

Zeitschrift:	Collage : Zeitschrift für Raumentwicklung = périodique du développement territorial = periodico di sviluppo territoriale
Herausgeber:	Fédération suisse des urbanistes = Fachverband Schweizer Raumplaner
Band:	- (2003)
Heft:	6
Artikel:	Conférences en grand groupe
Autor:	Fischer, Christoph von
DOI:	https://doi.org/10.5169/seals-957931

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

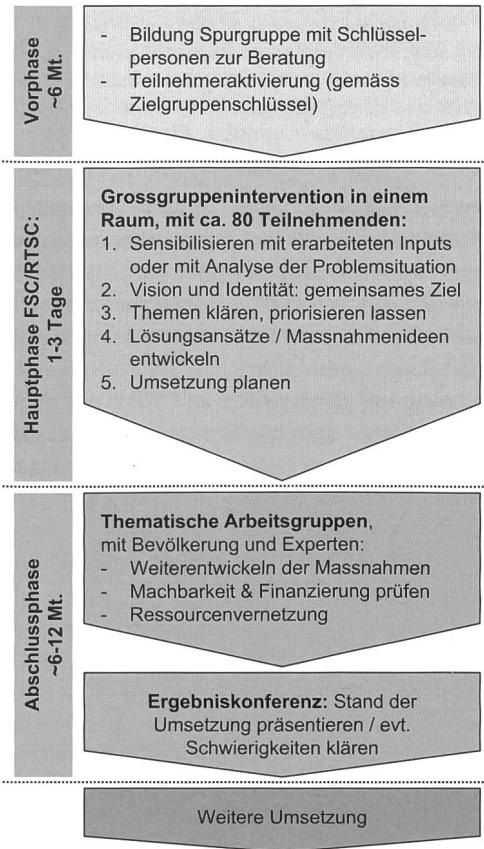
Download PDF: 24.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Conférences en grand groupe

thema

Exemple: Confignon – du présent au futur



Les méthodes participatives des conférences en grand groupe (p.ex. Future Search Conference – FSC; Real Time Strategic Change – RTSC, etc.) permettent à un groupe de quelques dizaines ou plusieurs centaines de personnes de développer une vision commune pour l'avenir et d'établir un nouveau niveau de coopération. Elles ont été développées aux Etats-Unis à la fin des années quatre-vingt et sont appliquées en Europe depuis la deuxième moitié des années nonante.

La philosophie des conférences en grand groupe est aussi simple que radicale: réunir toutes les parties du système (d'une organisation, d'une commune, etc.) dans une seule salle! Le nom «RTSC» intègre les deux principaux caractéristiques de la méthode: Toutes les personnes concernées sont présentes en même temps («Real Time») pour préparer ensemble le changement et élaborer les stratégies de sa mise en œuvre («Strategic Change»). Dans une «Conférence du futur», les problématiques sont plus ouvertes,

Ziel der Partizipation	Identifikation und Umsetzung innerhalb eines gegebenen Rahmens
Kurzbeschrieb Prozess	In einer ersten Phase werden die Teilnehmenden für die Ausgangssituation/Problematik sensibilisiert. In der zweiten Phase werden Visionen entworfen (FSC) bzw. die Identifikation mit dem Konferenzziel gefördert (RTSC). Anschliessend werden auf dieser Basis spezifische Themen rund um die Ausgangsfragestellung bearbeitet und Massnahmen für deren Umsetzung geplant (vgl. Figure 2).
Dauer	1 bis 3 Tage, evtl. gefolgt von Arbeitsgruppen und einer Ergebniskonferenz
Art des Teilnehmenden	Alle Betroffenen: Anwohnende, Wirtschaft, Vereine, Verwaltung, Politik, etc.
Anzahl Teilnehmer	10 bis 1000 (in der Regel zw. 80 und 250)
Zeitpunkt	In allen Projektphasen möglich
Schwerpunkt bei...	<ul style="list-style-type: none"> • Entwickeln von Visionen, Leitbilder und Projektideen • Erarbeiten von Lösungsansätzen und Umsetzungsstrategien • Einleitung der Umsetzung • Kooperation Staat/Bevölkerung/Wirtschaft
empfehlenswert bei...	... genügend Handlungsspielraum für Partizipation (Entscheide bereits getroffen)
abzuraten wenn...	... die Systemspitze nicht dahintersteht (Teilnahme der Entscheidungsträger!)
Zusatznutzen gegenüber Planungsverfahren ohne Partizipation	<ul style="list-style-type: none"> • Planer erhalten hervorragenden Input • Breite Abstützung und Akzeptanz der Lösungen, Erleichterte Umsetzung • Mobilisierung lokaler Handlungsträger, Ausnützung bestehender Potenziale
Herausforderungen/ Gefahren	<ul style="list-style-type: none"> • Die richtigen Leute am richtigen Thema • Falsche Erwartungen (kein demokratischer Entscheidungsprozess) • Feedback über Resultate und Umsetzung

Futur Search Conference - FSC



Real Time Strategic Change - RTSC



Figure 1 : Déroulement type d'une conférence du futur (FSC) et d'un RTSC. Dans la pratique, les conférences se situent souvent entre les deux types (source: frischer wind AG).

Zusammenfassung

Grossgruppenkonferenzen

Die Grossgruppenmethoden FSC (Future Search Conference) und RTSC (Real Time Strategic Change) erlauben es einer Gruppe von einigen Dutzend oder mehreren Hundert Teilnehmern, eine gemeinsame Zukunfts-perspektive zu erarbeiten und deren Umsetzung zu planen. Ende der 80er Jahre in Amerika entwickelt, wird die Methode seit Mitte der 90er Jahre auch in Europa angewandt. Die Philosophie der Grossgruppenkonferenzen ist so einfach wie radikal: Alle Teile eines Systems (einer Organisation, einer Gemeinde, usw.) in einem Raum vereinigen!

Der Name RTSC beinhaltet zweierlei. Mit Realtime (Echtzeit) verspricht er Verzögerungsfreiheit, indem alle Betroffenen gleichzeitig anwesend sind und zusammen Entscheidungen vorbereiten können. Mit Strategic Change verspricht er, den Wandel einzuleiten. RTSC unterscheidet sich von der Zukunftskonferenz (FSC) darin, dass der Auftraggeber klare Rahmenbedingungen einbringt, innerhalb welcher Partizipation stattfindet. Bei der Zukunftskonferenz ist die Problemstellung relativ offen und lässt grössere Spielräume für die Teilnehmer.

Der Erfolg der Grossgruppenkonferenz basiert auf drei Prinzipien:

- Aus den Betroffenen am Prozess Beteiligte machen
- Die Gesamtheit des «Systems» in seiner Vielfalt und mit seinen Widersprüchen abbilden, einschliesslich der Entscheidungsträger und Verantwortlichen
- Ein gemeinsamer Lösungsfindungsprozess, aber nicht ein Mitentscheidungsverfahren

Es handelt sich somit um ein effizientes Werkzeug für den Dialog, die Ausbildung, die Planung und die Mobilisierung. Die Grossgruppenmethode kann an verschiedenste Rahmenbedingungen angepasst werden. Sie wird heute sowohl im öffentlichen wie im privaten Bereich eingesetzt, insbesondere für die Unternehmensrestrukturierung, die Strategieentwicklung und die Entwicklung von Entwicklungsprogrammen. ■

► Christoph von Fischer,
géographe-urbaniste
à Genève,
c.vonfischer@urbaplan.ch

Les ateliers de réflexion «Confignon – du présent au futur» sont organisés par le bureau Urbaplan qui est mandaté pour l'élaboration du plan directeur de Confignon, en collaboration avec Solange Salamin / Frischer Wind SA pour l'organisation et l'animation des ateliers (solangesalamin@hotmail.com, www.frischerwind.com)

laisant plus d'ouverture pour l'orientation des débats.

Le succès des conférences en grand groupe est basé sur trois principes:

- Faire des personnes concernées de réels acteurs du processus,
- Représenter la totalité du «système» avec toutes ses diversités et divergences, y compris ses décideurs et responsables,
- S'engager dans un processus de recherche de solutions et non pas de co-décision.

Il s'agit d'un outil efficace de dialogue, de formation, de planification et de mobilisation qui peut s'adapter à des situations très différentes. La méthode est appliquée aussi bien dans les secteurs privés que publics, notamment dans le cadre de la restructuration d'organisations, du développement de nouvelles stratégies ou de l'élaboration de programmes de développement.

Une conférence du futur pour le plan directeur communal de Confignon

La motivation du projet

Depuis 2002, l'élaboration d'un plan directeur communal (PDCOM) est devenue obligatoire pour les communes du Canton de Genève. Et pourtant,

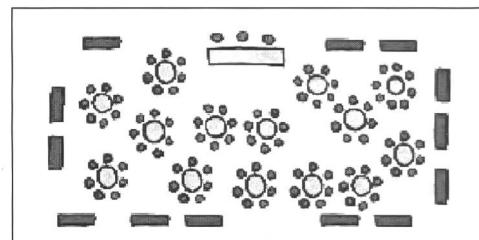


Figure 2 : Favoriser l'échange simultané en réunissant tous les acteurs, leurs visions et préoccupations dans une seule pièce : Chaque phase de travail de 1h à 1h1/2 comprend une discussion en petit groupe autour d'un flip-chart et une synthèse en assemblée plénière. Après chaque phase, la composition des groupes change selon un plan prédefini pour faire circuler les idées à «travers les tables» (illustration : frischer wind AG).

les marges de manœuvre des autorités communales en matière d'aménagement du territoire sont restreintes dans ce canton qui centralise la compétence en matière d'aménagement du territoire au niveau cantonal et qui n'accorde aux communes guère plus qu'un droit de préavis. L'enjeu de l'élaboration d'un PDCOM est ainsi particulier car son objectif principal n'est pas la préparation de la révision du plan des zones. Mais on pourrait comparer le PDCOM genevois avec un «contrat» sur les orientations du développement futur entre les différents partenaires publics, communes et canton.

La Commune de Confignon se situe dans l'agglomération urbaine de Genève où le développement des dernières décennies a effacé les limites visibles du territoire communal. La commune de 3'000 habitants est aujourd'hui à la recherche d'une nouvelle identité entre agglomération et village, entre ville et campagne. Ainsi, le défi du PDCOM de Confignon se trouve essentiellement à deux échelles. Premièrement, il s'agit de concerter les intentions de développement à l'échelle intercommunale pour s'inscrire dans une vision commune de l'agglomération. Deuxièmement, et malgré cette évolution du contexte, c'est toujours la vie communale qui représente une forte qualité pour les habitants et qui pourrait trouver un nouveau dynamisme avec la réalisation de nouveaux quartiers.

Dans ce contexte, les autorités de Confignon expriment le souhait d'associer la population étroitement au projet de PDCOM et optent pour l'organisation d'une Conférence du futur comme maillon central de son processus d'élaboration. Le cadre d'une étude d'urbanisme officielle et obligatoire qui est le PDCOM constitue toutefois une situation particulière. Son association à une démarche participative élargie comporte certes des chances mais aussi des risques.

Chances et risques

Pour l'urbaniste mandaté, la motivation réside non pas dans l'aspect technique du plan d'aménagement, mais dans sa valorisation au-delà de

la fonction officielle. En effet, l'urbaniste pourrait très bien établir un diagnostic pertinent et en déduire les mesures nécessaires, en s'appuyant sur son expertise, le groupe de pilotage et les consultations habituelles (questionnaires aux entreprises et associations, groupes de suivi, etc.). Mais la présence d'enjeux qui dépassent le domaine technique de l'aménagement du territoire, notamment en ce qui concerne la coopération intercommunale et l'évolution de la vie communale, ont motivé la construction d'un projet d'avenir plus large avec l'ensemble des acteurs présents : les habitants, les élus, les voisins. Cette approche permet, d'une part, d'élargir le cadre des consultations et d'enrichir le travail d'analyse par le diagnostic des «experts locaux», et d'autre part, de sensibiliser et de mobiliser les acteurs communaux autour d'un projet commun, d'y intégrer leurs idées et potentialités. Il s'agit là non seulement d'augmenter l'acceptabilité d'un programme municipal, mais surtout de créer des porteurs d'idées et d'initiatives. Contrairement aux méthodes classiques de la concertation qui aboutissent en général à une énuméra-

tion de points de vue, qu'ils soient convergents ou divergents, la méthode des Conférences en grand groupe devrait permettre d'identifier et de confronter les éventuelles pistes de solution pour forger une compréhension partagée des enjeux et problématiques.

Le risque du mariage entre PDCom et Conférence du futur est notamment lié aux attentes qui peuvent être générées. Il semble évident que les préoccupations des habitants dépassent le cadre d'un plan directeur communal malgré sa nature trans-sectorielle. Notamment dans les domaines de la vie associative, de l'instruction scolaire ou de la promotion économique, la portée du PDCom est très restreinte. Ainsi, les responsables communaux s'engagent avec l'organisation de la Conférence du futur dans un processus qui pourrait aller bien au-delà du projet de PDCom. L'élargissement du «récipient PDCom» par un véritable Agenda local 21 est envisagé.

Un maillon-clé dans la démarche du PDCom

Les Conférences du futur constituent ainsi un maillon central du processus d'élaboration du

La motivation de la commune : apprivoiser un «OVNI»

par Françoise JOLIAT, Maire de la Commune de Confignon

Qui dit plan directeur dit réflexion sur le futur de la commune, sur les axes essentiels de son développement, imagination de l'avenir basée sur des concepts éthiques et politiques clairement déterminés.

Qui dit plan directeur dit aussi lecture de la réalité aussi complète que possible, réalité transversale, actuelle et historique, c'est à dire lecture systémique dans laquelle les interactions dynamiques, les influences réciproques entre les aspects sociaux, économiques et environnementaux (les trois piliers du développement durable) sont envisagées et prises en compte pour parvenir à l'élaboration et au choix de lignes directrices essentielles pour le développement de la commune.

Un tel processus inclut différents acteurs et différentes compétences :

1. Ceux qui connaissent la réalité de la commune parce qu'ils la vivent quotidiennement du dedans, ceux qui la façonnent, qui la «mâchent» ou la dégustent chaque jour. Ils sont nombreux et divers, ils ont des âges, des origines et des appartainances différentes, ils ont des sensibilités et des idéaux multiples. Leur lecture de la réalité communale est multicolore, elle est palpable et concrète et indispensable.
2. Des spécialistes que nous mandatons pour concrétiser notre réflexion et nos options. Leurs compétences spécialisées, scientifiques ou technologiques sont nécessaires pour entrer dans la complexité de notre situation et nous aider à en clarifier la compréhension.
3. Les acteurs politiques, élus communaux, mis en place sur la base d'idées déterminées quant à la société, à son fonctionnement et aux valeurs à défendre. Leur mandat politique leur prescrit de réfléchir au futur de la commune.

La difficulté dans cette situation pourrait venir du fait que chaque acteur ou chaque groupe d'acteurs constitue progressivement, seul dans son coin, un savoir déterminé dans les domaines qui sont les leurs, savoir lié à leur expérience propre, sur des bases très différentes. Dans cette optique, le message et le langage des uns risque de rester inaudible aux autres, dont d'ailleurs ils peuvent aussi ne rien avoir à dire, ni attendre quoi que ce soit. Toute mise en commun devient alors impossible et l'on reste englué dans des rivalités stériles, dans des luttes paralysantes pour le pouvoir.

Nous sommes convaincus que le gage d'un cheminement commun plus clair et transparent entre les différents groupes d'acteurs impliqués dans ce travail, le gage d'une compréhension partagée des options déterminées et des décisions qui, en dernier lieu, reviendront aux élus politiques communaux se joue sur deux axes essentiels :

- D'une part mettre d'emblée et de manière précise la population face aux enjeux essentiels et aux contraintes dans lesquels un plan directeur communal doit s'élaborer, lui donner la parole pour faire émerger ses réalités, ses désirs, ses perceptions des questions fondamentales, reconnaître sa responsabilité citoyenne.
- D'autre part, donner l'occasion aux spécialistes d'expliquer régulièrement le contenu de leur travail des afin que les non spécialistes puissent s'approprier l'élaboration des options en travail.

C'est au travers de ce processus que le plan directeur pourra devenir un résultat «familier», apprivoisé et non rester un OVNI étranger arrivé d'où ne sait où.

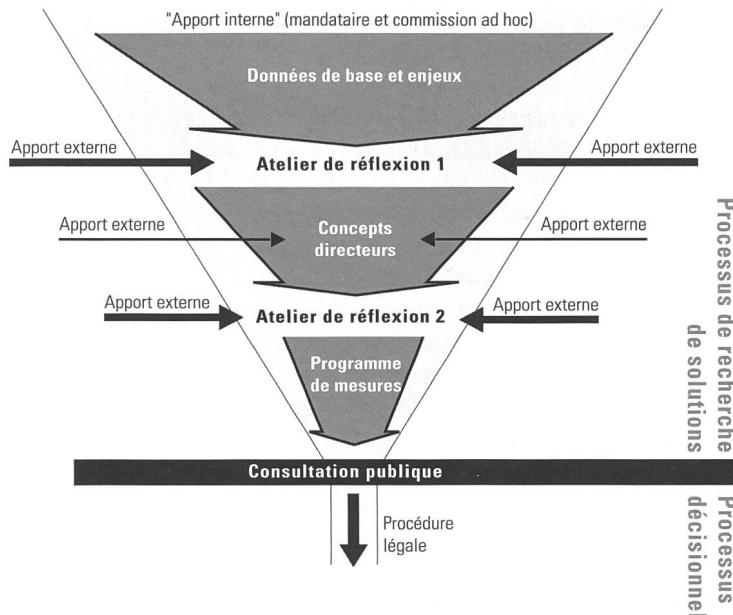


Fig. 3: Plan directeur communal et conférence du futur: un processus intégré

PDCCom (figure 3). Un premier «atelier de réflexion» interviendra les 23 et 24 janvier 2004 dans la première phase «Cadre de référence», pour compléter le diagnostic «technique» par un diagnostic «vécu». Son objectif est donc triple:

- Comprendre les enjeux majeurs auxquels la commune est et sera confrontée,
- Construire une vision commune du développement souhaité pouvant servir de base de réflexion à l'élaboration du projet de PDCCom,
- Mettre en évidence les champs d'action à privilégier du point de vue des participants.

Les résultats de ce premier atelier constitueront une base importante pour la deuxième phase «Concepts directeurs». Durant celle-ci, les grandes options du développement futur seront élaborées par les mandataires, avec l'appui d'une commission ad-hoc, déléguée par le conseil mu-

Fig. 4: Les phases de la conférence se déroulent selon un processus précis

1. Programme			
Vendredi 23 janvier 2004	Horaire	Durée	Disposition
16.00	Arrivée, boissons et en-cas	30	
16.30	Accueil de Madame Joliat maire de Confignon Raison d'être et objectifs de cette démarche participative	15	A
16.45	Les spécificités du travail en grand groupe Déroulement - principes - règles du jeu	15	A
17.00	Etat des lieux : Confignon au présent Quelles sont les satisfactions et les regrets des citoyens de Confignon ?	60	A
18.00	Le Plan directeur et les enjeux majeurs Quelle en est l'utilité, quels sont les enjeux du futur?	60	B
19.00	Petite pause	15	
19.15	Espoirs et craintes Rassembler et prioriser les plus grands espoirs et les plus grandes craintes.	45	C
20.00	Fin du 1er jour / Apéro		
Samedi 24 janvier 2004	Horaire	Durée	Disposition
08.30	Arrivée, café et croissants	30	
09.00	Reprise et lien avec la veille	10	D
09.10	Confignon du futur Développer une image commune du futur	70	D
10.20	Les champs d'action Identifier les champs d'action communs et les prioriser	40	D
11.00	Petite pause	15	
11.20	Ce que nous transmettons au mandataire Idées - propositions de solutions - mesures	45	libre
12.05	Feed-back Commentaires des participants sur les travaux Les suites à donner	20	libre
12.30	Fin / Apéro et buffet	5	

Zu dieser Methode siehe die Vorankündigung im FSU-Info Seite 38.

nicipal. A la fin de cette phase – et avant la définition du programme de mesures dans la phase 3 – un deuxième atelier de réflexion aura lieu pour refléter les choix de principe proposés, tester leur pertinence et les compléter ou adapter. Au terme du processus d'élaboration, une consultation publique est organisée sur la base du projet de PDCCom. Contrairement aux ateliers de réflexion, il s'agit d'une étape obligatoire «d'information» qui fait partie de la procédure d'adoption du PDCCom. Toutefois la consultation publique pourrait être mise en valeur comme évènement de clôture du processus participatif.

L'ensemble de cette démarche met en évidence les particularités de la démarche «Confignon – du présent au futur» qui se veut bien plus qu'une séance d'information, mais une réelle plate-forme pour les acteurs du territoire communal. La Conférence du futur n'est pas non plus un processus de co-décision, mais un processus de recherche de solutions. Les décisions seront prises selon les règles inchangées de notre système démocratique.

Rechercher le sens commun

«Débattre, ce n'est pas rechercher du consensus autour d'une proposition donnée, c'est rechercher du sens commun entre des positions antithétiques.» Cette citation de Charles Léopold Mayer décrit parfaitement l'objectif de la démarche participative. Les participants sont invités personnellement par le comité de pilotage du PDCCom. En exploitant tous les réseaux de connaissances, une centaine de personnes devrait être réunie, représentant la diversité et les différentes sensibilités présentes dans la commune. L'appartenance aux associations ou les quartiers de résidence, les groupes sociaux et les classes d'âge constituent un repère pour le choix des participants. Les représentants des communes voisines et du canton sont également sollicités à participer. De plus, une annonce publique dans le bulletin d'information de la commune permettra à ceux qui le souhaitent de s'inscrire aux ateliers. Ensemble, ce groupe parcourra les différentes phases du premier atelier de réflexion (figure 4). La première demi-journée sera consacrée à la mise en commun du vécu et à la discussion des tendances et enjeux pour parvenir à un premier bilan en formulant les espoirs et craintes. La deuxième demi-journée, consécutive à la première, ouvrira d'abord l'horizon pour s'imaginer l'avenir qu'il s'agira ensuite de décliner en champs d'action. La dernière étape permettra aux participants de transmettre plus concrètement leurs souhaits et suggestions aux mandataires du PDCCom.

La rédaction *collage* va suivre l'évolution de ce projet pionnier et rapportera dans un prochain numéro des résultats et conséquences de la Conférence du futur.