

Mobiliser la méthode des scénarios



Fiches méthodes & outils dans l'accompagnement des porteurs de projet du Fonds de dotation Paris 2024 à l'évaluation d'impact

Dans le cadre du dispositif d'accompagnement des porteurs de projet du Fonds de dotation Paris 2024, un accompagnement dédié sur la mesure d'impact est proposé.

Pour votre organisation, les objectifs sont les suivants :

- Apporter des éléments de connaissance sur les impacts de vos projets
- Communiquer en interne et en externe
- Améliorer vos projets
- Essaimer

Pour Paris 2024, les évaluations d'impact permettront de :

- Contribuer à l'évaluation de la stratégie Impact & Héritage
- Apporter de la lisibilité sur la valeur ajoutée de vos projets
- Léguer un héritage méthodologique

Différents niveaux d'accompagnement sont proposés concernant la mesure d'impact :



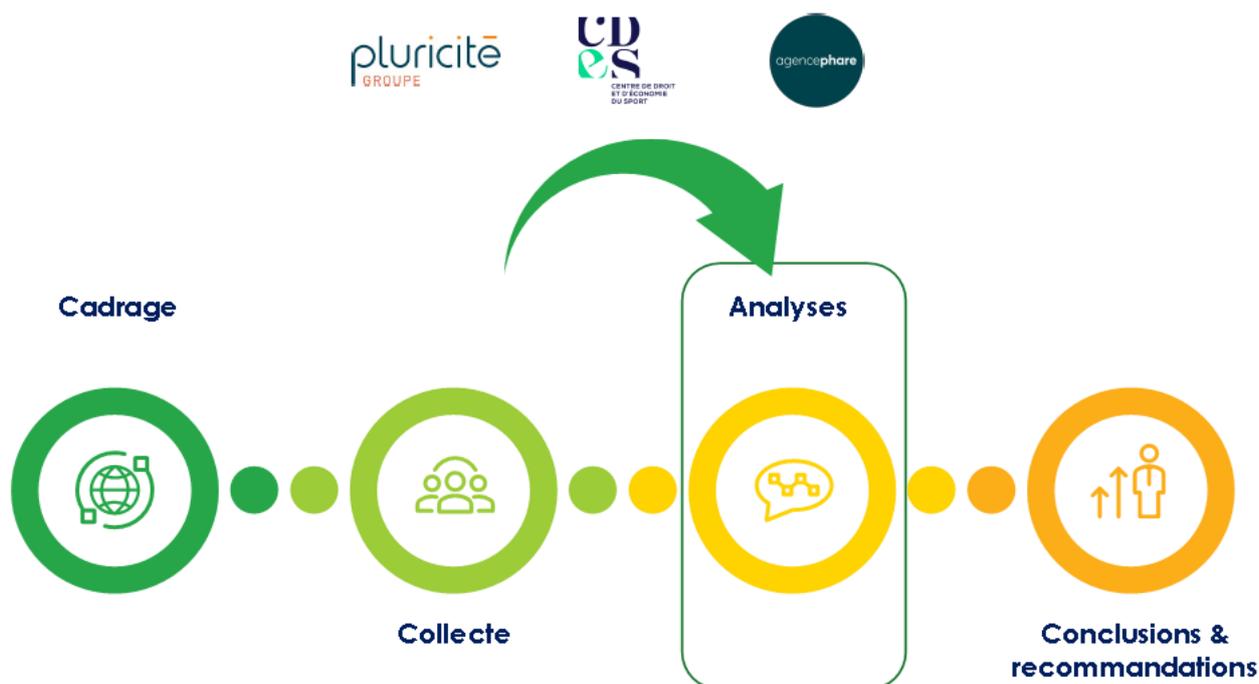
Les documents d'application s'inscrivent dans une logique d'outillage, visant à sécuriser les démarches d'évaluation d'impact des porteurs de projet à travers des vade-mecum portant sur les méthodes d'évaluation et les étapes et les outils à mettre en place. Avec ces documents, il s'agit de favoriser l'acquisition des notions clefs, la compréhension des tenants et aboutissants de la mesure d'impact et l'appropriation de solutions concrètes pour engager le travail, l'organiser – le baliser.

Retrouvez les documents d'application sur les sujets suivants :

| Fiches outils | Fiches processus |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ⊕ Organiser un benchmark ⊗ Conduire des entretiens ⊗ Conduire une étude de cas ⊗ Utiliser la facilitation graphique ⊗ Utiliser l'infographie ⊗ Utiliser la datavisualisation ⊗ Utiliser les personae ⊗ Animer un focus groups évaluatif ⊗ Utiliser l'observation participante ⊗ Mobiliser la méthode des scénarios ⊗ Elaborer un référentiel d'évaluation ⊗ Construire un diagramme logique d'impact ⊗ Mener des enquêtes bénéficiaires ⊗ Utiliser l'économétrie | <ul style="list-style-type: none"> ⊗ Bâtir un protocole d'évaluation ⊗ Formuler ses questions évaluatives ⊗ Opter pour l'évaluation participative ⊗ Vérifier l'évaluabilité du projet ⊗ Formuler des recommandations ⊗ Communiquer et rendre utile la démarche ⊗ Faire un contrôle qualité de son rapport |

Retrouvez les documents d'application et d'autres outils sur la plateforme :

<https://accompagnementimpact2024.org/>



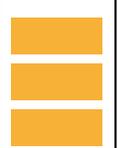
1 L'essentiel, en un coup d'œil



La méthode des scénarios, c'est quoi ?

La méthode des scénarios est inspirée de l'analyse prospective. Elle repose sur l'identification de plusieurs scénarios possibles et alternatifs pour envisager l'avenir d'un projet ou d'une stratégie, et décrit un cheminement logique d'une situation actuelle à un avenir imaginé. Le scénario tendanciel est celui qui correspond au cheminement le plus probable, compte tenu des tendances inscrites dans la situation d'origine, des caractéristiques du projet. Les scénarios contrastés décrivent des futurs possibles (en général souhaitables) assez radicalement différent de l'image tendancielle. La méthode des scénarios peut être mobilisée en phase de formulation des préconisations d'une évaluation.

Niveau de complexité de l'outil !

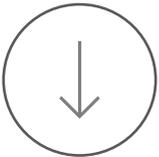
| | | | |
|---|---|----------------|---|
| |  | COMPLEXE | L'outil / la méthode nécessite un niveau d'expertise et d'expérience relativement important et suppose un fort engagement de ressources (en temps, etc.). |
| |  | ELABORÉ | L'outil / la méthode requiert un niveau d'expertise et d'expérience élevé qui pourra être compensé par un fort niveau d'engagement. |
|  |  | INTERMÉ-DIAIRE | L'outil / la méthode implique une relative exigence technique et implique un engagement de ressources (temps passé...) assez raisonnables. |
|  |  | ACCESSIBLE | L'outil / la méthode peut se mettre en place relativement facilement, sans appeler un niveau d'expertise et / ou d'expérience dédié. |





Atouts

- Permet de donner à voir aux décideurs les différentes voies du changement possibles
- Permet d'envisager des changements de cap
- Il s'agit d'une méthodologie cruciale pour anticiper et préparer l'avenir d'un projet
- Offre une alternative aux recommandations « descendantes » de l'évaluation, permet d'élargir les horizons de réflexion, et de se préparer à agir dans le cas où le scénario deviendrait réalité
- Enrichit la compréhension de votre logique d'intervention



Limites

- Attention à la tentation de créer des scénarios souhaitables et non souhaitables
- Attention à l'explosion des combinaisons possibles
- Les scénarios sont généralement très tranchés : la solution se situe souvent dans le mix des scénarios
- A quel moment produit-on les scénarios ? avant ou après les recommandations ?
- Une autre limite des scénarios est liée au fait que juger plausible une hypothèse n'est pas aussi simple qu'il n'y paraît. C'est un jugement de valeur



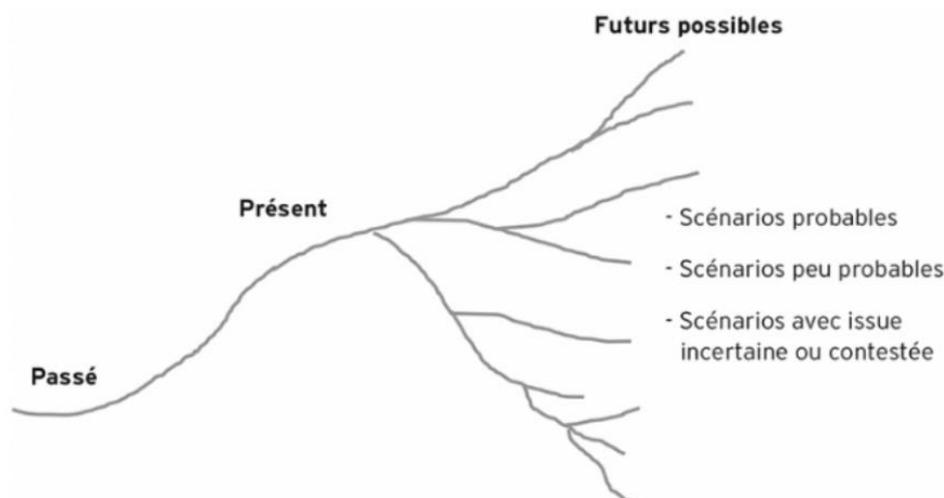
2 Définition => c'est quoi la méthode des scénarios ?



2.1 Définition et approche

La technique des scénarios puise ses racines et ses origines dans plusieurs méthodologies en sciences sociales.

La méthode des scénarios est une technique de prospective qui vise à faire émerger des scénarios plausibles d'évolution d'un secteur d'activité. L'entreprise prévoit des stratégies susceptibles de s'adapter aux différents scénarios identifiés.



La méthode des scénarios est un outil qui aide à mieux comprendre et à s'adapter à la complexité des contextes politique, socioculturel, économique, et technologique. Elle permet d'identifier des questions importantes, d'élaborer et d'explorer des stratégies cohérentes avec les différentes possibilités de prévision du futur, caractérisées par l'incertitude et le non-connu. Elle offre une vision plus claire et permet la participation d'un grand nombre de parties prenantes. Elle est particulièrement utile lorsque le passé ou le présent ne serviront sans doute pas pour construire le futur.

2.2 Les scénarios dans l'évaluation d'impact

Les scénarios sont des visions sur des futurs possibles et des voies de développement. Utiliser les scénarios permet d'améliorer la prise de décision à long terme en évaluant un grand nombre de stratégies de futurs différents, en se préparant à la planification des scénarios probables et non probables.



3 Dans quel cas utiliser la méthode des scénarios ?



3.1 Pourquoi ?!

- Mieux comprendre et s'adapter à la complexité des contextes politique, socioculturel, économique, et technologique du projet évalué.
- Identifier des questions importantes, élaborer et explorer des stratégies cohérentes avec les différentes possibilités de prévision du futur, caractérisées par l'incertitude et le non-connu.
- Offrir une vision plus claire des avenir possibles du projet en prenant en compte les résultats de l'évaluation
- Permettre la participation d'un grand nombre de parties prenantes à la réflexion prospective, à l'évolution du projet, à la prise en compte des résultats de l'évaluation, remettre en question les représentations du monde ou les modèles mentaux des participants.
- Améliorer la capacité à réagir en cas d'urgences et d'imprévus

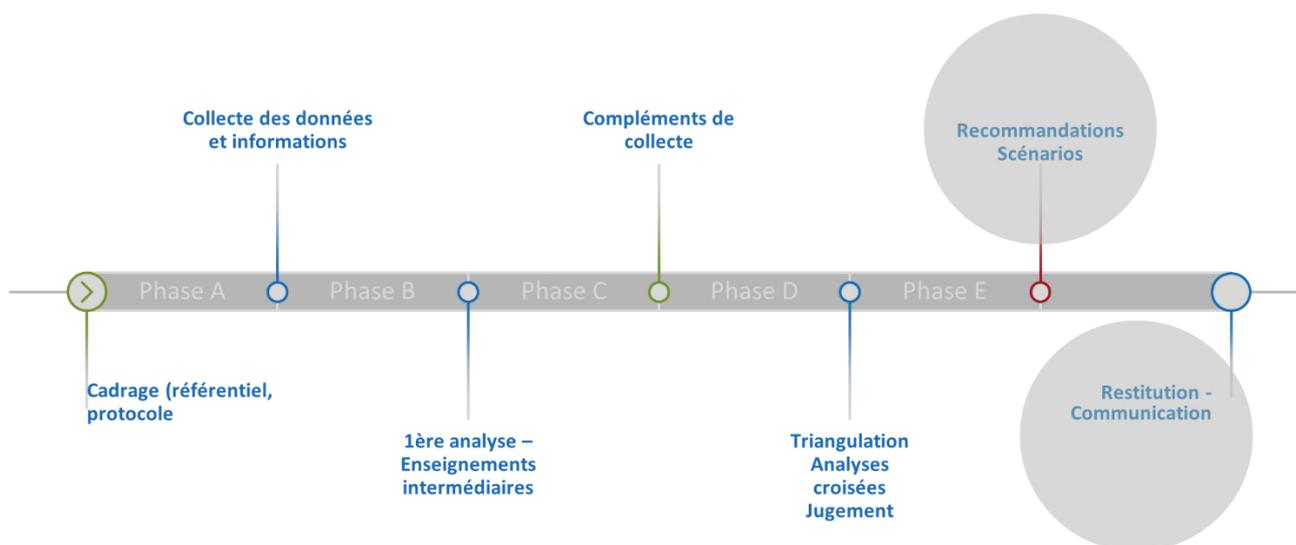
Les scénarios sont des visions sur des futurs possibles et des voies de développement du projet, qui prennent en compte les résultats de l'évaluation. Ils permettent aux participants (qui peuvent être les financeurs, les partenaires, les administrateurs du porteur de projet, les bénéficiaires) d'élaborer intérieurement des images de futurs possibles, d'envisager les implications de développements incertains et d'examiner les actions à mettre en place. La participation d'un grand nombre de parties prenantes est une condition pour obtenir de nombreux points de vue.

3.2 A quel moment ?!

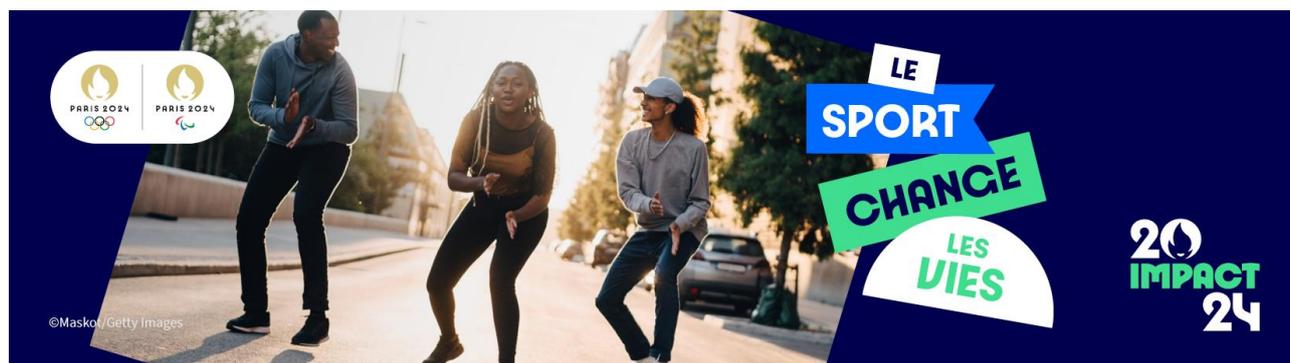
L'activation de la méthode des scénarios se fait dans la phase aval de l'évaluation, lors de l'élaboration des recommandations. Généralement, elle précède la phase de recommandations. Elle permet ainsi de dégager des alternatives stratégiques à l'évolution du projet évalué, et ensuite, une fois le scénario validé, de travailler les mécanismes opérationnels du changement, ce que l'on appellera les recommandations opérationnelles inhérentes à la mise en œuvre du scénario retenu.

Dans l'absolu, les scénarii peuvent être utilisés au moment de la restitution, selon que la démarche vise ou pas à arbitrer un jeu de recommandations ou un autre, et selon le niveau d'arbitrage auquel la démarche aboutit.





4 Mode d'emploi concret de la méthode des scénarios



La méthode des scénarios se réalise en plusieurs phases progressives :

Une 1^{ère} phase, pour identifier des variables clés et construire un modèle d'analyse prospective

Il s'agit dans un premier temps d'identifier les principales variables à retenir pour la réflexion prospective (les variables motrices et variables de rupture éventuelles), ce que l'on appellera l'écosystème de réflexion. Ces variables sont collectées dans un souci d'exhaustivité. À ce stade du travail, aucune variable ne doit a priori être sous-estimée du point de vue de son influence effective ou potentielle sur l'évolution possible projet, en particulier les variables difficilement quantifiables qu'on pourrait être, à cause de cela, tenté de laisser de côté.

Le recensement à proprement parler consiste à organiser la liste des variables en procédant à des regroupements, des agrégations de variables très proches dans leur définition ou à l'inverse des désagrégations de variables trop compactes ou macro. On peut également, pour commencer à structurer la liste, distinguer les variables internes caractérisant l'objet étudié des variables externes caractérisant son environnement. Dans tous les cas, il faut veiller à ce que les variables ne se chevauchent pas, ce qui est normalement le cas si le niveau de désagrégation retenu pour chaque variable est équivalent.

Exemples de variable pour un projet: finalité, ciblage, ressources, partenaires clefs... Il s'agit donc des caractéristiques du projet sur lesquelles on peut agir à l'avenir pour améliorer le projet !



En option : Un stock d'informations essentielles sur chaque variable peut être constitué sous forme de fiches. Ces fiches-variables doivent notamment comprendre une définition de la variable, des indicateurs pertinents, des éléments de rétrospective issus de l'évaluation, des informations sur les acteurs liés à cette variable et enfin des éléments de prospective.

Sur ces derniers, les éléments de prospective viennent en réponse à la question : « quels sont les futurs possibles de ces variables à l'horizon t ? », (c'est-à-dire qu'ils correspondent à la formulation de premières hypothèses sur l'évolution future des variables). Ce travail sur les hypothèses s'appuie sur un repérage des invariants du système, des tendances lourdes et des germes de changement, sachant que :

- Les invariants sont les mouvements supposés constants jusqu'à l'horizon étudié, ils peuvent jouer un rôle de frein et sont attachés à une hypothèse d'inertie ;
- Les tendances lourdes correspondent à des évolutions observées sur longue période pour lesquelles on peut « raisonnablement » faire des hypothèses de prolongement, c'est-à-dire extrapoler une évolution tendancielle, évolution correspondant à la poursuite de la dynamique en cours sans transformation majeure ;
- Les germes de changement ou signaux faibles sont des facteurs d'évolution faiblement perceptibles aujourd'hui mais porteurs de ruptures potentielles dans l'avenir, ils sont donc attachés à des hypothèses dites contrastées d'inflexion ou de rupture de la tendance actuelle.

La solidité de la base ainsi produite conditionne la qualité des scénarios mais aussi leur légitimité parce qu'ils reposent sur des hypothèses qu'il faut pouvoir justifier. Se doter d'une bonne connaissance analytique, contenue dans l'évaluation, et historique du système, faire preuve d'exhaustivité dans le recensement des variables et de rigueur dans la constitution des fiches : voici donc des étapes à ne pas négliger.

Après avoir effectué ce travail de recensement et réuni les informations nécessaires à une bonne compréhension du système, il s'agit de réduire la complexité du système aux variables clés. L'objectif est maintenant de pouvoir centrer l'analyse sur les variables essentielles afin de gagner en pertinence d'une part et d'autre part parce qu'un trop grand nombre de variables est ingérable quand il s'agit ensuite de combiner les hypothèses par variables pour obtenir des scénarios.

Exemple : Evaluation de l'animation sportive de la Ville de St Nazaire – Les variables du système



Une 2ème phase, pour formuler des hypothèses sur l'évolution des variables dans un espace des possibles

Cette phase consiste à élaborer un tableau synthétique permettant de structurer ce qu'on appelle l'espace morphologique, c'est-à-dire l'espace des possibles dans lequel les hypothèses sont formalisées. Dans ce tableau, on retrouve la liste des variables clés établie lors de l'analyse structurelle ainsi que les hypothèses



d'évolution de chacune des variables formulées en amont lors de l'élaboration de la base et qui sont ici arrêtées en nombre et déterminées (hypothèses correspondant au maintien d'une tendance, à sa rupture, au développement d'une tendance sous-jacente, etc.).

A l'intérieur de chacune des variables, l'on travaille à l'élaboration de scénarios appelés micro-scénarios ou scénarios partiels, c'est-à-dire des configurations possibles de chaque dimension. Il est important que les micro-scénarios soient pertinents et vraisemblables.

Exemple : Elaboration d'une stratégie sportive de territoire sur un EPCI pour favoriser la pratique sportive de tous et les bénéfices sociaux de la pratique sportive

Exemple : Evaluation de la prévention spécialisée pour la Métropole de Lyon – Les micro-scénarios

| | Hypothèse n°1 | Hypothèse n° 2 | Hypothèse n° 3 |
|------------------------------|---|------------------------------------|--|
| Priorités | Multiple | Décrochage | Délinquance |
| Publics cibles | Tous publics | Mineurs | Jeunes majeurs |
| Territoires cibles | Périmètres territoriaux inchangés | Priorités QPV | Intégration de nouveaux territoires demandeurs |
| Moyens | Identiques | Réduits | Augmentés |
| Pilotage | De loin | Centralisé et resserré | Territorialisé et resserré |
| Modèle d'organisation | Inchangé en faveur de l'externalisé | Mouvement vers l'externalisation | Mouvement vers l'internalisation |
| Modes d'action | Tous modes d'action | Travail de rue renforcé | Travail partenarial renforcé |
| Evaluation | Renforcement de la lisibilité de ce qui est fait, en miroir des priorités | Renforcement de l'analyse d'impact | |
| ... | | | |

Une 3^{ème} phase, pour combiner ces hypothèses afin d'obtenir des macros-scénarios (c'est-à-dire des scénarios globaux)

Un macro-scénario est une combinaison possible d'hypothèses, combinaison associant une hypothèse de chaque variable appartenant à la dimension. Sur le tableau ci-dessous, l'exemple est donné pour une dimension régie par huit variables clés pour lesquelles on a établi des hypothèses (c'est-à-dire déterminé des futurs possibles à l'horizon t), hypothèses qu'il s'agit maintenant de combiner pour obtenir des macros-scénarios. Le macro-scénario en question est représenté, dans le tableau, par une trajectoire colorée. À ce stade, il faut préciser que, si l'on devait faire preuve d'exhaustivité, la logique combinatoire rendrait l'espace des possibles illisible et inopérable. Parmi tous ces cheminements issus de la pure logique combinatoire, il va donc falloir opérer des choix pour ne retenir que les 3-4 ou 5 macro-scénarios pertinents et vraisemblables. Un simple repérage des incompatibilités entre hypothèses permet déjà d'exclure les combinaisons illogiques, impossibles ou très improbables. Après avoir été plutôt exhaustif dans le travail de recensement et de connaissance des variables, il s'agit donc d'être ensuite sélectif pour réduire l'espace des possibles et le rendre opérable. Pour ce faire, on a déjà évoqué plus haut la possibilité de s'imposer des contraintes logiques et des critères de sélection intuitive de combinaisons d'hypothèses.



Scénario 1. Sport pour Tous

| | |
|-----------------|--|
| Finalité | Un dispositif qui touche le plus d'enfants possibles, sportifs et non sportifs, dans une logique de découverte de différentes activités physiques et sportives |
| Cibles | Tous les Nazairiens (ouverture possible aux « hors-nazairiens » pendant les vacances pour accentuer l'emprise touristique) Objectif: volumétrie x3, accompagné d'un effort de représentativité des publics |
| Place | Dispositif dont la place est renforcée EMS: accentuation découverte, stages : affirmation de la logique occupationnelle de l'APS |
| Modalités | Communication offensive Tarification maintenue (attractive) Inscription facilitée (Internet), notamment pour les publics empêchés Contenu diversifié (à l'instant t), en phase avec les nouvelles attentes Un enjeu de réussite: intervention renforcée des ETAPS dans les écoles (pour trouver le public notamment) |
| Proximité | Accentuation de la logique de proximité |
| Partenaires | Ecoles - USEP Clubs, MQ et CL sourceurs / prescripteurs / facilitateurs de publics |

- Nombre de bénéficiaires
- Part des jeunes des QPV / des QF 1-2-3 dans le dispositif plus importante



Scénario 3. Tremplin vers le club

| | |
|-----------------|---|
| Finalité | Un dispositif qui organise les parcours sportifs, de la découverte à la pratique régulière, au bénéfice de la promotion de l'activité physique et sportive dans les clubs |
| Cibles | Jeunes non licenciés en priorité |
| Place | A construire avec les clubs (157 clubs auj., 22 500 licenciés dont 2/3 de nazairiens hors USEP) |
| Modalités | Communication clubs Présence des clubs dans l'offre Transition clubs facilité (appui à la prise de licences) Turn-over des bénéficiaires à organiser selon le nombre de places Intégration dans les conventions ville-clubs (relations financières à traiter) d'intervention (clubs prestataires ou partenaires) |
| Proximité | Echelle municipale |
| Partenaires | Les clubs |

- Augmentation du nombre de licenciés (ées)
- Turnover d'année en année



Scénario 5. Tous à l'eau

| | |
|-----------------|--|
| Finalité | Un dispositif qui permet de démocratiser l'accès à la mer, le nautisme, la baignade |
| Cibles | Tous les jeunes de la ville, sans exception, notamment les adolescent(e)s, voire les familles |
| Place | Importante au regard du projet stratégique de la ville (tourisme, attractivité, nautisme) |
| Modalités | Offre nautique exclusive (mer et base nautique) De la découverte à la compétition Effort pour diversifier les publics et aller chercher les publics QPV notamment Tarification en hausse Offre complète: nautique, aquatique |
| Proximité | Echelle municipale |
| Partenaires | CARENE (compétence) Passerelles avec les écoles, l'USEP, le club de voile, les centres de loisirs, le centre aquatique |

- Evolution du savoir nager / savoir naviguer
- Fréquentation du littoral / des acteurs aquatiques / nautiques
- Emergence de sportifs nazairiens de haut niveau



Source. Pluricité, Ville de Saint Nazaire



Exemple : Evaluation de la prévention spécialisée pour la Métropole de Lyon – Les macro-scénarios

Scénario 1 : Le statut quo, un pilotage renforcé, une visibilité améliorée

| | Hypothèse n°1 | Hypothèse n° 2 | Hypothèse n° 3 |
|-----------------------|---|------------------------------------|--|
| Priorités | Multiple | Décrochage | Délinquance |
| Publics cibles | Tous publics | Mineurs | Jeunes majeurs |
| Territoires cibles | Périmètres territoriaux inchangés | Priorités QPV | Intégration de nouveaux territoires demandeurs |
| Moyens | Identiques | Réduits | Augmentés |
| Pilotage | De loin | Centralisé et resserré | Territorialisé et resserré |
| Modèle d'organisation | Inchangé en faveur de l'externalisé | Mouvement vers l'externalisation | Mouvement vers l'internalisation |
| Modes d'action | Tous modes d'action | Travail de rue renforcé | Travail partenarial renforcé |
| Evaluation | Renforcement de la lisibilité de ce qui est fait, en miroir des priorités | Renforcement de l'analyse d'impact | |

Caractéristiques du scénario:

- En continuité de ce qui se pratique aujourd'hui ...
- ... mais mieux fait, mieux piloté, mieux coordonné et davantage visible (en tenant compte des préconisations de l'évaluation)

En bleu, les hypothèses retenues dans ce scénario

Scénario 2 : Une action renforcée sur la prévention de la délinquance « concrète »

| | Hypothèse n°1 | Hypothèse n° 2 | Hypothèse n° 3 |
|-----------------------|---|------------------------------------|--|
| Priorités | Multiple | Décrochage | Délinquance |
| Publics cibles | Tous publics | Mineurs | Jeunes majeurs |
| Territoires cibles | Périmètres territoriaux inchangés | Priorités QPV | Intégration de nouveaux territoires demandeurs |
| Moyens | Identiques | Réduits | Augmentés |
| Pilotage | De loin | Centralisé et resserré | Territorialisé et resserré |
| Modèle d'organisation | Inchangé en faveur de l'externalisé | Mouvement vers l'externalisation | Mouvement vers l'internalisation |
| Modes d'action | Tous modes d'action | Travail de rue renforcé | Travail partenarial renforcé |
| Evaluation | Renforcement de la lisibilité de ce qui est fait, en miroir des priorités | Renforcement de l'analyse d'impact | |

Caractéristiques du scénario:

- La délinquance/tranquillité comme porte d'entrée
- Des moyens accrus sur les QPV
- On ne touche à rien sinon
 - Eventuellement: possibilité de faire accéder au dispositif de nouveaux territoires avec des besoins avérés
- Concrètement, les éducateurs recentrent leur intervention sur le terrain sur la présence social/ le travail de rue et l'aller vers

En rouge, les hypothèses retenues dans ce scénario

Une dernière phase, pour identifier les forces et faiblesses des scénarios

La dernière étape consiste à identifier les forces et faiblesses de chaque macro-scénario, les points de vigilance et les conditions de faisabilité. Cette dernière étape est généralement réalisée avec les acteurs « proches » du projet. Elle constitue la rampe de lancement de la réflexion décisionnelle, pour statuer du meilleur scénario envisageable pour faire évoluer 'le projet, compte-tenu des résultats objectifs de l'évaluation et des éléments de contexte.



5 Les pièges et les limites de l'observation participante



L'intérêt de la méthode des scénarios est qu'elle permet, d'une part, d'élargir son horizon de pensée, et d'autre part de se préparer à agir dans le cas où le scénario deviendrait réalité, serait choisi. En ce sens, un scénario est semblable à un simulateur de vol pour former les pilotes : il crée des conditions artificielles, mais plausibles, et permet de s'entraîner à gérer dans ces conditions.

- **Tout ça pour ça ?**

Aucune méthode, si sophistiquée soit-elle, ne permet de décrire l'avenir et la méthode des scénarios n'échappe pas à la critique. On peut lui reprocher de n'être qu'une formalisation plus ou moins heureuse d'une démarche intuitive dans la mesure où elle ne fait effectivement que proposer des moyens simples et efficaces d'agencer des connaissances et d'organiser la réflexion. On peut aussi lui reprocher de multiplier les raffinements méthodologiques et d'être finalement trop sophistiquée.

Mais ces deux critiques ont leurs pendants. Le côté sophistiqué et systématique de la méthode permet justement de structurer la réflexion qui, sans cela, du fait de l'aspect stimulant sur l'imagination de l'exercice de projection, mènerait à la dispersion. La méthode met de l'ordre dans ce désordre créateur. L'aspect empiement offre aussi un avantage, celui de l'utilisation modulaire. Rien n'oblige à l'élaboration de scénarios complets et détaillés et chaque étape de la méthode vaut pour elle-même et reste transposable à d'autres types de démarches. Enfin, le degré de sophistication des outils utilisés à chacune des étapes varie considérablement et permet, là encore, d'adapter la méthode en fonction des priorités du projet, des contraintes de temps et de moyens.

- **Prospective ou projection ?**

Le mot scénario doit être utilisé avec prudence (pertinence, cohérence, vraisemblance des hypothèses). Tous les scénarios possibles ne sont ni équiprobables, ni tous souhaitables. Aussi ne faut-il confondre ni objectifs et réalités ni scénarios et stratégies. Les scénarios découlent du type de vision adoptée, tandis que les stratégies dépendent des conduites à tenir face aux images possibles du futur. Le rôle de la prospective stratégique est l'anticipation pour une action éclairée. Il s'agit d'une réflexion collective et globale face aux changements de l'environnement stratégique.

- **Pas si simple !**

La méthode des scénarios est une démarche contenant un enchaînement logique d'un nombre précis d'étapes. Elle est rarement appliquée dans son intégralité, du fait qu'il est peu probable que les conditions nécessaires à son application seraient toutes réunies. On utilise alors une approche modulaire développée à partir des



ateliers de prospective. Il faut bien distinguer les scénarios possibles, les scénarios réalisables et les scénarios souhaitables. Ils peuvent être tendanciels, de référence, contrastés ou d'anticipation.

6 Pour en savoir plus



- DATAR, 1975, La méthode des scénarios. Une réflexion sur la démarche et la théorie de la prospective, La Documentation française, Collection Travaux et recherches de prospective , n° 59.
- Godet M., 2001a, Manuel de prospective stratégique, tome 2, L'art et la méthode , Dunod.
- Godet M., 2001b, « La boîte à outils de prospective stratégique », Les Cahiers du LIPS, n°5, novembre.
- Jouvenel H. de, 1999, « La démarche prospective. Un bref guide méthodologique », repris dans sa version actualisée in Les DOCS d'ALEPH , n° 7, 7 janvier 2004.
- Zwicky F., 1962, Morphology of Propulsive Power , Pasadena, California Institute of Technology
- Benassouli P., Monti R., 1995, « La planification par scénarios. Le cas AXA France 2005 », Futuribles, n° 203, pp. 1-25.
- Commissariat général du Plan, 1995, Le travail dans vingt ans, rapport de la commission présidée par Jean Boissonnat, La Documentation française (en particulier les pages 103-206).
- Crozet Y., Musso P., 2003, Réseaux, services et territoires. Horizon 2020, Paris, Éditions de l'Aube (en particulier les pages 59-81).
- DATAR, 2001, Agriculture et territoires. Quatre scénarios pour 2015, Collection Travaux et recherches de prospective, n° 15.
- INRA 2020. Alimentation, agriculture, environnement : une prospective pour la recherche , sous la direction de B. Hervieu, J.-C. Flamant, H. de Jouvenel (en particulier les pages 71-106).
- Jouvenel H. de, 1994, La Catalogne à l'horizon 2010, Paris, Economica.
- Wack P., 1986, « La planification par scénarios », Futuribles, n° 99, pp. 3-26..

