



***La prospective au cœur de l'action des élus
dans les territoires***

Assises européennes de la Prospective territoriale

Deauville 11-12 juin 2009

en partenariat avec:



Les élus seront-ils les premiers contaminés ou les dernières victimes de la prospective ?

La prospective au cœur de l'action dans les territoires **Assises européennes de la Prospective territoriale**

Deauville 11 juin 2009

Introduction par Philippe Destatte
Directeur général de l'Institut Destrée

Permettez-moi d'abord, en introduction de vous dire un mot concernant une Région européenne, sans préciser laquelle. Certains le devineront, c'est certain. Cette Région organisait des élections début juin 2009. Des élections européennes, évidemment, mais aussi des élections régionales, c'est-à-dire de véritables élections législatives au sein d'un Etat fédéral.

Un grand parti politique, mené par une personnalité de tout premier plan, avait décidé, voici de longs mois déjà, de provoquer «la rupture» politique. Il s'agissait, selon la formule mille fois répétée durant la campagne électorale, de «changer le centre de gravité dans la région». La formation politique de cette personnalité voulait s'octroyer la place de premier parti de la Région concernée afin de diriger la majorité qui, dans ce système électoral proportionnel, est quasi toujours multiple. Ce fut un échec. Dès lors, la déception des militants de cette organisation politique est aujourd'hui à la mesure de l'espoir et de l'ambition qui, hier, y étaient collectivement exprimés.

L'heure était cette semaine aux questions, à l'évaluation, à la recherche des responsabilités. Ce processus se poursuivra probablement durant des semaines. On lit dans les journaux de nombreuses interrogations : le président de ce parti politique a-t-il bien mené ses troupes ? Son style, son comportement sont mis en cause. Il serait – dit-on – passé à côté de la campagne. Il aurait agité la peur, alors qu'il fallait être rassurant. Il a boxé son adversaire, il a cogné dur mais, a-t-il seulement mis en avant une proposition appétissante pour les citoyens ? Enfin, on répète cette affirmation que l'on prête à l'un des parlementaires de ce parti : *On dit toujours que [ce président] est très brillant. C'est vrai. Il a une remarquable intelligence technique. Mais il n'a pas d'intelligence politique, il ne sait pas anticiper.* Il ne sait pas anticiper !

Pour l'élu, pour le responsable politique, pour le cadre territorial, l'essentiel, la clef de la réussite, serait donc de savoir anticiper. De quoi s'agit-il ?

Le Collège européen de Prospective territoriale a défini l'anticipation comme *la faculté à se représenter une évolution ou un événement et ses conséquences, avant qu'il ne se réalise.* Nous avons souligné que la prospective représente une forme d'anticipation, alliant la préactivité (se préparer aux changements prévisibles) et la

proactivité (provoquer le changement) : l'anticipation est organisée pour éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et des futurs souhaitables ⁽¹⁾.

Savoir anticiper implique dès lors une attitude – l'attention permanente portée à l'avenir et surtout à la temporalité – permettant de capter les dynamiques qui interagissent entre le passé, le présent et les futurs. Cette capacité d'anticipation implique également des méthodes : méthodes de veille, méthodes heuristiques, méthodes d'analyse systémique, de détermination d'enjeux, de construction de visions du futur ou d'élaboration de stratégies.

S'agit-il de prospective et, en particulier de prospective territoriale ?

Il faut s'entendre sur les mots pour répondre à la question de savoir à partir de quel moment une préoccupation du futur nous fait entrer dans le champ de la prospective. Trois conditions préalables sont déterminantes.

1. Il importe que l'on prenne en compte le long terme mais surtout que l'on aborde le futur au pluriel, c'est-à-dire que l'on considère d'emblée que demain se pose en termes d'alternatives et que ces alternatives soient manifestes, réelles, contrastées. Je n'indique pas que tous les chemins devront être explorés. J'indique plus nettement que l'on doit être conscient qu'il existe toujours et partout des futurs possibles. Même aux échecs, lorsque le coup paraît obligé et forcé, il doit toujours être possible de faire échouer la partie... Ainsi, faire de la prospective, c'est aussi changer les règles du jeu.
2. Il importe que l'on envisage de manière systémique le cadre dans lequel on se meut. On dira avec Teilhard de Chardin qu'on ne croit absolument à aucun système mais on reconnaîtra avec lui que *la vérité s'obtient en systématisant* ⁽²⁾. Il s'agit ici véritablement d'envisager toute chose dans sa trialectique : l'être, le faire et le devenir, pour construire la représentation que l'on se fait des variables et entreprendre sérieusement la connaissance de l'objet. La définition de l'objet se fait par triangulation : elle pondère une définition fonctionnelle (ce que l'objet fait), une définition ontologique (ce que l'objet est) et une définition génétique (ce que l'objet devient). Par ce moyen, l'approche systémique se fait déjà prospective ⁽³⁾.

Le regard systémique a ses exigences. C'est lui qui impose de croiser puis de dépasser les approches disciplinaires. Le prospectiviste fera appel à l'interdisciplinarité dans la mesure où il encourage le transfert de méthodes d'une discipline dans une autre. Il sera pluridisciplinaire en étudiant un problème au moyen de plusieurs disciplines. Enfin, il fera appel à la transdisciplinarité en construisant un système total dans lequel les frontières entre disciplines s'estomperont. Loin de constituer des synonymes comme l'usage paraît l'indiquer, interdisciplinarité, pluridisciplinarité et transdisciplinarité s'affirment comme des niveaux différents de l'intelligence collective.

3. A elles seules, la prise en compte du long terme et l'analyse systémique ne font pas la prospective. Sinon, celle-ci ne serait que l'histoire du futur, ou des futurs possibles. Le troisième pilier qui s'impose dans ces conditions nécessaires, c'est assurément la volonté stratégique, et donc la capacité d'action. La prospective ne sert pas seulement à éclairer, elle se veut profondément et essentiellement

(1) Philippe DESTATTE & Philippe DURANCE dir., *Mots clefs de la Prospective territoriale*, p. 14, Paris, La Documentation française – DIACT, 2009.

(2) Pierre TEILHARD de CHARDIN, *Lettre au Père Valensin (2 Février 1920)*, dans *Lettres intimes*, p. 53-54, Paris, Aubier, p.53-54. – Claude CUENOT, *Ce que Teilhard a vraiment dit*, p. 10, Paris, Stock, 1972.

(3) Jean-Louis LEMOIGNE, *Le système général, Théorie de la modélisation* (1994), coll. *Les classiques du Réseau Intelligence de la Complexité*, p. 63-64, 2006.

transformatrice. La prospective n'est donc pas seulement un regard sur l'horizon, elle s'affirme comme un moyen de l'atteindre en le modifiant, en le façonnant, voire en le transformant. Voilà son défi, son ambition, sa folie. Loin de se contenter d'un regard sur les choses, les prospectivistes et leurs complices vont tenter de créer un mouvement qui ne va pas nécessairement dans le sens des évolutions qu'ils ont observées. L'objet se fait acteur, la pensée se fait créatrice, mobilisatrice, actrice.

Cette troisième ambition de la prospective fait apparaître toute sa vanité lorsqu'on s'inscrit, comme nous le faisons aujourd'hui, dans la prospective des territoires. La mise en mouvement s'y voudra large, collective, sinon massive. La transformation devra concerner les femmes, les hommes, les choses. Dans un système global, le changement attendu devra activer des inerties qui dépassent largement l'espace considéré, contraindre des mouvements qui lui sont extérieurs, compenser des poussées planétaires ou continentales, créer des dynamiques qui n'existent pas, même en germe. Dans ces territoires, le virus prospectif, plutôt que d'affecter quelques cas isolés, devra se faire épidémie.

L'élu, les élus, seront-ils les premiers contaminés ou les dernières victimes ? C'est l'une des questions majeures que les Assises européennes de la Prospective territoriale a voulu poser à Deauville. Elle pourrait apparaître absurde à d'aucuns qui considèrent qu'il n'y a pas d'initiative de prospective territoriale sans élu : ceux-là vivent dans des cadres réglementaires structurés où l'élu doit obligatoirement commanditer un exercice de prospective à des chargés de mission et/ou à des consultants avant de lancer un processus dont l'objectif sera de mobiliser des acteurs, voire des citoyennes et des citoyens. Dans d'autres situations, des acteurs territoriaux prennent des initiatives, lancent des exercices de prospective territoriale dans lesquels il s'agira d'impliquer des élus. Dès lors, ceux-là se laisseront – ou ne se laisseront pas – placer au centre de l'action prospective dans les territoires.

Nous avons voulu nourrir la réflexion de ces deux jours par des expériences de terrain provenant de différentes régions européennes mais aussi des Etats-Unis avec notre collègue Peter Bishop, de l'Université de Houston. Nous avons bénéficié du regard de la Commission européenne par l'intermédiaire de Christian Svanfeldt : il a contribué, aux côtés de Paraskevas Caracostas et d'autres collègues tels que Helena Acheson ou à Günter Clar à une transformation essentielle qui a marqué la prospective au tournant des années 2000.

C'est en effet dans le contexte européen du lancement de la stratégie de Lisbonne (mars 2000) que la prospective va prendre une nouvelle ampleur au travers du concept de «coordination ouverte» pour mettre en œuvre les stratégies de compétitivité et de cohésion dans des logiques de décentralisation et dans le respect du principe de subsidiarité. Au même moment, le *Livre blanc sur la Gouvernance européenne* (octobre 2000), préparé par la Cellule de Prospective jadis mise en place par Jacques Delors, va insister sur l'association des acteurs et des citoyens dans la construction des politiques publiques, dans des logiques d'imputabilité, de transparence et de responsabilisation. Le lancement de l'*European Research Area* (ERA) en 2000 (FP6 2002-2006) par le commissaire européen Philippe Busquin, va marquer la double ambition de territorialisation des politiques de recherche et de mise en réseau des acteurs. Un tournant a probablement lieu en avril 2002 lorsque le Groupe d'experts de haut niveau intitulé *Penser l'avenir (Thinking the Future)* ⁽⁴⁾, présidé par mon ami Luk Van Langenhove, affirme que le concept de *Prospective technologique / Technology Foresight* peut être – et a été – mal compris comme se rapportant seulement à des technologies spécifiques dans un sens très étroit. Ce rapport, néanmoins, emploie le concept de Foresight/prospective pour souligner que l'avenir est déterminé par des

(4) Luk VAN LANGENHOVE dir., HLEG *Thinking the Future*, April 26, 2002.

interactions entre les technologies, la science et la société. (*The term Technology Foresight can be – and has been – misunderstood as dealing only with specific technologies in a very narrow sense. This report, however, employs the term Foresight to emphasize that the future is determined by interactions between technology, science and society*).

Ce faisant, le foresight se connectait à la prospective jusqu'à en devenir l'équivalent. Cette convergence s'est toutefois faite au bénéfice d'une prospective qui a parfois été en perte de vitesse dans certains territoires, notamment en France. Ainsi, rappeler les apports du foresight tel qu'il a été enrichi par les équipes de Ben Martin, Ian Miles, Michael Keenan, ou Luke Georghiou, par des initiatives telles que FOREN, Blueprints, ou Mutual Learning Platform permettrait d'évoquer indirectement la «fatigue» méthodologique ou opérationnelle qui a quelque fois frappé l'école française de prospective.

Ces apports de ce qui constitue aujourd'hui une école européenne sont au moins au nombre de trois.

Le premier mérite du Foresight est d'avoir repensé la prospective en termes d'opérationnalisation, en se demandant réellement quel pouvait être son apport dans le cycle du projet et aux côtés des autres outils d'intelligence territoriale (*Strategic Policy Intelligence Tools*). Dire que la prospective n'est pas une fin en soi mais qu'elle doit dialoguer en temps que méthode avec l'évaluation, y compris l'évaluation des choix technologiques, les processus de benchmarking ou les démarches de qualité territoriale, est essentiel.

Le deuxième apport du Foresight ou de l'école européenne de prospective est probablement d'avoir mieux arrimé la stratégie à la prospective, non pas en disant que la prospective prépare la stratégie et l'action, mais en faisant en sorte que la stratégie constitue pleinement une phase de la prospective; non en construisant une vague vision du futur mais en débouchant sur un plan stratégique décliné en actions précises et en mettant en place les mécanismes de sa mise en œuvre.

Le troisième apport de la prospective européenne est d'avoir valorisé des méthodes plus simples, plus accessibles, davantage adaptables à une prospective délibérative inscrite dans une logique de gouvernance, plus économe des moyens financiers et surtout du temps des acteurs dans les collectivités territoriales qui les emploient. Ce pragmatisme est de nature à répondre à la diversification des demandes concrètes d'utilisation de la prospective territoriale.

Les Assises européennes de la Prospective territoriale, telles que nous avons voulu les organiser, se veulent d'abord un lieu de rencontre entre praticiens soucieux d'interroger leurs méthodes, leurs savoir-faire, leurs expériences ainsi que d'en tirer quelques enseignements.

Quatre forums rythmeront notre rencontre, au cours desquels les participantes et les participants, accompagnés de trois grands témoins et d'un animateur, auront l'occasion de réfléchir, de dialoguer et de produire du contenu. Notre souhait consiste à envisager trois enjeux spécifiques pour chacune des quatre thématiques que nous avons choisies.

1. La prospective utilisée pour construire un projet global de territoire, forum qui a été préparé par notre collègue suédois Peter Heydebrecht (Inno).

Le projet global de territoire est au centre de la démarche prospective et en constitue le réel aboutissement, le véritable prélude à l'action concrète sans laquelle la

prospective n'aurait pas de sens. Il s'agit d'une prospective très citoyenne, qui implique les habitants et peut constituer un outil majeur de démocratie délibérative. Quand le processus se déroule complètement, l'exercice de prospective débouche sur une stratégie cohérente, déclinée en actions précises. Son processus de mise en oeuvre répond aux enjeux de long terme et permet d'atteindre la vision construite collectivement d'un futur désiré. Le rôle de l'élu y est préservé. Il est à la fois *le maître des horloges* et l'interlocuteur privilégié des acteurs. Sa légitimité dans la décision publique est totalement valorisée.

2. La prospective et l'innovation dans les territoires, forum qui sera animé par notre collègue allemand Günter Clar (Steinbeis Europa Zentrum).

La prospective territoriale constitue un outil puissant pour imaginer, construire et mettre en place des systèmes territoriaux d'innovation qui répondent aux besoins des entreprises et des centres de recherche. La prospective technologique se décline sur le territoire, lieu privilégié d'interaction entre acteurs. Elle y apparaît sous des formes variées qui vont de l'analyse des technologies-clefs, proche de l'évaluation des choix technologiques, à des travaux plus élaborés permettant soit la mise en place d'outils de développement, soit l'activation dans le long terme de clusters ou de pôles de compétitivité.

3. La prospective pour aider à aménager le territoire, animé par mon collègue wallon Michaël Van Cutsem, responsable du pôle Prospective de l'Institut Destrée.

Prospective et planification de l'espace sont, en France, intimement liées et constituent un couple déjà ancien. Ce qui n'est que rarement le cas en Europe. Depuis les travaux d'élaboration du Schéma de Développement de l'Espace communautaire (SDEC), en 1999, prospective et *foresight*, aménagement et *planning* s'associent au niveau européen, tendent à se généraliser et à se perfectionner. Désormais, la prospective des territoires se décline depuis le quartier jusqu'à de vastes espaces régionaux ou transfrontaliers.

4. Enfin, la prospective territoriale ambitionnant d'aborder un ou plusieurs secteurs particuliers, forum animé par notre collègue franco-allemande Hélène von Reibnitz (Scenarios + Vision).

De plus en plus, la prospective doit répondre à des besoins spécifiques dans les territoires : anticiper les enjeux et les besoins d'une filière sectorielle, construire la stratégie d'une sphère d'activités, préparer la mise en place d'agences de développement, lancer un fonds d'impulsion, etc. Dans tous les cas, la prospective replace ces problématiques dans un contexte de long terme, active les approches transversales et tente d'apporter des réponses spécifiques

Je remercie les quatre animateurs de forum d'avoir préparé ces assises avec le sérieux qu'on leur connaît et de nous aider à progresser pendant ces deux jours. Pour ce faire, nous disposons d'autres ressources de qualité : d'une part des intervenants présentant des expériences desquelles nous allons tenter de tirer le meilleur. D'autre part, vous toutes et tous, qui pourrez intervenir pour contribuer à la production commune. La disposition circulaire des intervenants et des participants a pour but de faciliter l'interaction et la production d'idées.

Quelle est donc cette production attendue ? Nous souhaiterions identifier trois enjeux par forum et contribuer à y répondre en faisant émerger des expériences ou des solutions innovantes. Tout notre potentiel doit désormais se concentrer sur cet effort : voir ce que nous pouvons retenir de ce qui sera dit, présenté, mis en débat pour faire croître en nous le désir et la capacité de mener des exercices de prospective efficaces,

performants, utiles, pertinents, solides dans nos territoires. Les intervenants présents ont, pour la plupart, remis une contribution originale accessible en ligne sur le site de l'Institut Destrée (www.institut-destree.eu) et qui servira de base aux débats, permettant d'aller, nous l'espérons, plus loin que le simple exposé de leurs idées, de leurs expériences ou de leurs réalisations.

Je demande à chacun de respecter scrupuleusement le temps de parole qui lui est accordé – c'est pour cela que je vais m'arrêter dans un instant – et aux animateurs de se ménager les 5-10 minutes nécessaires pour synthétiser les enjeux et les réponses y apportées. Demain, je tenterai moi-même de suppléer à l'absence d'Hugues de Jouvenel qui ne pourra nous rejoindre puisqu'il m'a annoncé hier qu'il devait d'urgence subir une intervention médicale et qu'il vous prie de bien vouloir l'excuser de cette défection.

Nous travaillons en deux langues, ce qui constitue une richesse certaine. Cela implique que rien ne soit dit hors micro au risque de ne pouvoir être traduit par les interprètes et d'être perdu par certains d'entre-nous. Enfin, nos interventions sont filmées par l'équipe d'Olivier Lamirault, le directeur de l'Ingénium de Caen, ce qui implique également des interventions précises, concises et productives.

Je vous souhaite un excellent travail à tous. Soyons à la hauteur des attentes que nos hôtes ont exprimées !