la prospective ?.....	2
4- Comment faire de la prospective ?.....	4
2/ Différents outils et démarches de prospective.....	5
1- La définition et la documentation des variables-clefs.....	5
2- La cartographie des acteurs et du système.....	6
3 - La méthode Delphi.....	6
4 - La méthode des scénarios.....	7
5 - L'analyse morphologique.....	8
6 - Design fiction, narration prospective et story-board.....	8
7 - L'atelier de prospective.....	8
8 - La veille prospective.....	9
9 - Les outils de l'intelligence collective au service de la prospective.....	9

1/ Définitions de la prospective

1- Qu'est-ce que la prospective ?

La prospective est une **anticipation pour éclairer l'action présente, c'est-à-dire la décision, à la lumière des futurs possibles et souhaitables**. La prospective s'appuie donc sur les trois temps : passé, présent et futur, car il s'agit de **réfléchir sur le passé pour éclairer les choix du présent et se préparer à l'action à venir**, en faisant un pas de côté qui permet de se poser les bonnes questions, parfois décaler, pour sortir des visions binaires. L'objectif est de construire le présent en fonction de l'avenir (et non l'inverse).

Le philosophe Gaston BERGER a défini la prospective « à la française » à la fin des années 50, comme étant une attitude (ou posture) avant d'être une discipline et une méthode.

Il identifiait 5 fondamentaux :

- **voir loin** : se tourner vers l'avenir, intégrer les dynamiques du changement et ne pas être que rétrospectif *
- **voir large** : associer des compétences, responsabilités et points de vue différents – exercice pluridisciplinaire, à construire en équipe pour mobiliser l'intelligence collective
- **analyser en profondeur** : rechercher les facteurs déterminants, significatifs, réinterroger le passé *
- **prendre des risques** : développer une pensée « libre », non conformiste, qui présente des paris raisonnés sur l'avenir
- **penser à l'homme** : la prospective s'attache à l'homme, aux acteurs car, au bout de chaque décision, il y a non pas un objet, un concept ou un principe, mais un être humain.

[Michel GODET](#), économiste, titulaire jusqu'en 2014 de la [chaire de prospective stratégique](#) du CNAM (Conservatoire national des Arts et Métiers) précisait qu'il faut **de la rigueur et de l'imagination**, donc mobiliser le cerveau gauche et le cerveau droit, pour développer cette « **indiscipline intellectuelle** » (selon Pierre MASSÉ, commissaire au Plan du Général de Gaulle).

Créée en 1963, la [DATAR](#) (Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale) va contribuer à faire évoluer la vision et les méthodes de la prospective et à l'institutionnaliser à travers l'État planificateur. On ne cherche pas à prédire le futur mais à **partager des visions de l'avenir, des choix souhaitables et des orientations pour le présent**.

Dans les années 1980, se développe un courant propre à la France de « **prospective territoriale** » qui consiste à étudier un territoire dans plusieurs dimensions (mobilités, environnement, bâti, risques, etc.), en s'intéressant en premier lieu à ses acteurs, et éventuellement à élaborer des scénarios futurs pour guider la décision politique. Elle est de plus en plus utilisée comme un **outil de gouvernance locale**, un moyen de **comprendre le territoire et d'agir sur lui**.

Selon Wikipédia, la prospective est une **démarche continue, itérative**, fondée sur des successions d'ajustements (boucles de rétroaction) dans le temps, (...) qui se base sur le passé et le présent pour entrevoir le futur . (...) La collecte, l'analyse et l'interprétation des données la font naître. Elle s'appuie sur des **horizons ou dates-butoir** (ex : 2030, 2040, 2050, 2100). Néanmoins, plus l'horizon est lointain, moins les résultats des études sont plausibles, plus l'horizon est court, moins les scénarios proposés sont prospectifs.

Enfin, d'après le CEP ([Centre d'étude prospective](#)) du Ministère de l'Agriculture, la prospective est une **anticipation au service de l'action, une réflexion ouverte cherchant à sensibiliser et à mobiliser les acteurs**. En fonction des pays, ce ne sont pas les mêmes disciplines qui sont mobilisées pour faire de la prospective. Dans le monde anglo-saxon la prospective reste basée sur la technologie, la méthode Delphi (consultation d'experts) et sur l'ambition de prévoir l'avenir. Pour les Français il s'agit plutôt de construire l'avenir collectivement et d'en être acteurs.

2- Ce que la prospective n'est pas

La prédiction : veut prédire un avenir unique et poser des injonctions (fatalité) alors qu'un bon exercice prospectif repose sur un diagnostic qui permet d'explorer des avènements multiples et incertains.

La prévision : cherche à dire ce qui va se passer alors que la prospective cherche à dire ce qui pourrait se produire (indéterminisme)

La projection : prolongement ou inflexion dans le futur de tendances passées. En inscrivant l'avenir dans la continuité du passé, la projection ne parvient pas à envisager les ruptures possibles.

L'utopie : hors du champ des possibles donc irréaliste

La planification : se fixe d'emblée un objectif à partir de l'évaluation de la situation présente et écarte alors de fait un ensemble de scénarios plausibles en s'efforçant de trouver les moyens de réaliser celui qui a été choisi comme cible.

Références :

[L'attitude prospective](#) – Gaston BERGER sur le site www.prospective.fr

[La prospective, pourquoi, comment](#) – Audition de Philippe DURANCE au Sénat le 10/02/2015

3- A quoi peut servir la prospective ?

Selon Fabienne GOUX-BAUDIMENT, fondatrice de [ProGective](#), **la prospective peut être participative, collaborative, exploratoire, normative... mais devrait toujours être opérationnelle**.

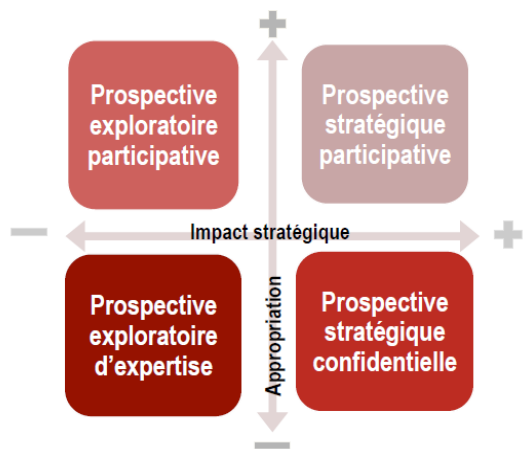
De la même manière, la [mission prospective](#) du [CGDD](#) (Commissariat général au développement durable) promeut la « **prospective – action** » (mêler réflexion et innovation sociale, pensée et expérimentation), « pour mieux associer largement toutes les parties prenantes, d'amont en aval, sur la base du bon questionnement prospectif, et pour accompagner les transformations rapides de la société en gardant le cap de l'intérêt général et envisager une nouvelle posture de l'État. ». En effet, comme énoncé par les formateurs du Ministère en formation « Initiation à la prospective », au CVRH de Toulouse, en nov 2019, l'État doit passer du « nous contrôlons, vous devez » à « nous vous écoutons, nous vous accompagnons » (État servant-leader).

Un schéma, désormais classique, présente une typologie des démarches de prospective :

En axe horizontal, l'impact stratégique, c'est-à-dire la volonté d'élaborer une stratégie, plus ou moins fort. En axe vertical, la participation des personnes concernées, plus ou moins élevée. Le croisement de ces deux axes donne donc quatre catégories :

Impact stratégique faible et participation forte : pensé comme un **outil de mobilisation des acteurs et de communication** autour d'une représentation d'un avenir compréhensible (culture partagée).

Impact stratégique faible et participation qui l'est tout autant : vous entrez dans le cadre de **l'aide à la décision**, la prospective servant à ne traiter qu'un thème en particulier (ex : GIEC)



Impact stratégique fort et participation élevée : inscrit dans la **conduite du changement**, voire, dans **l'accompagnement vers une transformation radicale** (mais très coûteux).

Impact stratégique fort et une participation faible : vous obtenez une **démarche stratégique classique**, élaborée par une cellule dédiée.

Michel GODET parle de prospective comme d'un **outil de management participatif** et d'apprentissage organisationnel, car imaginer l'avenir autrement c'est déjà vouloir changer le présent. Ainsi, « la bonne prévision n'est pas celle qui se réalise, mais celle qui mène à l'action ».

La **prospective participative** peut rendre par exemple, après un débat contradictoire, plus consensuelles les décisions prioritaires.

La prospective doit pouvoir « synthétiser les risques et offrir des visions (scénarios) temporelles en tant qu'**aide à la décision stratégique** (...) Elle permet ainsi de réduire les incertitudes face à l'avenir, et de prioriser ou légitimer des actions. » (définition générique proposée sur Wikipédia)

La prospective, après avoir été gouvernementale, a été adoptée par les collectivités (prospective territoriale) et les entreprises (prospective stratégique). Il s'agit en effet de plus en plus, pour les individus comme pour les structures, d'être en capacité de se positionner et d'agir dans un **monde dit « VICA » (volatile, incertain, complexe et ambiguë)**. Les démarches prospectives permettent donc de définir une vision vers ce que l'individu ou la structure souhaite se projeter au regard des futurs plausibles.

On peut aussi constater que **la prospective et le développement durable sont des concepts cousins**, le développement durable revient en effet à garder l'avenir ouvert, à faire des choix au présent qui ne soient pas au détriment des générations futures.

Pour concevoir une démarche prospective, on doit par ailleurs se questionner de la même manière que pour une démarche de pilotage/conduite de projet, Il y a des questions clés à se poser : Pourquoi ? Quoi ? Pour qui ? Avec qui ? Avec quoi ? Combien de temps ? Avec combien ? Quelle pertinence ?

Et des écueils à éviter :

- absence de commande formelle et d'attentes claires
- sauter une/des étape(s) préparatoire(s)
- ne faire que de l'animation de groupes de travail sans analyse de fond
- surestimer l'expertise et la motivation des participant.e.s
- baser excessivement la réflexion sur les évolutions de l'environnement et du contexte en ne prenant pas assez en compte les dynamiques internes
- absence des parties prenantes et des acteurs du changement dans la démarche
- absence de valorisation des travaux

Exemples généraux de démarches de prospective :

- Exploratoire *ou forecasting* (essai d'anticiper ce que pourrait être l'avenir)

[2100 Odyssée de l'Espèce](#) - Prospective et programmes du 21e siècle -Thierry GAUDIN

[La Grande Transition de l'Humanité](#) – Société française de prospective

- Normative *ou backcasting* (définir une stratégie à partir d'un souhaitable à atteindre – vision d'avenir commune)

Étude « Interfuturs » (OCDE) en 1979 sous la direction de Jacques Lesourne, en réponse au Rapport « Meadows, The Limits to Growth » du Club de Rome en 1972

- Stratégique (préparer les décisions et l'action pour atteindre des objectifs)

[Observatoire de la prospective humanitaire](#) au sein de l'IRIS (Institut des relations internationales et stratégiques)

- Territoriale et Participative (mobiliser les citoyen.ne.s pour élaborer un projet de territoire)

[Nantes 2030](#) – Démarche « Inventer la métropole nantaise de demain » lancée en 2010

[Millénaire 3 Grand Lyon](#) - processus participatif pour l'élaboration du projet de développement de la métropole lyonnaise (site géré par la Direction de la prospective et de la stratégie d'agglomération, dont C TOURASSE a été directrice entre 2005 et 2008)

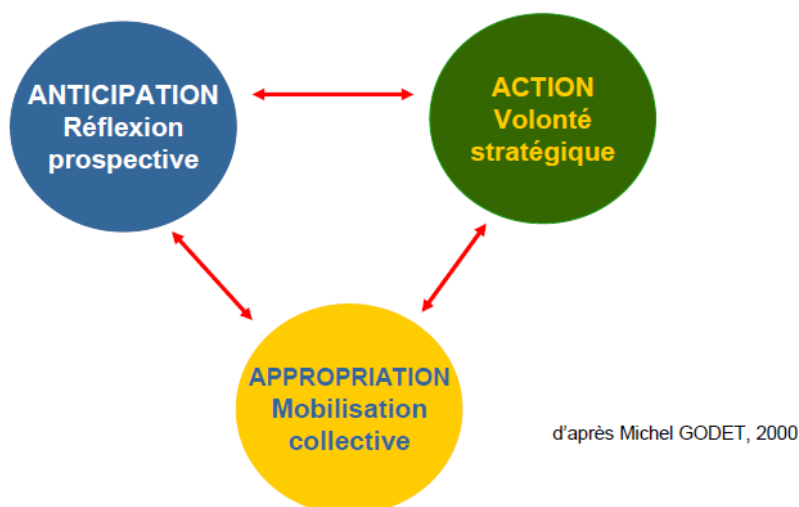
4- Comment faire de la prospective ?

Selon Hugues DE JOUVENEL, prospectiviste, fondateur de la revue [Futuribles](#) en 1974, il n'existe pas « une seule et bonne manière de faire de la prospective. ». **Chaque démarche de prospective est un cas unique**, représentant la plupart du temps un composé de la typologie présentée plus haut.

On peut néanmoins définir 5 questions fondamentales auxquelles la prospective cherche à répondre en entreprise ou dans une administration :

- Q1 : **Qui suis-je ?** (pour savoir d'où l'on part, comprendre le système et ses dynamiques → rétrospective ou prospective systémique)
- Q2 : **Que peut-il advenir ?** (explorer les futurs possibles → prospective exploratoire)
- Q3 : **Que puis-je faire ?** (identifier les options/choix disponibles → prospective normative)
- Q4 : **Que vais-je faire ?** (définir la vision et les orientations stratégiques/chemins à emprunter → décision stratégique)
- Q5 : **Comment le faire ?** (planifier les moyens → planification stratégique)

Le schéma ci-dessous proposé par Michel GODET et repris par tous les prospectivistes met en évidence et en interrelation trois composantes essentielles du processus de la prospective :



- l'**anticipation** que favorise la réflexion prospective
- l'**appropriation** intellectuelle et affective des enjeux et des réponses à y apporter
- la volonté stratégique qui se décline en **actions** collectives et adéquates

Le passage de l'anticipation à l'acte stratégique ne peut se passer du sens, de la mobilisation et de l'appropriation du processus prospectif par les parties prenantes. La prospective permet de construire une vision et la stratégie relève de la méthode pour parvenir à atteindre collectivement cette vision.

Les outils présentés ci-après donnent un éclairage, non exhaustif, des différents instruments possibles pour engager un exercice prospectif.

Pour aller plus loin :

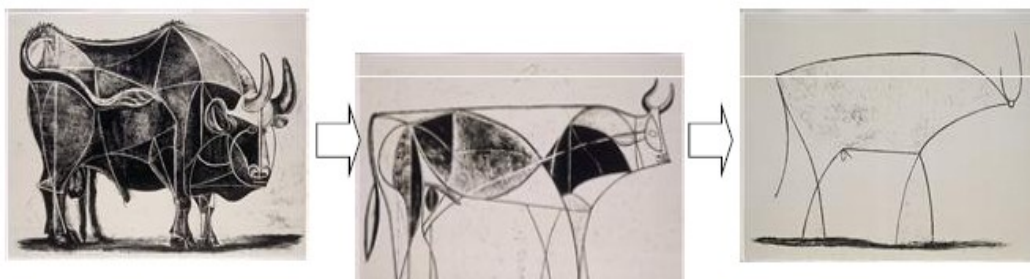
[Boîte à outils de prospective territoriale](#) – DREAL Pays de la Loire – 2015

[Outils numériques](#) spécifiques développés par Michel GODET (MICMAC, MACTOR, etc.).

2/ Différents outils et démarches de prospective

1- La définition et la documentation des variables-clefs

Une variable est un élément qui caractérise le système étudié ou son environnement et dont l'analyse de son évolution permet de saisir la dynamique du système. La complexité d'un système peut être réduite par l'identification de ses **variables-clefs**.



(illustration : Futuribles)

Une « **fiche variable** » présente la documentation permettant de comprendre l'évolution passée, présente et futures d'une variable ou d'un facteur. Elle expose et argumente les dynamiques de changements (tendances lourdes et signaux faibles, ruptures, etc.) passées, présentes et futures, et les hypothèses d'évolution de la variable à l'horizon temporel de l'exercice prospectif.

La variable, qualitative ou quantitative, est dite interne ou externe au système :

- interne (ou endogène) : maîtrisable sur le territoire, les acteurs du territoire peuvent y contribuer
- externe (ou exogène) : régie par des acteurs extérieurs sur lesquels le territoire et ses acteurs n'ont pas d'influence

Une variable peut aussi être dépendante (ou indépendante) des autres variables, ou encore motrice (ou non motrice) selon son influence dans le système pour le faire évoluer.

Très influente sur le système, la variable motrice est donc stratégique. Un exercice prospectif va ainsi regrouper les 10 à 30 variables-clefs influentes, ou dites motrices, du système étudié.

La fiche variable est utilisée pour les travaux de scénarios prospectifs mais pas seulement. Elle peut être utilement construite pour préparer un atelier, constituer une veille prospective, etc.

Pour aller plus loin :

[La fiche variable](#) – Fiche outil Futuribles - 2017

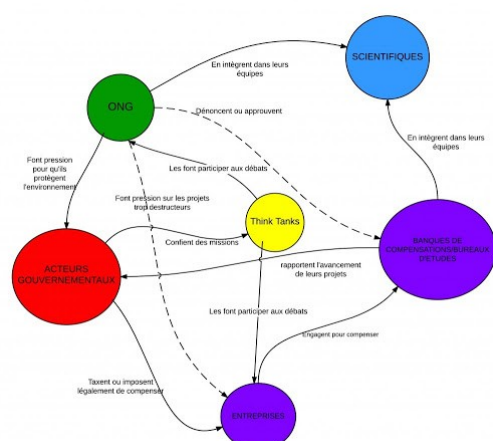
[La fiche variable](#) – Site La Prospective – 2004

2- La cartographie des acteurs et du système

Un **acteur** est « une personne, un groupe ou un organisme, visant certains objectifs et confronté à certaines contraintes, et qui peut, par ses stratégies et ses moyens d'action, influencer sur le devenir du système étudié » selon Fabrice HATEM, économiste. L'identification des acteurs, de leur pouvoir et de leurs enjeux est importante pour imaginer les évolutions possibles des variables..

La **cartographie des acteurs** permet de visualiser les populations selon leur position dans le projet ou le système afin d'avoir une vision d'ensemble de leur rôle, direct ou indirect, et influence. Elle permet également de repérer les **parties prenantes** les plus importantes à prendre en compte pour la réussite du projet ou la compréhension du système.

Exemples de cartographies :



Cartographie des parties prenantes



Lundi 14 Novembre 2011

Pour aller plus loin :

[Cartographier les parties prenantes](#) – Fiche outils de ResponSable .net

[Outils alternatifs pour l'analyse des parties prenantes](#) – Université ETH Zurich

3 - La méthode Delphi

La méthode Delphi, inventée aux Etats-Unis dans les années 1960, consiste en la consultation, de façon itérative et anonyme, d'experts d'un domaine donné. Ces experts répondent à un questionnaire. Les réponses des experts sont ensuite synthétisées et présentées de nouveau à chacun des experts à qui on demande une nouvelle fois leur avis. L'idée étant que la prise en compte des avis des autres experts amènera chacun à revoir ses positions ou à justifier ses divergences afin de parvenir à des convergences et un consensus.

Cette méthode à l'inverse ne permettra pas d'identifier les pensées minoritaires et les signaux faibles.

Pour aller plus loin :

[La méthode Delphi, outil d'aide à la décision](#) – Fondation pour la recherche sur la biodiversité

[Présentation de la méthode Delphi](#) – ORSAS Lorraine

4 - La méthode des scénarios

On peut définir un scénario comme un jeu cohérent d'hypothèses conduisant d'une situation d'origine à une situation future. C'est une description du système à un horizon donné et du cheminement conduisant à son état final. Il y a 2 types de scénarios :

- le **scénario de référence dit "tendanciel"** ou "sans surprise" qui envisage l'évolution plausible et correspond à une poursuite des tendances actuelles, sans rupture majeure, en intégrant des facteurs de changements déjà connus dont la probabilité est certaine. On peut aussi les appeler **scénarios exploratoires** (forecasting) partant d'une situation connue, initiale, pour explorer progressivement le futur et illustrer les tendances les plus vraisemblables.
- Les **scénarios contrastés** (scénario idéal, scénario catastrophique, scénario alternatif) sont destinés à explorer des hypothèses de rupture, ayant un degré de probabilité plus ou moins faible mais dont l'impact est potentiellement important. Ces **scénarios normatifs** (backcasting) partent d'une norme de désirabilité (image souhaitable ou non) et remontent du futur vers le présent en étudiant les processus d'évolution qui conduisent à l'une ou à l'autre de ces situations. Ils éclairent davantage les risques de ruptures et les moyens à mettre en œuvre pour parvenir à des objectifs prédéfinis (éviter telle situation ou atteindre telle autre)

La construction de scénarios est un exercice rigoureux de « créativité passée au crible de la raison ». Les **variables** doivent être **pertinentes** et représentatives du système, les **hypothèses vraisemblables** sur chaque variable, les **liens cohérents entre les variables** (scénarios), l'exercice fait en toute **transparence**.

Pour construire des scénarios, il faut prévoir des **processus de travail collectif et participatif**, du temps et de la méthode. La démarche doit être actée par la Direction mais la validation des choix faits sur les scénarios retenus et construits est un **travail fait et validé par le groupe de travail** dans son ensemble.

Principales étapes de construction de scénarios et de définition d'une stratégie associée :

1. Définir le sujet et l'horizon temporel
2. Identifier les variables clefs (internes et externes)
3. Explorer les évolutions possibles des variables clefs et des acteurs concernés (hypothèses)
4. Construire les scénarios exploratoires et normatifs
5. Préciser les enjeux et les options stratégiques retenues en fonction des scénarios identifiés
6. Décliner la stratégie : calendrier et plan d'action

Le CEP du Ministère de l'Agriculture a identifié les points forts de la méthode des scénarios :

Caractéristiques de la méthode des scénarios	Intérêt pour la prospective publique
Qualitative	Facile à mettre en œuvre, bonne appropriation par les acteurs
Souple	Facilement adaptable au contexte, aux moyens et aux objectifs
« A-disciplinaire »	Permet de mobiliser et de croiser une large gamme de facteurs et de registres d'analyse
Systemique	Décentre et décomplexe les acteurs par rapport à leur domaine d'expertise, favorise le travail en commun
Large place au récit et aux images	Aide les acteurs à se construire une ou plusieurs visions du futur, rend les résultats communicables

Pour aller plus loin :

[Les scénarios en prospective territoriale](#) – DREAL Pays de la Loire – 2012

[La prospective des territoires urbains sensibles](#) : la construction des scénarios – Futuribles - 2009

5 - L'analyse morphologique

L'**analyse morphologique**, méthode très structurée, permet d'explorer les futurs possibles d'un système, à partir de la **combinaison des hypothèses associées à ses variables ou ses composants**. C'est l'une des méthodes qui permettent de construire des scénarios cohérents, à caractère systémique (l'ensemble du système est pris en compte), d'une façon transparente (le mode de travail et les résultats sont visibles par tous).

La trame d'un scénario sera alors une combinaison des hypothèses sur l'évolution des variables du système ; chaque scénario représentant un jeu d'hypothèses différent.

Pour aller plus loin :

[L'analyse morphologique](#) – Fiche outil Futuribles – 2018

[La montée du niveau de la mer : conséquences et anticipations d'ici 2100, l'éclairage de la prospective](#) – AllEnvi - Oct 2019 (exemple de construction de scénarios par l'analyse morphologique)

6 - Design fiction, narration prospective et story-board

Les apports de la science-fiction à la prospective sont dorénavant acquis. Le Ministère de l'Armée a même constitué une équipe d'[auteurs de science-fiction](#).

Lancé aux USA en 2009, le « design fiction » est une méthode critique d'exploration des futurs à partir des innovations, recherches et expérimentations actuelles. Le recours à l'imaginaire est important et permet d'imaginer des objets fictionnels ou des scénarios (plus ou moins futuristes, dérangeants, dystopiques...) visant à nous permettre de mieux appréhender le futur. Cet outil émergent a un rôle à jouer dans les démarches de créativité, d'innovation, d'aide à la décision et de représentation de l'avenir.

Cette technique peut par exemple être utilisée dans un atelier prospectif en demandant aux participant.e.s de construire des story-boards selon 4 types de films :

- Catastrophe (scénario noir),
- Documentaire (scénario tendanciel),
- Blockbuster à gros budget, (scénario optimiste)
- Production locale à petit budget

La restitution des scénarios peut ensuite se faire en jouant des scénettes de chaque film puis être poursuivie par un débat pour définir les conditions de réussite de chaque scénario.

Pour aller plus loin :

[Exemple ADEME accompagnée par CHRONOS](#)

Travaux inter-SCOT initié par la DDT de l'Aude (11) – Contact : Mylène CULICCHIA

7 - L'atelier de prospective

Les ateliers de prospective ont été développés dans un premier temps par Robert Jungk sous le terme de « future workshop » (« ateliers d'avenir » ou « ateliers du futur »). En France, Michel GODET et son équipe du CNAM au LIPSOR (Laboratoire d'investigation en prospective, stratégie et organisation) en ont systématisés l'usage. En amont ou en remplacement de démarches de prospective plus approfondies, leur objectif essentiel est de clarifier la nature des problèmes posés et de stimuler la réflexion prospective et stratégique des groupes auxquels ils s'adressent.

Tels qu'ils ont été développés au LIPSOR, ces ateliers se déroulent en deux jours et en deux temps : l'un relève de la prospective exploratoire, l'autre davantage d'une réflexion stratégique ou normative. Les ateliers doivent permettre aux participants d'identifier et de hiérarchiser les principaux enjeux du futur pour leur entreprise ou leur territoire. Ils permettent de mieux délimiter le sujet et les enjeux d'une étude prospective à venir.

Pour aller plus loin :

[Trame des ateliers de prospective stratégique](#) – CNAM LIPSOR

8 - La veille prospective

« Le futur n'émerge pas du néant : L'objectif de la veille prospective est de déceler les racines (germes) d'avenirs possibles » (Hugues DE JOUVENEL), en identifiant les signaux faibles, en observant l'environnement du système étudié pour « isoler » les tendances lourdes, etc.

On peut distinguer 6 étapes dans un exercice de veille :

1. Collecter l'information (sociale, technique, scientifique, réglementaire)
2. La capitaliser
3. L'analyser
4. La synthétiser
5. La diffuser
6. L'évaluer

Pour être efficace et opérationnelle, la veille doit être orientée au préalable pour ne pas se perdre dans une accumulation d'informations trop vaste. Les questionnements prospectifs doivent donc être définis au préalable. La veille peut être un exercice mutualisé entre plusieurs structures.

Pour aller plus loin :

[La veille stratégique](#) – Article générique de Wikipédia

[L'élaboration d'outils de veille prospective](#) – PP 16-17 du Rapport « Synthèse et perspectives des démarches de prospectives appliquées aux territoires de la politique de la ville en 2008-2009 »

9 - Les outils de l'intelligence collective au service de la prospective

L'**intelligence collective (IC)** est un processus de co-construction destiné à élaborer une vision partagée et à donner du sens à la stratégie et à l'action. Il y a ainsi mise en cohérence des enjeux et des actions dans une démarche prospective.

Faite d'écoute, de coopération, d'invention, la [prospectivité du présent](#) est un concept proposé par Edith HEURGON dans les années 80 qui propose de stimuler le débat pour **co-construire le changement**. Plutôt que d'apporter des réponses à des problèmes mal posés, elle cherche à formuler les « bonnes questions » et à donner sens à l'action collective. Au lieu d'élaborer, à partir de tendances lourdes, des scénarios d'évolution, elle repère des signaux faibles pour conduire les changements positifs voulus.

Les exercices prospectifs, en mobilisant des acteurs multiples, font le plus souvent appels à des outils, dits d'intelligence collective, promouvant le travail collaboratif et ses valeurs (empathie, égalité, convergence entre l'individu et le collectif, adaptabilité).

La liste ci-dessous n'est pas exhaustive mais illustre ce qui peut être mobilisé comme outils aux différentes étapes d'un travail prospectif :

1. Mobilisation des acteurs en confiance :
 - Photolangage
 - Bâton de parole
 - Brise-glace
 - Débat mouvant (la rivière)
2. Construction de visions partagées :
 - Serious Games
 - [Brainstorming](#)
 - World Café
3. Rédaction collective des documents prospectifs :
 - Écriture collaborative
 - Post-it « Bingo »

Pour aller plus loin :

[Jouer Collectif](#) – base de ressources en IC, libre et collaborative

[Des méthodes d'intelligence collective pour mener le défi](#) – Espace Environnement Wallonie - 2017