

URBANISTES DU MONDE

**La prospective au cœur de l'action des élus dans les territoires
ASSISES EUROPENNES DE LA PROSPECTIVE TERRITORIALE
Deauville 11-12 juin 2009**

Intervention de Jacques de Courson, président de l'ONG Urbanistes du Monde

PROSPECTIVE ET POLITIQUE

Ou ce que les hommes politiques m'ont appris sur la prospective ⁽¹⁾

« L'avenir n'a plus la cote. Surtout quand, dans les salles de marché, le CAC et les banques font de la brasse coulée ... » Le Monde du 26/27 octobre 2008

La politique est l'art et la manière de gouverner les affaires publiques
La prospective est une discipline intellectuelle fondée sur la croyance que l'homme peut intervenir dans l'élaboration de l'avenir
L'expérience m'a montré que la prospective pouvait nourrir, et parfois féconder puissamment la politique, mais qu'elle pouvait aussi la pervertir, et en faire un instrument de manipulation et non un outil de liberté

1. Pourquoi prospective et politique n'ont plus rien à se dire

La prospective comme discipline intellectuelle, célébrée comme fondatrice de l'esprit humain en l'an 2000, est morte une première fois le 2 septembre 2001 à New York puis une deuxième fois en septembre 2008 dans le monde entier. Rien ni personne n'avait annoncé, et encore moins prévu, ni même imaginé ce qui est arrivé. Pas même un devin, un romancier, un charlatan ou un scénariste n'avait prévu ce qui s'est « vraiment » passé. Les « intellectuels du futur » ont fait faillite ... et ne servent plus à rien. Keynes, le « nouveau prophète », avait déjà dit, en britannique caustique, que de toutes façons: « A long terme nous sommes tous morts » et Jean Cocteau, en poète nonchalant: « Ces mystères nous dépassent. Feignons de les organiser ». Retour au réel et fin des rêves des hommes. L'urgence domine maintenant les temps qui viennent. Les prophètes n'ont plus cours. Le cynisme est de retour. Les hommes politiques essayent, à coup de milliards, de sauver la planète. Ne leur parlez plus du futur!

L'opinion – et les hommes politiques, de plus en plus déconsidérés – s'enfoncent dans la peur du futur, le « courtermisme », la « résolution des problèmes », la compassion, bref la « résistance » à la « crise ». L'assurance contre les risques et la

(1) Une première version de ce texte a fait l'objet d'une intervention orale suivie d'un débat le 5 novembre 2008 à Namur (Wallonie) à l'invitation de l'Institut Destrée et de la Région wallonne. Jacques de Courson est président de l'ONG « Urbanistes du Monde » et auteur de « L'appétit du futur. Voyage au cœur de la prospective », Editions Charles Léopold Mayer, 2005 et « Le goût du pouvoir », L'Harmattan, 2008.

URBANISTES DU MONDE

distraction - « Du pain de des jeux » ou le pouvoir d'achat plus la télé - deviennent les « mamelles » du nouveau capitalisme (cf. « Une brève histoire de l'avenir » de Jacques Attali). « Ils » (les hommes politiques et les médias) disent : « On ne va pas dans le mur ! On est déjà rentré dedans. Soyons sérieux : qui a une solution inédite ? Le passé ne nous a rien appris, la prospective encore moins ... Le projet, c'est de retrouver la croissance comme avant »

Charles de Gaulle (« L'avenir dure longtemps ») n'a pas de successeur (« une certaine idée de la France ») et le gouvernement français a supprimé de ses travaux toute préoccupation, et tous les organismes concernés, en matière de prospective. L'Europe fait du surplace. L'avenir n'intéresse plus grand monde, et encore moins les élus du peuple. Ils n'ont plus « Le goût de l'avenir », titre du livre prémonitoire du journaliste et écrivain Jean-Claude Guillebaud (Seuil, 2003)

Autrement dit les hommes politiques contemporains préfèrent le « ici et maintenant » au « là bas et après demain », car – disent-ils - nul ne sait de quoi demain sera fait. Mieux vaut donc, quand la tempête menace, décider plutôt que « rêver ». Les experts et la « direction de la prévision » auront toujours tort. Revenons aux fondamentaux de la politique : « Je ferai – demain matin – ce que j'ai dit que je ferai ». Car l'avenir, que tous les réalistes imaginent lointain et trompeur, fait toujours un peu peur. En parler vous fait perdre des voix. De façon générale, les hommes politiques ont horreur de l'incertain, de tout ce qui leur échappe, et sur lequel ils n'ont guère ou pas du tout d'influence. C'est pourquoi en permanence ils se rassurent ... pour ne pas avoir peur d'un avenir qu'ils savent incertain, pour eux comme pour leurs électeurs. Que celui qui ne s'est jamais trompé « jette la première pierre » !

Mai 68 – il y a 40 ans - disait « Soyons réaliste : demandons l'impossible ». Ce temps est passé de mode, oublié, proscrit, enterré, définitivement et pour longtemps. La planète est en sursis. Resserrons les rangs ! La récréation est finie. Nous avons effacé de notre mémoire la « longue durée » (Braudel) et avons déclaré la faillite des intellectuels qui donnaient un sens au présent . La « fin de l'histoire » et le « choc des civilisations » dominant. Fin du progrès.

Il est donc temps de revenir à la prospective ... mais les hommes politiques ne goûtent guère l'incertain et , par penchant naturel, préfèrent hurler avec les loups, proclamer leur impuissance, prêcher la « sécurité » et prédire ... pour demain la « sortie du tunnel »

2. En quoi prospective et politique ont à travailler ensemble

Paradoxalement, et dans le même temps, les hommes politiques sont plus que jamais demandeurs de « grands récits » (Lyotard) qui dessinent un futur imaginaire dû à la force de quelques slogans politiques (« J'irai chercher la croissance avec les dents » disait Nicolas Sarkozy, « Yes, we can » dit Barack Obama), qui fascinent et entraînent l' électorat. Et le public aime (romans, films, séries télévisées, bandes dessinées) les histoires, invraisemblables mais rassurantes (« Storytelling » de Christian Salmon, La Découverte, 2008), habitées de personnages « magiques », et qui se terminent bien. Umberto Eco dit ainsi que l'homme « a besoin de produire et de fabriquer des

URBANISTES DU MONDE

histoires ». Après tout, les scénarios des prospectivistes ne sont que la matière de base de ces récits, romans, bandes dessinées et films, et l'homme politique n'est qu'un fabricant d' « histoires » dont il est le héros, et ses électeurs les figurants. Les hommes politiques ont donc besoin, en permanence, de professionnels de la prospective et, à défaut, ont recours aux gourous, devins, romanciers et scénaristes.

Il y a donc un public non pas seulement pour la « grande histoire » mais pour « des histoires », celles – dites de fiction - qui sont inventées par l'auteur. Et les hommes politiques ou ceux qui prétendent accéder au pouvoir (exemple : Barack Obama, Ségolène Royal ou Bertrand Delanoë) ne cesseront jamais de flatter leur public en leur proposant des rêves (« I have a dream » de Martin Luther King). Ils sont par nature en « bascule avant », proposant à leurs électeurs des « héros » (eux-mêmes en l'occurrence) en avant d'eux pour qu'ils s'y projettent. Ainsi Lionel Jospin disait : « Je dis ce que je fais et je fais ce que je dis », autrement dit : j'ai dit ce que je ferai et je fais maintenant ce que j'ai dit hier que je ferai demain. Dit autrement : « j'écris l'histoire » (l'ambition fondamentale d'un homme politique) que j'ai dite. Les hommes politiques, sans le dire ni parfois le savoir, font donc par nécessité de la prospective (au sens : élaborer les futurs possibles et construire le futur souhaité) soit en permanence, soit avant, soit pendant l'exercice du pouvoir.

Les postures sont diverses suivant les cas : tout le temps, avant et pendant.

En permanence, les hommes politiques, et leur « militants », s'exercent à réaliser des exercices de prospective appliquée en nourrissant leurs rêves de « projets politiques » plus ou moins élaborés (du Grand Soir au Programme Commun) et pour cela utilisent des « experts » qui leur disent « ce qu'il va advenir » et « ce qu'il faut faire ». Mais, réalisme oblige : « Il est toujours sage de regarder en avant, mais il est difficile de regarder plus loin qu'on ne peut voir », disait Winston Churchill et Karl Marx : « L'humanité ne se pose que les problèmes qu'elle peut résoudre »

Avant d'accéder au pouvoir les hommes politiques (comme tous les dirigeants) font – sans le savoir ou en le sachant - de la prospective anticipatrice ou exploratoire et déclinent toutes les étapes de la démarche prospective : évaluation, diagnostic, identification des tendances lourdes et émergentes, élaboration de scénarios tendanciels et contrastés, choix d'un projet, d'une stratégie, d'un calendrier et d'un programme. Ce travail préalable, pour un futur président de la République ou un simple maire de campagne, est plus ou moins « professionnel » et formalisé, mais il existe toujours, parfois inconsciemment, dans la tête du candidat. Son « équipe de campagne » peut l'aider à chaque étape, mais il a seul la « vision » (comme disent les anglo-saxons et les dirigeants d'entreprise), une forte capacité d'anticipation, et n'exclut jamais un coup de « bluff » voire de chance dans la maîtrise du « champ de bataille ». C'est ce que l'on apprend à « l'Ecole de guerre » et ce que savait parfaitement faire le général de Gaulle, en politique, ou le maréchal Leclerc de Hautecloque, dans l'art militaire. Gardons nous en cette matière de confondre la prospective – qui pose la question « Que peut-il advenir ? » avec la stratégie, communément pratiqué par tous, qui répond à la question est l'art et la manière de coordonner et mettre en oeuvre les moyens pour atteindre une fin. Mais s'il n'y a pas de fin – prendre le pouvoir en politique – il ne peut y avoir de stratégie, sauf à garder le pouvoir. Encore faut-il le détenir ou le prendre à ceux qui le détiennent...

URBANISTES DU MONDE

Pendant l'exercice du pouvoir, les hommes politiques ont besoin de la prospective, et parfois y recourent, pour plusieurs raisons cumulées: prospective cognitive pour « savoir avant », prendre tout le monde de court et décider, prospective stratégique pour formaliser leur « projet » et prospective d'animation pour faire partager le projet, le nourrir ou le finaliser, voire réveiller une assemblée un peu assoupie (quitte à faire autre chose). Ils peuvent aussi utiliser les techniques de la prospective participative pour masquer leur impuissance et fuir un présent difficile, voire utiliser ou détourner les idées de l'opposition, ou même prendre prétexte de cet exercice « ouvert au débat » pour ne rien faire, ou faire le contraire pendant ce temps - là ou, plus habile parfois, ne rien faire

Le plus souvent la prospective, pour les hommes politiques, est utilisée ... par son contraire, autrement dit pour décider qu'il n'y a pas lieu de faire de la prospective (quitte à en avoir fait avant) parce que l'avenir est « écrit » et non négociable : par exemple la politique irakienne de G.W. Bush , le « I want my money back » européen de Margaret Thatcher ou le slogan un peu éculé : « Il n'y a pas d'alternative ». C'est pourquoi les autocrates n'aiment guère la prospective ou ne l'utilisent – en secret - que pour nourrir leur stratégie. Car la prospective est par principe ouverte à tous les possibles, plurielle, publique, ouverte et démocratique. Elle est un optimisme, en tout cas une espérance (cf Jean-Claude Guillebaud, « Le goût de l'avenir »), voire « une forme de gaiété »

3. Pourquoi prospective et politique ont tout à faire ensemble

Rien n'intéresse plus les hommes politiques, et de façon générale les dirigeants, que de savoir, ou essayer d'imaginer, « ce qui va se passer ». Tous consacrent du temps et parfois, quand ils le peuvent, beaucoup d'argent à « savoir » ce qu'il va advenir. C'est leur intérêt le plus strict. Et c'est pourquoi les romans ou films de politique-fiction (exemples : « Metropolis » de Fritz Lang ou « Les temps modernes » de Charlie Chaplin) ont eu tant de succès ... rétrospectivement. Tout le monde se trompe mais les artistes un peu moins que les autres. André Malraux aura eu toujours raison pour avoir dit que le XXIème siècle sera « religieux » ou ne sera pas, et René Char pour avoir écrit : « Comment vivre sans inconnu devant soi ? ». L'avenir est au bout de soi, et les hommes politiques se sont toujours intéressés à ce qu'en disaient les artistes, les moines et les intellectuels.

Les hommes politiques croient à la puissance des rêves, et des mots qui les expriment, parce qu'ils savent d'instinct que l'image du futur souhaité – et surtout souhaitable - est un puissant outil de pédagogie politique. Mais comme tout le monde, ou presque, ils confondent prospective , prévision et stratégie (inconsciemment ou consciemment) et imaginent que la prospective c'est un peu de « fumée noire », un zeste de science fiction et l'intervention d'un mage ou d'un gourou pour « dire l'avenir »... à long terme. Mais quand ils découvrent ce qu'est vraiment la prospective ils en font un instrument très puissant de conquête et de gestion du pouvoir. Ils inversent alors la célèbre injonction du poète René Char « Agir en primitif ; prévoir en stratège »

L'art de la guerre comme celui de la politique consiste essentiellement à se fixer un objectif puis à tenter de l'atteindre par la force, la ruse, les armes ou les urnes.

URBANISTES DU MONDE

Encore faut-il pour cela que l'objectif soit préalablement défini, la conquête du pouvoir – ou la victoire militaire - n'étant qu'un moyen. Pour cela la prospective est un outil précieux et irremplaçable. A défaut - et bien souvent dans la vie politique, mais c'est alors dans ce cas une forme de leurre ou d'habileté supplémentaire - « celui qui n'a pas d'objectif ne risque pas de l'atteindre » (Sun Tzu, « L'art de la guerre », Ve siècle avant J.C.)

La prospective est pour un homme politique un outil précieux de maïeutique politique . Elle permet de « faire accoucher » les esprits par une assemblée rétive d'une vérité qu'ils ignoraient, ou croyaient ignorer. C'est une habile méthode pour imposer sa décision en donnant l'impression à une assemblée, y compris donc à l'opposition, qu'elle a « découvert » la solution d'un problème déjà résolu, ou pris une décision ... déjà prise par ailleurs ou par d'autres! Autrement dit l'homme politique utilise la prospective comme un leurre en disant: rêvez, nous ferons le reste, ou : pensez à après-demain, je m'occupe (en secret) de demain matin ... sans vous.

La prospective permet au maire, ministre ou président d'avoir « un coup d'avance » en nourrissant sa pensée et en préparant sa stratégie en fonction de ce qu'il va advenir (ou risque d' advenir) ou de ce qu'il a décidé qu'il adviendrait « en cas de » . Car il n'y a rien de plus irritant pour le pouvoir que d'être débordé voire récupéré , y compris par son propre camp, voir par son opposition. Nicolas Sarkozy a parfaitement compris cela, en pillant les hommes et les idées de son opposition. La prospective faite par les autres – sans beaucoup se fatiguer et en détournant, récupérant ou retournant l'intelligence (et l'énergie) des autres - fait depuis toujours les délices des princes

4. Prospective de la politique

Il est difficile d'imaginer ce que va devenir la politique dans un pays comme la France, au niveau national comme au niveau local . Essayons cependant de percevoir les évolutions possibles – comme des « tentations » - en prenant le risque de pousser à leurs limites les logiques de certains « signaux faibles », comme disent les prospectivistes, qui sont déjà à l'œuvre aujourd'hui.

A quoi rêvent les hommes politiques qui ont « Le goût du pouvoir » ? (Jacques de Courson, L'Harmattan, 2008). Réponse : devenir, très jeune, conseiller municipal (souvent d'opposition, pour commencer), puis député-maire, puis ministre, puis chef de parti ou Premier ministre, puis président de la République, si possible réélu pour un deuxième mandat, puis conseiller des Princes, écrivain de ses propres Mémoires (premier tirage à 100 000 ex, « J'avais raison ») et conférencier à au moins 20 000 dollars par intervention , donc millionnaire en politique, ce qui est très rare et très difficile, dans le monde entier. Comment y arriver ?

Première tentation: commencer par « raconter des histoires » de telle façon que « les effets de l'apologie du changement permanent » (Christian Salmon, « Storytelling »,op. cit.) créent un « bruit de fonds »(buzz), soigneusement orchestré, une sorte de « bascule avant » continu qui déstabilise l'opposition, enivre les médias et noie l'opinion sous un flot de « réformes », dont toutes sont amorcées mais dont aucune n'est menée à terme. Ainsi la politique serait réduite à une accumulation de

URBANISTES DU MONDE

projets sans fin dont aucun n'aboutirait mais dont tous feraient l'objet d'effets d'annonce, de nomination de « hauts commissaires » et de créations d' « agences », « autorités » ou « missions », parfois confiées à des personnalités de l'opposition, soigneusement distillées et exploitées . L'essentiel de la politique aurait ainsi pour objet de répéter en boucle « we can » (« nous pouvons le faire ») ou mieux : « il faut le faire, mais c'est difficile » ... et n'en rien faire. Ainsi les hommes politiques, jadis imprégnés de l'esprit de « service », seraient en train de devenir – du fait de la médiatisation de la société - des acteurs, des « saltimbanques », des comédiens (ce qu'était Ronald Reagan et ce que rêve de devenir Bernard Tapie), bref des hommes de théâtre qui « racontent des histoires ». Dans cet esprit la politique serait en train de devenir un jeu, un « théâtre public » dont les hauts fonctionnaires seraient les régisseurs, des « plumes » les auteurs et les citoyens les spectateurs. Dit autrement on serait en train de passer en politique de la conviction à la représentation, et de l' « engagement » par la parole et par les actes à la mise en scène d'un « divertissement » public. Et comme « the show must go on », la politique serait en train de devenir pour l'essentiel un spectacle continu, une sorte de comédie ininterrompue jouée en boucle par les acteurs du théâtre politique, sans autre projet que d'amuser le public « comme à la télé », en « saturant » les médias en permanence de nouvelles initiatives à la limite du supportable

Deuxième tentation : « privatiser » jusqu'au bout la politique, autrement dit la considérer comme un « système de services » gérés comme une « machine » à « rendre service » à des administrés/clients, en poussant la logique du clientélisme dans ses excès - habituellement condamnés - jusqu'à son terme : le marché universel de la prestation de services universels ou la soumission de la politique au commerce, autrement dit du service des citoyens au management des services. L'expérience prouve qu' il y aura toujours des prestataires pour « rendre service » ... et le faire payer, y compris le travail de soins personnels qui lie argent et intimité (ce que les Américains appellent le « care » ; cf revue « Sciences humaines, janvier 2009). A l'inverse on peut être tenté de soumettre toute l'action publique à une exigence de « bonne gouvernance », autrement dit subordonner la politique à la morale (ou à l'éthique ?)

Troisième tentation : « pousser les feux » suivant les « pentes » favorables, désirées, attendues ou espérées des acteurs politiques (des médias et de l'opinion), et sans jamais anticiper ni contraindre ni même esquisser des lignes de force , et encore moins un programme : « we can » au sens de « nous pouvons le faire » (sans jamais dire quoi) ou l'apologie de la démocratie proclamée comme un « possible » permanent, non comme une suite de choix volontaires et affichés au préalable selon un projet global

Quatrième tentation : pour échapper à la « crise » dissoudre le « local » dans le « global », soit en partant du local/local (moi seul, ici et maintenant) en résistance « politique » au global (en s' appuyant sur l'Etat protecteur ?), soit en ne s'intéressant qu'au « monde », sur lequel la politique(nationale ou locale) – impuissante - n'a guère de prise.

Dans ces trois cas la prospective deviendrait un outil permanent pour le pouvoir politique, et en serait même le paradigme central au sens de « mot type qui est donné comme modèle » (Petit Robert), pour de multiples déclinaisons . Dans cet esprit faire de la politique n'aurait bientôt plus pour objet et raison d'être non pas d'ordonner

URBANISTES DU MONDE

(mettre en ordre) les affaires publiques mais d'anticiper leur évolution, et de faire croire que le « pouvoir » les conduit alors qu'il n'en est pas – ou plus - le maître

3. Quelques conseils en matière de prospective pour ceux qui voudraient travailler pour des hommes politiques

Selon le principe de modestie , nul prospectiviste n'est prophète en son pays et mieux vaut parfois rester distant, étranger ... et prudent, surtout quand on est invité et mandaté pour « dire l'avenir ». Mieux avouer son ignorance plutôt que de se tromper, ou d'être ridicule. On vous pardonnera de ne pas très bien connaître le futur ou même d'être un peu manipulé... parce que l'ignorance est en ce domaine est partagée par tout le monde, même par les plus grands savants. Mais ne le dites pas publiquement ! L'expert en prévision est payé pour avoir toujours raison ; le praticien de la prospective sait lui que plusieurs avenir sont possibles, et que l'avenir n'est jamais déterminé par l'histoire ou la volonté des hommes. « Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout se construit » disait Gaston Bachelard et Claude Lévi-Strauss : « Seul un entendement divin pourrait connaître ou sait de toute éternité ce qui se passe et va se passer. Les humains se trompent à tout coup ; l'histoire le montre »

En vertu du principe de vérité, ne mentez jamais, même et surtout quand vous croyez faire plaisir à votre commanditaire ou pire quand vous êtes payé pour dire « la vérité » sur ce qui est en train de ou va se passer. Les hommes politiques peuvent « embellir » le réel, et ont mission en tout cas de le transformer ; le prospectiviste, au contraire, ne doit jamais maquiller son « diagnostic » ni ses « scénarios » ... à moins d'être vénal ! Dans ce cas, en plus, en induisant son client en erreur, il lui rend un bien mauvais service (et à la prospective !), à moins – cela arrive - qu'il croit lui-même (ou fasse semblant de croire) à ses fariboles. Cela arrive : ainsi la « découverte » des « preuves » de la présence d'armes de destruction massive en Irak sous Sadam Hussein permit d'engager la guerre d'Irak !

Le principe de l'infini impose qu' on n'en a jamais fini avec l'infini . De Gaulle – encore lui – disait « L'avenir dure longtemps » et Woody Allen « L'éternité c'est long. Surtout vers la fin ». Le prospectiviste à tout son temps ... car il travaille sur l'infini du temps et non sur le réel du présent. Mais il doit rendre compte : dans ce cas il vaut mieux qu'il ne s'engage pas sur le « terme ». Les élus n'aiment ni la mort ni les histoires qui se terminent mal. En prospective un miracle ou le « redressement » ou l' « inversion » de la courbe (Cf le prix du baril) est toujours possible. Ne vous engagez pas trop sur les « ruptures » et le « cheminement », sauf si vous êtes Jacques Attali (« Une brève histoire de l'avenir », op. cit.) et qu'on vous le demande. Par contre vous pouvez être bavard, et plus sérieux, et fondé, sur les « tendances lourdes », parfois « émergentes », en particulier en matière démographique

La prospective est, pour les hommes politiques, un instrument de liberté car elle est fondée sur le principe que l'avenir n'est déterminé ni par le présent, ni – encore moins – par le passé, ni le plus souvent par eux mêmes. Encore faut-il que le prospectiviste soit libre vis-à-vis du pouvoir. Mieux vaut donc être plus fou que savant, et plus drôle que sage

URBANISTES DU MONDE

Tous les hommes politiques ont envie de « faire l'histoire », et d'abord de la concevoir dans leur tête. Ce sont donc des prospectivistes par nature. Les meilleurs d'entre eux ont au moins « une certaine idée » de l'avenir de leur territoire. Hélas beaucoup n'ont que le désir de conquérir et garder le pouvoir pour eux-mêmes. Souhaitons qu'à la suite de Gaston Berger de plus en plus nombreux soient ceux qui considèreront que « l'avenir n'est pas seulement ce qui peut arriver ou ce qui a le plus de chance de se produire (mais) ce que nous aurons voulu qu'il soit ».