

---

## **Les «Ateliers de l'Avenir»: un laboratoire pour créer ensemble localement.**

---

**Résumé :** Les « Ateliers de l'Avenir » sont un outil de dynamisation sociale élaboré à partir des années 1960 par Robert Jungk - écrivain, futurologue d'origine allemande -. Pratiquée dans plusieurs pays mais assez peu diffusée en France, cette technique permet, entre autre, de réunir sur un territoire : habitants, élus et professionnels, pour critiquer, rêver et construire ensemble des projets. A partir de la pratique qu'en a faite le Mouvement pour le Développement Social Local, de l'observation critique de cet outil et de ses résultats, cet article questionne plus largement les conditions de « l'agir ensemble localement ».

**Mots clefs :** Ateliers de l'Avenir / Dispositif participatif / outil de co-construction

---

**Auteur : Marc MONNERAYE**

Diplômé d'Etat en Ingénierie Sociale

Conseiller technique "Animation Vie Sociale"  
dans une Caisse d'Allocations Familiales

Co-président du MDSL : Mouvement pour le  
Développement Social Local.

---

---

## Les "Ateliers de l'Avenir": un laboratoire pour créer ensemble localement.

---

Les «Ateliers de l'Avenir», conçus par Robert Jungk<sup>1</sup>, permettent à ceux qui y participent d'envisager collectivement un futur souhaitable et les moyens de l'atteindre. Le MDSL : Mouvement pour le Développement Social Local<sup>2</sup> a mis en œuvre cette technique dans une visée de création de projets de développement social ascendant. Après avoir explicité la méthode et son usage, nous regarderons à la lumière des expériences de terrain menées par le MDSL, quelles sont les potentialités et les limites de cet outil en termes de dynamisation sociale ?

### *Penser l'avenir en atelier coopératif*

La paternité des « Ateliers de l'Avenir » ou ateliers du futur revient à Robert Jungk qui a élaboré cette méthode prospective de discussion et de création collective. L'une de ses idées maitresses est de créer les conditions de la participation des personnes qui, d'ordinaire, ne sont pas interrogées et n'ont pas accès au débat public. Il considère que leurs contributions et leurs compétences concrètes sont des ressources pour construire de l'innovation sociale, en privilégiant la réflexion en commun et l'apprentissage du travail coopératif.

---

<sup>1</sup> **Robert Jungk** (1913–1994) journaliste, écrivain et futurologue, né à Berlin, naturalisé autrichien, a mis au point cette méthode appelée "Ateliers du futur – Des chemins pour revitaliser la démocratie".

<sup>2</sup> Le MDSL, sous l'impulsion de sa directrice : **Marie-Renée Bourget Daitch** a mené plus d'une trentaine d'Ateliers de l'Avenir, sur différents territoires, notamment dans des quartiers d'habitat social.

Cet outil pédagogique ne s'adresse pas seulement aux participants habituels, mais en priorité aux populations confrontées aux difficultés, qui peuvent ainsi, ensemble, participer à la conception de scénarios alternatifs. Cette approche théorisée par Robert Jungk est publiée<sup>3</sup> avec l'aide d'un de ses anciens étudiants : Norbert R. Müllert. Ils définissent leur méthode comme un « *laboratoire d'essai social* », procédé collectif d'invention d'un avenir souhaitable et réalisable.

Cette technique a d'abord été utilisée en Allemagne et en Autriche du fait de l'origine de son créateur, puis en Suisse, aux Pays-Bas et dans différents pays à travers le monde par réseaux d'essaimage de praticiens. Les domaines d'utilisation sont larges : problématiques locales, aménagement du territoire, environnement, questions de société, santé ou organisation collective...

Ces ateliers peuvent prendre le nom d'«Ateliers d'Avenir», « Ateliers du futur », « Ateliers scénarios » ou encore « Ateliers de prospective »<sup>4</sup>, selon les domaines thématiques dans lesquels ils peuvent être appliqués, mais aussi selon les époques, les sources, les traductions ou les adaptations qui ont pu en être faites.

En France, son usage est à ce jour assez limité. Il y a sans doute à cela au moins deux explications. La première est que les écrits sur ce dispositif sont à l'origine en langue allemande et ont été peu traduits en français. La deuxième est que l'inspiration de cet outil comme processus démocratique se base sur le fait de faire confiance aux citoyens pour qu'ils trouvent collectivement des solutions aux questions qu'ils se posent. Cette approche de développement communautaire et de démocratie participative a du mal à trouver sa place et sa légitimité dans le contexte français<sup>5</sup>, contrairement aux pays germaniques ou anglo-saxons.

---

<sup>3</sup> **Robert Jungk**, Norbert R. **Müllert**, 1981, *Zukunftswerkstätten (Ateliers du futur)*, Hambourg.

<sup>4</sup> Sous ces appellations, nous retrouvons son usage et sa préconisation, par exemple au sein des programmes européens pour la conception et la recherche de solutions innovantes dans les politiques sociales, culturelles ou dans le cadre de l'Agenda 21.

<sup>5</sup> Claude Jacquier parle de «*défiances françaises face au développement communautaire*», article de la revue territoire (2010) N°509, p. 48

En publiant, en 1990, une brochure<sup>6</sup> de méthodologie sur les Ateliers de l'Avenir, Hugo Swinnen -chercheur en politiques sociales au Pays Bas- et Maryse Pégourié -assistante sociale de formation et agent de développement- ont contribué à faire découvrir cette méthode en France.

Le MDSL, engagé dans des actions de formation-action-recherche s'en est saisi à l'initiative de sa directrice : Marie-Renée Bourget Daitch, pour impulser, soutenir et accompagner des projets de développement social sur différents territoires, en favorisant la participation active des habitants.

### **Un outil pour critiquer, rêver et construire ensemble**

Pour Robert Jungk, les décisions sur l'avenir ne doivent pas être laissées aux seuls politiques et experts. Il voulait que les citoyens concernés disposent d'un instrument avec lequel ils pourraient développer leurs propres concepts d'un avenir vivable, décent, écologique et pacifique. Ce précepte étant posé, il est nécessaire, avant d'entrer dans la méthode elle-même, de souligner l'éthique indispensable pour « utiliser » un outil tel que les « Ateliers de l'Avenir ».

Comme pour toute méthode, il y a un risque d'instrumentalisation et de manipulation selon la manière dont elle est utilisée. D'autant que les Ateliers de l'Avenir ne sont pas une simple technique, c'est un outil à valeur « politique et démocratique ajoutée », d'où la nécessité d'un accord sur l'esprit et les règles à établir avec ceux qui s'y engagent.

Pour présenter le déroulement d'un atelier de l'avenir, nous prendrons comme référence ceux menés par le MDSL, principalement sur des territoires : quartiers, villes, communautés de communes. Néanmoins, les principes restent les mêmes dans d'autres contextes : formation, organisation, réseau...

<sup>6</sup> Hugo Swinnen, Maryse Pégourié, 1990, « Les ateliers de l'avenir : démarche-méthode-outil ; la société locale et les organisations se construisent », 24 pages

Avant le temps fort que représente la tenue des ateliers -voir encadré-, il est nécessaire de prévoir un temps de préparation pour mobiliser les parties intéressées, définir le thème, la formulation du problème à résoudre et réunir les conditions favorables : informations, locaux, matériels... Selon les contextes ces ateliers peuvent réunir de 20 à plus de 80 personnes. Le nombre de participants doit rester ouvert et les moyens sont à adapter en conséquence.

L'animation de ces ateliers -par au moins deux animateurs- est essentielle et ne s'improvise pas, car les animateurs sont les garants des règles communes, les modérateurs et « les facilitateurs » pour la création collective.

Favoriser la participation et stimuler l'imagination collective exige la mise en place d'un espace de construction basé sur un esprit de respect mutuel qui favorise une dynamique et une émulation collectives pendant toute la durée des ateliers. La convivialité qui s'instaure autour de repas partagés et de moments d'expression créatifs et ludiques est également un gage de réussite pour la suite de la démarche.

### **Les « Ateliers de l'Avenir » se déroulent en 3 phases <sup>(1)</sup> :**

**La phase critique :** les participants sont invités à écrire<sup>(2)</sup> sur des post-it leurs critiques sur "ce qui ne va pas", puis à les classer par thèmes. Ils résumant ensuite -en groupes par thèmes-, les expressions notées en une phrase négative. (2) avec une aide à prévoir pour les personnes ne maîtrisant pas l'écriture

**La phase imaginative.** Après avoir retourné la phrase négative en version positive, ce temps est consacré aux rêves, aux futurs possibles. Les participants formulent cette fois leurs envies, leurs propositions idéales, sans censure d'ordre pratique. Les idées classées par thèmes serviront aux groupes à élaborer des plans utopiques.

**La phase de construction :** Les participants, toujours en groupes, transforment ces plans utopiques en projets d'action concrète et envisagent ensemble les moyens pour y parvenir.

(1) les 3 temps peuvent se dérouler sur 2 jours ou une soirée et 1 jour

En procédant à l'examen critique<sup>7</sup> des atouts et limites de cet outil, nous constatons qu'une majorité des participants disent avoir vécu sur la durée des ateliers : « *un moment inhabituel, voire unique* ». De nombreux participants parlent de « *l'esprit Ateliers de l'Avenir* » qui s'est créé ce jour-là. Il y a, en effet, des aspects singuliers dans le déroulement des ateliers. Pouvoir dire ce qui ne va pas sans être jugé et entendre ce qui déplaît aux autres n'est pas chose courante. Pouvoir afficher ses rêves et partager d'autres utopies est aussi un moment rare. S'autoriser à critiquer, comme s'autoriser à rêver n'est pas évident pour certaines personnes. Cela est rendu possible par l'anonymat des post-it, mélangés puis lus à voix haute et par l'entraînement et le soutien du groupe.

En observant, ce qu'ont induit et produit plusieurs Ateliers de l'Avenir, nous constatons que la durée concentrée des ateliers avec leur dramaturgie, s'articulant autour de la critique, du rêve et de la construction, est un point fort de la méthodologie. Le fait d'enchaîner sur un temps court, avec les mêmes participants : diagnostic, prospective, programmation et début de mise en œuvre, renforce la capacité collective et le pouvoir d'agir. Ce moment de vécu coopératif sert de référence et d'appui pour envisager par la suite d'autres possibles.

Cet outil a pour objectif de donner la parole à ceux qui ont peu ou pas l'occasion de l'avoir et de faire en sorte qu'elle soit reconnue. La restitution à chacun des participants, sous la forme d'un document écrit, de l'intégralité des expressions individuelles et des productions collectives est un engagement de départ et une marque de respect. Ce compte rendu exhaustif atteste aussi que chacun a sa part de co-auteur, du projet construit ensemble.

Les limites de ce dispositif, peuvent se situer en amont et en aval de sa réalisation. Sa mise en œuvre nécessite l'appui d'un groupe leader, prêt à soutenir la démarche et à s'imprégner de la technique, pour être en capacité de mobiliser les participants pour le jour J.

---

<sup>7</sup> Pour analyser les « Ateliers de l'Avenir » animés par le MDSL, nous sommes appuyés sur des évaluations et bilans collectifs, des observations participantes, sur notre expérience d'animation d'ateliers et sur des recueils de témoignages de participants.

De même, à l'issue des Ateliers, il y a besoin de soutenir les groupes de projets dans leurs réalisations et leur fonctionnement coopératif afin d'entretenir la dynamique créée. Cet accompagnement est à concevoir dans la durée et à renouveler selon l'évolution des projets.

Cette méthode, savant mélange de maïeutique, d'utopie créatrice et d'intelligence sociale, court le risque d'être transformée en un outil technique -mené par des experts-, si elle échappe à ses utilisateurs. Elle ne serait plus alors au service de la création et de la responsabilité commune. Il est donc indispensable de rester vigilant sur l'esprit de sa réalisation afin que le groupe en garde la maîtrise, dans une conception de la convivialité chère à Ivan Illich, selon qui : « *Conviviale est la société où l'homme contrôle l'outil* ».<sup>8</sup>

### **Créer les conditions de la rencontre entre habitants, élus, et professionnels**

Que l'on parle de démocratie participative, de développement social local ou de politique publique avec comme impératif la participation des habitants, la question de l'agir ensemble, de la co-construction entre acteurs locaux -élus, citoyens, techniciens- se trouve posée. Or, il existe peu d'espaces qui réunissent à la fois ceux qui gèrent la maîtrise d'ouvrage : les politiques, ceux qui conduisent la maîtrise d'œuvre : les techniciens et les tenants de la maîtrise d'usage : les habitants.

La démarche des Ateliers de l'Avenir permet de créer cette interaction dynamique du triptyque : habitant, élu, professionnel. Cette mise en situation favorable de discussion et de coopération, transcende les relations plus traditionnelles de concertation ou de partenariat plus ou moins imposé. Une des forces des Ateliers de l'Avenir est de permettre de réunir en un même temps, même lieu, et autour d'un même objet, des acteurs qui ont peu l'occasion de créer ensemble sur un pied d'égalité.

---

<sup>8</sup> Ivan Illich, 1973, « *La convivialité* », Paris, Seuil, p. 13.

Cette rencontre trop souvent improbable entre ceux qui décident et financent, ceux qui conseillent et programment, ceux qui réalisent et exécutent et ceux qui bénéficient et/ou subissent est ici rendu possible. Ce dispositif permet, tout en cherchant à résoudre les problèmes, de combiner des compétences pour construire une réelle coopération dans une compréhension mutuelle.

Cette situation idéale n'est pas toujours réalisable, par exemple, quand l'un des acteurs fait fortement défaut ce qui provoque généralement des incompréhensions voire un handicap pour la poursuite de la démarche. Tel ce bailleur, non participant aux ateliers bien qu'invité, qui ne retient du compte rendu, que les critiques formulées et n'a pas vu, que dans les projets créés, il pouvait trouver sa place et la valoriser.

### **Retour d'expériences sur les conditions de l'agir ensemble**

Le nombre, la qualité et l'équilibre entre les parties en présence -les habitants devant demeurer majoritaires- est une alchimie délicate, qu'il faut penser dès la phase préparatoire et que les animateurs doivent réguler pour permettre un juste équilibre entre confrontation, association et émulation.

Certes, la rencontre ne suffit pas, pas plus que les deux jours vécus ensemble -au mieux, car libérer deux jours dans un agenda d'élu, de professionnel et même d'habitant est parfois difficile-. Cependant, nous avons pu vérifier, qu'à la suite des ateliers, des lignes ont bougé. Le seul fait d'avoir œuvré ensemble, pour imaginer un projet collectif, ré-agence un certain nombre de rôles et de postures et ouvre de nouveaux possibles pour l'avenir.

En se référant, à la parole de participants de ces Ateliers de l'Avenir, nous pouvons à travers leurs propres termes, retrouver ces conditions du « faire ensemble », dans une série de mots en « R »: *Rencontre, Reconnaissance, Respect, Responsabilité*, et de verbe en « P »: *Participer, Partager, Pouvoir*, avec comme élément facilitant : « *le plaisir et la convivialité* ».

En conclusion, il est intéressant de revenir à la démarche de Robert Jungk lorsqu'il a imaginé les ateliers du futur. Pour lui, concevoir une action, c'est aussi imaginer toutes ses conséquences possibles pour l'avenir, d'où son inspiration qui rejoint le « principe de responsabilité » développé par Hans Jonas<sup>9</sup>.

Les « ateliers de l'avenir », avec les garanties éthiques de leur organisation, sont bien un laboratoire pour créer ensemble localement. Ils ont vocation à « faire société »<sup>10</sup>, comme l'a voulu son créateur, en faisant confiance aux gens et en leur capacité d'action pour le futur.

<sup>9</sup> Hans Jonas, 1979, « *Le Principe responsabilité* »

<sup>10</sup> Au sens que lui donne Donzelot, « *Faire société* », éd. du Seuil, 2003

#### Notes bibliographiques

Donzelot (Jacques) avec Mével (Catherine) et Wyvekens (Anne), *Faire société : la politique de la ville aux États-Unis et en France*, édition du Seuil, Paris, 2003, 362 p, Collection la couleur des idées

Illich (Ivan), *La convivialité*, édition du Seuil, Paris, 1973, 157 p

Jacquier (Claude), *Réinterroger la notion de communauté*, Revue Territoires, 2010, n° 509, pp. 48-51

Jonas (Hans), *Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique*, traduit de l'allemand par Greisch (Jean), Les éditions du Cerf, Paris, 1990, 336 p, Collection Passages

Jungk (Robert), *Le futur à déjà commencé*, Arthaud, Paris Grenoble, 1953, 240 p, Collection exploration

Jungk (Robert), *Pari sur l'homme, l'optimisme comme défi*, Robert Laffont, Paris, 1973, 295 p, Collection réponse écologique

Jungk (Robert), Müllert (Norbert R.), *Zukunftswerkstätten : Wege zur Wiederbelebung der Demokratie (Ateliers du futur : des chemins pour revitaliser la démocratie)*, Hoffmann und Campe, Wilhelm Goldmann, Hambourg, 1981, 206 p / Traduit en anglais : *Future Workshops: How to Create Desirable Futures, (Ateliers du futur: Comment créer des avènements souhaitables)* Institute for Social Inventions, London, 1987

Jungk (Robert), Müllert (Norbert R.): *Zukunftswerkstätten: mit Phantasie gegen Routine und Resignation (Ateliers du futur : avec de l'imagination contre la routine et la résignation)*, München, 1989 (version complétée et actualisée de la première édition de 1981 avec des exemples pratiques)

Pégourié (Maryse), Swinnen (Hugo), *Les ateliers de l'avenir Démarche - Méthode - Outil, La société locale et les organisations se construisent*, Ballan-Miré, 1990, 24 p, ISBN 2-9504524-0-X