



L'élaboration de scénarios

Définition :

Outil d'aide à la décision qui explore des futurs possibles et souhaitables.

Pour quoi faire ?

Le terme « scénario » exprime une multiplicité des futurs possibles, de même que des stratégies et projets pour arriver à atteindre un but fixé préalablement.

L'objectif de la démarche est d'identifier les contraintes et les résistances, les opportunités et les actions possibles de manière à faire ressortir les enjeux d'actions et d'avenir.

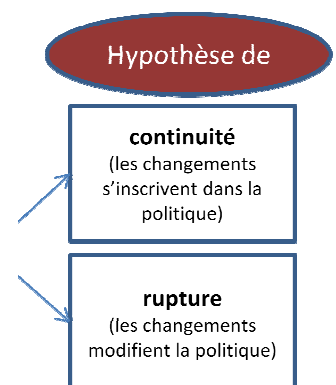
On distingue deux types de scénarios (ou de prospective, cf. schéma ci-dessous) : exploratoire (1) à visée cognitive qui apportent des connaissances sur le futur ; d'anticipation (2) à visée normative ou stratégique comme outil d'aide à la décision dans la perspective d'un repositionnement stratégique. Le scénario exploratoire appelle une continuité, le scénario d'anticipation, une rupture.

La nature de l'exercice diffère dans les deux cas, même si les deux types d'exercice peuvent se succéder. Le processus d'élaboration décrit ci-après correspond au second cas.

L'élaboration de scénarios suppose au préalable de clarifier les enjeux et les objectifs stratégiques ainsi qu'un diagnostic de la politique, l'analyse [SWOT](#) étant particulièrement adaptée.

La démarche participative dans la construction des scénarios est recommandée dans la mesure où elle leur donne une crédibilité et au scénario retenu, une légitimité susceptible de faciliter sa mise en œuvre.

et d'anticipation



Comment élaborer les scénarios ?

Etape 1 <u>Cadrage des scénarios</u>	<ul style="list-style-type: none">• Identification et typologie des critères de scénarios (ou variables-clés) et des facteurs internes et externes du changement. Exemples de critères : matériel/immatériel, centralisé/décentralisé, souple/normé, articulé/isolé, etc.• Elaboration d'un jeu d'hypothèses d'évolution pour construire les scénarios. <p>Cette étape permet le choix des axes (combinaison de critères) sur la base desquels les différents scénarios seront positionnés et discutés.</p>
Etape 2 <u>Elaboration des scénarios</u>	<ul style="list-style-type: none">• Elaboration d'un nombre limité de scénarios (3 à 5) sous forme de fiche descriptive. L'équipe d'évaluation veille à la qualité des scénarios, en particulier au regard des critères de cohérence et de pertinence.• Appréciation des impacts potentiels sur la base des axes de scénarios.
Etape 3 <u>Approfondissement des scénarios</u>	<ul style="list-style-type: none">• Le scénario choisi est approfondi dans le cadre d'un programme d'action et ses modalités opérationnelles sont définies. <p>En pratique, la stratégie retenue peut être le résultat d'un assemblage entre les conclusions émergentes des différents scénarios.</p>

Exemples d'expériences d'Euréal

Aide à l'amélioration de la politique en faveur des personnes âgées

Le Conseil général du Loiret a souhaité, après l'évaluation de son Schéma gérontologique, élaborer des scénarios d'évolution pour les cinq prochaines années.

Les prestations comprenaient l'élaboration de 3 scénarii à partir des enseignements de l'évaluation, d'une analyse SWOT de la politique, d'un [parangonnage](#), des projections de population et de places en équipements. Ces scénarii ont ensuite été comparés.

Point fort de la mission : 3 scénarios ont été présentés aux élus de la commission Solidarités. Le débat a permis de dégager un scénario préférentiel et ses modalités de mise en œuvre par étape.

Normandie Développement

Les régions de Haute et Basse-Normandie ont souhaité formaliser un repositionnement stratégique et opérationnel de l'Association Normandie Développement au travers d'une étude spécifique relative à son positionnement.

Les prestations comprenaient notamment des études de cas et un parangonnage en vue de nourrir la réflexion autour de scénarios identifiés.

Point fort de la mission : Le Comité de pilotage intermédiaire de l'étude a donné lieu à une présentation des différents scénarios envisageables. Une discussion au sein du comité a permis la sélection d'un scénario préférentiel.