



*Le futur est notre passion*

Séminaire interne

## « prospective & politique »

Samedi 20 Janvier 2007, Caudan (56)

### Membres de Futuroouest Association :

#### Présents :

Rémi MER, Thierry NOËL, Isabelle GUEGUEN, Jean-Paul HENRIO, Guy PAGNARD, Samuel GAUTIER, Sylvain LEROY, Pierre PELLETIER, Patrick GARGAM, Liam FAUCHARD, Jacques ROBERT, Loeiz LAURENT, Gérard LAURENT, Claude BROUSOLE, Serge PLOU, Alain MOUREAUD et Michel KERVOAS.

**Excusé :** Fabrice LAYER, donc pas de contribution.

### Grands témoins :

#### Présents :

- Daniel BARON : Maire d'Alliaire, Président du Comité de Bassin d'Emploi du Pays de Redon et Vilaine, Président de l'IRPa (Institut Régional du Patrimoine)  
- Thérèse THIERRY : Maire de Lanester, Conseillère Générale du Morbihan  
- Romain PASQUIER : politologue, Institut d'Etudes Politiques de Rennes

#### Excusé :

- Joseph-François KERGUÉRIS : Président du Conseil Général du Morbihan

Contribution de Rémi MER	3
Suite à la contribution de Rémi MER	8
Contribution de Guy PAGNARD	10
Suite à la contribution de Guy PAGNARD	12
Contribution de Jean Paul HENRIO	13
Contribution d'Isabelle GUÉGUEN	15
Suite à la contribution d'Isabelle GUÉGUEN	17
Contribution de Liam FAUCHARD	19
Suite à la contribution de Kiam Fauchard	22

## Contribution de Rémi MER

**La proposition de texte ci-dessous cherche à replacer la prospective dans l'exercice de la politique, et donc la façon de faire de la politique. Pour les décideurs, mais aussi pour les citoyens, en mal de reconnaissance et réduits trop souvent à l'expression du droit de vote !**

La prospective gagnerait à être mieux connue, et plus pratiquée, que ce soit à l'échelle d'un pays, d'un territoire, ou au niveau d'un groupe social, pour éclairer toute question qu'elle soit sociale, économique, technique, politique. Cela suppose que cette (in)-discipline soit enseignée, et pas seulement dans les grandes écoles, et expérimentée en tant que telle comme outil de connaissance (*knowledge management*), comme un élément d'éducation à la citoyenneté.

La prospective est une démarche de type participative, nécessaire au renouvellement de la vie démocratique, en laissant place à la créativité citoyenne, rarement sollicitée en dehors des rendez-vous électoraux. Et on sait ce que les dernières échéances électorales ont révélé à plusieurs reprises récentes comme amertume et désillusions vis-à-vis d'une classe dirigeante, plus empreinte d'arrogance ou d'autisme que de discernement des réalités vécues. C'est aussi un formidable outil d'enrichissement du débat public (il en a bien besoin) et partant, de décision. Mais la prospective est plus encore une façon d'être et de penser sa relation au futur, un futur plus ouvert qu'il n'y paraît, avec des scénarios à écrire, à l'issue d'un exercice de réflexion collective. Et si la prospective venait au secours d'une France en proie au doute, ou à la déprime en dégagant des pistes d'actions, des possibles à imaginer ou à portée de main...

### Prospective et démocratie

L'ouverture et le pluralisme invoqués dans l'esprit des prospectivistes est garant de la qualité et de la richesse des scénarios, qu'ils soient le fait de collectivités territoriales ou d'entreprises. Chacun sait que nos modes de raisonnement classiques (et plus encore celui des dirigeants) se passe volontiers de l'avis des contradicteurs, et même des avis contradictoires. La décision se complait trop souvent dans des rationalités très limitées, en refusant de voir la réalité (ex. des banlieues) ou d'entendre les alertes comme les menaces, en passant aussi à côté de véritables opportunités... Or les contradictions, voire les controverses, ou même les résistances sociales, sont porteuses de scénarios différents, qui ouvrent le champ des possibles.

Au cours d'une démarche prospective, les divergences émises offrent un appui pour faire avancer la réflexion, faire préciser les avis (ou expertises) qui semblent aller de soi et construire des scénarios bien tranchés, pour aller vers ce qui est souhaitable. La démarche prospective se doit de prendre en compte les avis de minoritaires, d'être aussi ouverte que possible à une diversité d'opinions. L'explicitation de ces avis divergents permet de faire avancer le groupe, voire de stimuler (ou titiller) la majorité qui peut se dégager. En ce sens, la démarche prospective est une démarche profondément démocratique. Toutes choses égales par ailleurs, la qualité de la production du groupe de prospective tient précisément à cette diversité structurelle et largement sollicitée, plus que rejetée. La multiplicité des scénarios tranche singulièrement avec le conformisme ou le dualisme classi-

que. Le scénario conventionnel « au fil de l'eau » (qui correspond souvent à une démission ou un manque de courage) apparaît seulement comme l'un des scénarios, le plus souvent avec un degré d'adhésion faible face aux alternatives. En ce sens, la prospective interpelle le courage politique, face au sens commun ou à l'intérêt général.

La prospective a également un champ largement ouvert dans **deux nouvelles directions** qui enrichissent les pratiques démocratiques :

- La première est celle de la **démocratie participative**, à travers des formes variées (ateliers ou cercles de prospective, et autres conférences citoyennes...) sur des questions touchant au développement social et économique. De tels outils de gestion de la complexité peuvent être transférés sur des décisions d'aménagement, de réalisation d'équipements, d'environnement (ex. : gestion des risques industriels...); ils peuvent aussi s'appliquer à la vie quotidienne des gens, comme la santé, l'alimentation, l'environnement, le progrès, l'innovation... La prospective est ici un des moyens qui permette de réconcilier les citoyens avec la « politique », comme avec le social (au sens où l'entend Bruno Latour dans son dernier ouvrage sur la nécessité de revisiter les moyens de refaire « société » ou de vivre ensemble).

- La prospective apparaît également comme un des outils d'une **démocratie scientifique et technique**, sur des questions scientifiques, sanitaires, environnementales... Elle est ici utilisée comme une méthode de mise en débat public et de questionnement des **objets socio-techniques**. L'approche prospective doit mobiliser largement, au-delà des chercheurs ou des experts de la question, les catégories dites « profanes », comme les associations, les élus, les acteurs économiques, les usagers... Cela suppose d'établir la composition des groupes ou des cercles de prospective en conséquence. Cette ouverture rejoint la nécessité aujourd'hui reconnue -mais peu mise en oeuvre- de deuxièmes cercles d'expertise (cf *travaux et essai de Michel Callon sur la démocratie technique, comme nombre de rapports sur la gestion des risques*). La prospective apporte plus que des « réflexions » ou des avis disparates, mais elle s'intègre bien dans la **capacité réflexive** d'une société, devant faire face à de nouveaux enjeux, plus complexes, plus incertains et nécessitant un retour sur soi ou réflexivité. En effet, de nombreux dysfonctionnements ne sont pas le fruit de la fatalité mais bien liés à l'action collective des hommes, dans

le champ social ou environnemental (cf *débat sur le changement climatique, risques dits « naturels »...*).

## Prospective et décision politique

La Démarche Prospective conduit à élaborer plusieurs scénarios, des scénarios du possible construits sur la base d'opinions, de représentations volontairement diverses. Mais la démarche prospective ne doit pas se confondre, ni avec la décision précisément, ni avec les décideurs en tant qu'acteurs, au risque d'être dénaturée. La prospective est tout, sauf un exercice théorique. Au contraire, elle s'ancre dans le réel, à travers la multiplicité des perceptions des réalités vécues (les faits, les tendances, les signaux faibles...). La réalité trouve ici toute sa place, avec ses contradictions, son côté multiforme, ses biais de représentation aussi.

La Démarche Prospective est aux antipodes et à l'inverse de la **pensée unique**. Les scénarios ne sont pas écrits d'avance, conformément à une idéologie, à une pensée toute faite. Au contraire, ils laissent toute leur place aux élus, responsables de leur décision devant leurs mandants ou leur électeurs.

Les décideurs peuvent évidemment choisir le scénario qui lui convient le mieux, sans oublier de contrer « le scénario de l'inacceptable », un scénario souvent refusé en tant que tel, parce que non conforme aux valeurs des décideurs, ni souvent à l'intérêt général. En ce sens, les élus (ou toute partie prenante fortement impliquée dans l'intérêt de la démarche) se doivent de ne pas intervenir en tant que tels, pour éviter de biaiser le débat et de décider quelque part avant l'heure.

## Le temps de la prospective et le temps politique

La plupart des démarches prospectives s'inscrivent dans la durée, le temps long. Cela permet aux participants de la démarche d'inscrire leur action et leurs projets dans la durée, celle des acteurs d'un territoire, comme celle des salariés d'une entreprise, qui est aussi celui du développement durable. Rien ne préjuge a priori le « pas » de temps qui apparaîtra au final, mais il sera suffisamment long (10, 15 ou 20 ans par exemple) pour se décrocher de la réalité au quotidien et stimuler l'imagination du futur. Sans doute faut-il accepter

de passer d'abord par l'évaluation, sur la période récente, des évolutions constatées, de repérer les ruptures en cours ou à venir, de faire état des signes de changement, tels qu'ils sont d'ores et déjà perceptibles.

Cela justifie pleinement un certain nombre d'approches (ou d'écoles) qui se centrent volontairement sur la « *prospectivité du présent* » (Cf approche d'Edith HEURGON) ou sur des représentations en lien direct avec les représentations en cours du réel, sous réserve de stimuler la veille et l'observation créative, porteuse d'avenir. Car la démarche prospective a pour objectifs d'anticiper de nouvelles évolutions, à partir de ruptures reconnues (elles ne sont pas toujours aussi « évidentes ») et plus encore des signaux faibles, sous réserve d'y apporter une attention suffisante (et donc de ne pas les rejeter a priori). D'où la nécessité de prendre un peu de recul par rapport au réel, de s'ouvrir à des opinions divergentes, d'écouter les multiples frémissements de la vie sociale auxquels les uns et les autres nous sommes sensibles. Cela contribue à faire rentrer dans le champ de l'analyse comme de la décision à venir des questions à traiter, des problèmes émergents, mais aussi des pistes de solution, voire des alternatives, créatrices.

## Prospective et développement durable

En misant sur une approche de long terme, la prospective a donc toute sa place dans une stratégie de développement durable ou soutenable, et ce, pour plusieurs raisons :

- La première tient par essence à la méthode qui se doit d'explorer l'**avenir** sous ses multiples facettes et donc d'examiner les conditions de maintien des équilibres actuels et tout autant d'anticiper les déséquilibres potentiels, qu'ils soient sociaux, économiques, technologiques, environnementaux...
- La seconde tient à la conception **intégrée** des approches, basée sur une vision délibérément ouverte aux multiples acteurs et facteurs d'évolution liés à ces acteurs et/ou à l'environnement socio-économique, (géo)-politique, technologique, écologique, éthique...
- La troisième tient à la nécessité de (bio)-diversité socio-politique, qui préfigure les modalités de **gouvernance** démocratique, en associant les « parties prenantes », qu'ils

soient acteurs d'un territoire, partenaires ou clients d'une entreprise, ou sensibilisés à un titre ou à un autre par une question sociale ou technique dans ses multiples formes (ex. : associations diverses - résidents, malades, familles de victimes... - citoyens, société civile...).

- La dernière raison et non des moindres tient à la prise en compte par la démarche prospective de l'**acceptabilité sociale** (« *sustainability* »), parmi les multiples dimensions du développement durable et souvent oubliée dans les déclinaisons communes du développement durable. La question de l'acceptabilité oblige à passer l'analyse préalable et les scénarios au crible de systèmes de valeurs (dont les valeurs éthiques), de rapports de pouvoir (et donc de domination) des acteurs. Elle permet de poser clairement les conditions de l'acceptabilité d'un projet, d'une technologie et d'enrichir l'argumentation en conséquence.

## La prospective, une posture

La prospective suppose une posture d'écoute, qui s'appuie sur d'abord sur les représentations des gens (fussent-elles « fausses »), à partir d'une phase de formalisation individuelle, puis d'une explicitation collective et d'une confrontation face au groupe de prospective. La démarche est aux antipodes de visions réduites à l'idéologie, sûres d'elles, tout en les rendant acceptant comme telles. Cette posture s'accommode mal, on l'a vu, des a priori. Elle ne peut non plus s'assimiler à une quelconque tentative de manipulation des agents. A l'inverse, elle parie même sur l'intelligence des individus comme des collectifs, sous réserve de garantir une certaine « éthique de la discussion » (au sens d'Herbert A. Simon). De ce fait, elle suppose de l'animateur-consultant un degré d'ouverture aux faits sociaux, aux représentations exprimées sans jugements, voire aux opinions divergentes qui témoignent de systèmes de valeurs sous-jacents. La méthode s'appuie à la fois sur des techniques d'animation et d'expression, voire de stimulation de la créativité et sur une méthode rigoureuse de structuration autant que d'analyse des idées avancées. La qualité des résultats tient tout autant à la méthode, à la qualité des interactions induites dans le groupe, au climat de confiance entre les membres du groupe et avec « l'accompagnateur ».

## Prospective et pouvoir

La Démarche Prospective s'écarte des enjeux de pouvoir, et des intérêts particuliers, tout en identifiant les jeux d'acteurs (les grands acteurs, comme les minorités actives) et les rapports de force aussi objectivement que possible. Il va de la responsabilité des commanditaires de telles démarches d'en respecter l'esprit, la capacité d'imagination individuelle et collective, y compris en ayant le courage d'y associer des formes de contrepouvoir.

Pour autant, comme on l'a vu, la prospective met les décideurs face aux scénarios et donc face à leurs responsabilités. La publicité de la méthode voudrait même que les décideurs argumentent sur les raisons de leurs choix et de leurs décisions en faveur de tel ou tel scénario ; ce sont précisément ce qu'attendent les citoyens (ou les usagers).

## Prospective et savoir

De la même façon la prospective privilégie l'**intelligence collective** et favorise l'**ingénierie sociale**, susceptible de prendre en compte des enjeux éloignés des préoccupations des experts, ou des promoteurs de projets, plus que l'expertise individuelle. Ceci n'exclut en aucune mesure de confronter les savoirs dits « profanes » au travail des experts, (en schématisant : la théorie, les modèles et les concepts d'une part, la réalité, les faits comme les représentations, d'autre part). Les savoirs profanes sont d'ailleurs plutôt privilégiés, parce qu'ils sont d'abord les outils des acteurs, même si les expertises peuvent aussi trouver toute leur place, mais seulement leur place.

L'expérience des conférences citoyennes ou de consensus et d'évaluation participative ont d'ailleurs bien mis en valeur la capacité insoupçonnée des citoyens « moyens » de clarifier des enjeux, sous réserve précisément de formation et de dispositifs leur permettant de se confronter avec des experts divers et multiples. Dans de nombreux cas, l'expertise dite citoyenne a fait la preuve non seulement de sa pertinence sociale, mais aussi technique, en introduisant des variables (ou des hypothèses) exclues d'emblée des schémas de pensée ou de gestion classiques. En intégrant l'expérience sous toutes ses formes (individuelle ou collective) aux expertises complémentaires (et utiles pour conforter ou infirmer l'analyse en cours de constitution), la prospective

devient à la fois un processus d'élaboration d'une nouvelle expertise et produit l'expertise elle-même. Les résultats et la méthode sont donc encore fortement imbriqués.

## Prospective et vouloir

En créant les conditions d'élaboration de futurs possibles, la prospective met l'ensemble des acteurs sociaux en face de leurs responsabilités et de leurs marges de manœuvre (bien réelles, même si elles ne sont pas toujours à la hauteur souhaitée).

Dès lors, la prospective éclaire les choix des uns et des autres, et pas seulement ceux des politiques ou des « décideurs », dont c'est la fonction ou le métier... mais aussi ceux des usagers ou clients, des groupes dits minoritaires. Elle met chacun en face de ses responsabilités... et de sa volonté d'agir ou de réagir... !

## Eviter quelques malentendus

L'usage excessif du terme « prospective » a fini par le faire confondre dans la bouche de nombreux élus (ou technocrates) avec le futur. Il ne suffit pas de parler de l'avenir d'un territoire, d'une filière, d'un groupe social pour faire de la prospective. Ce serait réduire la prospective à son champ d'observation et confondre réduire l'outil ou la méthode à la vision orientée vers l'avenir...

Pour sortir de cet écueil encore trop fréquent, la valorisation de la prospective plaide fortement pour **trois orientations fortes** :

- **La valorisation et la communication des travaux** de prospective en les rendant publics, (par exemple sur internet), notamment quand ils sont le fruit de démarches financées sur fonds publics, pour dépasser le cercle malgré trop souvent restreint des membres (privilegiés) des groupes de prospective. Au-delà des résultats, cela est un des gages du développement de la méthode et de la justification des investissements réalisés.
- L'introduction de la prospective **dans l'enseignement**, comme méthode de travail en tant que telle, ce qui supposerait de former des accompagnateurs à la méthode elle-

même ou plutôt aux méthodes pour prendre en compte les acceptions multiples.

- L'expérience montre que la prospective ne se développera que si **les décideurs** (élus, managers, responsables...), soit la favorisent par courage (politique, managérial...), soit ce qui est souhaitable, la pratiquent en tant que telle, pour en percevoir les qualités décrites ci-dessus, comme la force de mobilisation ou la portée sociale. Rien ne vaut l'expérience. L'avenir n'en sera que plus ouvert.

Rémi MER  
Consultant. Juin 2006.

## Suite à la contribution de Rémi MER

### Thérèse THIERRY

Elue sur la liste « Lanester ensemble et autrement », étiquette associative. Ancienne militante du PS.

Elle revient sur les définitions de trois termes :

- **La politique.** C'est un outil permettant de faire bouger les choses et les gens « dans le bon sens ». Les élus et les militants ont besoin des avis des experts et des citoyens pour nourrir leur engagement.
- **La Prospective.** Elle est liée au développement durable car elle crée de l'imagination à long terme, elle élargit le champ des possibles, elle ouvre le débat à de nouveaux acteurs, elle permet de réfléchir dans le sens de l'utopie, elle questionne les rapports de force.
- **La démocratie participative.** C'est associer les habitants au processus de décision mais, ne nous y trompons pas, la décision appartient toujours à l' élu. Les habitants possèdent une « expertise d'usage ». « On est plus intelligent à plusieurs que tout seul ».

Ces trois points créent une volonté qui permet de faire accepter le rapport de force, les conflits sous-jacents (avant qu'ils n'arrivent). Par exemple, Thérèse THIERRY explique que le GMIC (Groupe Municipal d'Information et de Concertation) de Lanester permet à des représentants des entreprises, des conseils consultatifs de quartiers, des syndicats interprofessionnels et des élus de réfléchir ensemble sur des dossiers en tension.

Pour Thérèse THIERRY, il est préférable de parler de sens (ou d'intérêt) commun plutôt que de sens (ou d'intérêt) général.

« Ce n'est pas parce que l'on est élu(e) que l'on possède de fait une vision du monde propre à l'intérêt général ».

#### Elle termine sur le triptyque du politique :

- Vouloir : on ne se fait pas élire sur une méthode mais sur un programme
- Savoir : savoir-faire et faire savoir (communication)
- Pouvoir : l'homme est capable de changer son destin (personnel ou collectif)

Une des limites de la Prospective, c'est son coût.

### Daniel BARON

L'usage de la Prospective est différent selon les contextes spatiaux et temporels. La politique s'exerce dans un rapport de force constant. La Prospective permet de s'extraire de ce rapport de force et de « remettre de l'ordre dans la biodiversité socio-politique » (créée de l'arbitrage et du consensus). Le projet de territoire diffère selon les échelles géographiques :

- Au niveau du Pays (au sens des Pays ruraux), il relève plus de l'économie.
- Au niveau de la commune, il porte sur le quotidien.

En outre, Daniel BARON pose le problème de la diversité des structures sur un territoire (notamment quand il y a instrumentalisation des structures par les élus).

La Prospective ne se révèle intéressante qu'à partir du moment où des résultats sont attendus (des objectifs) et qu'une

imprégnation de la méthode s'effectue dans la durée (Cf. la veille). Il faut prendre le temps comme allié. « *Changer la culture des élus et de la population ne se fait pas du jour au lendemain* ». Toutefois, il semble que la réappropriation par la population est difficile et que cette méthode ne sorte pas d'un cercle d'initiés.

## Romain PASQUIER

La Bretagne est un territoire de Prospective (exemple du CE LIB). La Prospective est un outil utile dans le contexte des complexifications administrative et économique.

La Prospective n'est pas à confondre avec la démocratie participative. L'objet initial de cette dernière est de résoudre la désaffection croissante de la population (notamment des classes populaires) pour remettre dans la cité une partie de la population. Elle a émergé en Amérique Latine dans les années quatre-vingt. Le problème, en France, c'est que l'on retrouve toujours les mêmes individus, les professionnels de la prise de parole. Il est à noter que la version française de la démocratie participative est une version « *light* » du concept. La tendance est de moins en moins à une vraie participation du fait de l'absence d'un débat de fond.

La Prospective est un outil pertinent pour redonner du sens (en sortant des disjonctions du temps et de l'espace). Elle a pour mission de remettre des mots sur des changements.

Romain Pasquier présente deux couples de disjonction :

- Temps électoral et temps de l'action
- Territoire du politique et territoire institutionnel

## Daniel BARON

La Prospective est à la fois : une vision sur le futur, un retour sur son vécu, et une ouverture. Elle permet de « *sortir de la vision de boutiquier* ».

Avec une communication efficace, la Prospective peut développer la transversalité chez les acteurs du territoire (entreprises, associations...).

## Patrick GARGAM

Pour les élus locaux, la Prospective, tout comme l'intercommunalité, permet de prendre du recul, de sortir de l'« aspiration

du quotidien » (avec son cortège de rapports de force improductifs).

Comment donner la parole à ceux qui ne la prennent pas ?

## Thierry NOËL

Alors que la politique reste sur le court terme et s'affiche comme partisane, la Prospective permet de déterminer les facteurs objectifs à moyens-longs termes et non partisans.

Les résultats sont positifs à l'échelle locale. Comment le faire entendre aux élites nationales ?

## Pierre PELLETIER

L'objectif de la démocratie participative reste de réconcilier le citoyen et la politique.

## Contribution de Guy PIGNARD

### Prospective et politique : témoignage avec ma double casquette (élu d'une « petite » commune et consultant en prospective)

En préambule, pour souligner la complexité du champ Politique, je reprendrais la typologie des différents sujets auxquels il peut faire référence, selon un texte de Jean-Paul HENRIO :

« Politique, vaste programme ! J'ai relu les 6 contributions que nous avons rédigées, et j'ai redistribué ce que j'ai trouvé. Ceci a simplement pour but de balayer la complexité du sujet, pour voir ensuite ce que l'on peut trouver à l'intersection de prospective et politique.

- Des idéologies : communisme, libéralisme, développement durable et solidaire...
- Des formes d'organisation : démocratie, aristocratie, république, monarchie constitutionnelle, monarchie autogestionnaire...
- Des formes de démocraties : démocratie participative, démocratie de proximité, démocratie représentative, démocratie populaire, démocratie totalitaire...
- Des frontières communes avec l'économie, le social...
- Des acteurs : les hommes politiques, les représentants des partis, les groupes de pression, les citoyens, les individus, les médias, les intellectuels...
- Des niveaux géographiques : global, local, région, département, collectivité locale, Europe, commune, bassin de vie...
- Les hommes politiques : mandats, fonction présidentielle, premier ministre élu au suffrage universel, sénat, parlement,

député européen, métier d'homme politique, caste

- Etat : préfet, impôt, services publics...
- Des idées : liberté, fraternité, égalité, justice, humanisme
- Management : qui décide, qui contrôle, qui applique ? Comment s'articulent les actions et les niveaux d'organisation, les niveaux de hiérarchie ; comment s'interconnectent les réseaux
- Rapport au temps : la durée des mandats, la politique au quotidien, les perspectives à plus ou moins long terme... »

A partir de là, de la contribution de Rémi MER, de mes expériences récentes des relations avec des élus et de consultant en prospective appliquée, je me suis demandé :

### Qu'est-ce qui fait qu'aujourd'hui les élus n'utilisent pas plus souvent La Démarche Prospective (LDP) ?

- La méconnaissance des spécificités de La Démarche Prospective par rapport à la simple étude ou stratégie.
- Les élus sont des hommes de pouvoir (politique). L'ouverture d'esprit et la tolérance aux idées des autres (indispensables en Prospective) ne sont pas les qualités premières pour gagner les élections (ce qui est un préalable pour être en poste)
- La démocratie représentative est très majoritaire et revendiquée par les élus les plus anciens. Caricaturalement, on prépare son programme entre-soi, on débat toujours à distance respectable de l'adversaire, une fois tous les six ans et quand on a gagné les élections, « c'est nous qui décidons, on a été élu pour cela », « il faut un patron, le maire »

- Les élus veulent (aiment) décider, avoir réponse à tout, se montrer tantôt « volontariste et collectif » (à gauche), tantôt « libéral et individuel » (à droite), avec toute la gamme intermédiaire.
- Les élus apprécient les aides à leurs décisions (pour justifier leurs choix parfois), en matière technique mais moins en stratégie, car les élus « cartés » confondent idées/programmes politiques avec une stratégie d'action.
- Les élus « manquent de temps » pour élaborer un projet complet, a fortiori pour la prospective (même si quelques mois c'est peu pour bien préparer les quinze ans à venir ?).
- LDP est en amont de la stratégie c'est-à-dire est encore plus éloignée des préoccupations quotidiennes et locale des administrés et des élus.
- L'horizon naturel des élus est le mandat (au mieux), rarement au-delà (le long terme).
- Les élus n'aiment pas payer des prestations intellectuelles immatérielles (sauf l'assistance à maîtrise d'ouvrage des architectes, DDE, ...) pour les gros investissements matériels qui ne soulèvent aucune question.
- Une assistance à la réflexion sur le projet de long et moyen terme de la collectivité n'est pas considérée comme nécessaire. Est-ce une bonne utilisation de l'argent public alors que les citoyens ne verront pas de résultat matériel (routes, constructions, panneaux, trottoirs...).
- LDP ne risque-t-elle pas d'être interprétée comme la preuve du manque d'idées des élus (qui sont censés en avoir plus que la moyenne) voire être utilisés par l'opposition dans ce sens.
- LDP est altruiste (elle peut servir à tous, y compris... à l'opposition).
- ... (liste d'arguments non exhaustive).

## A l'inverse, qu'est-ce qui peut faire que les collectivités utilisent davantage La Démarche Prospective (LDP) ?

- La prospective éclaire les avenir possibles et « gouverner, c'est prévoir ».
- Elle est en amont de la « stratégie » (c'est-à-dire du simple « programme électoral » bien souvent dans les petites communes).
- Le monde est de plus en plus complexe et les repères traditionnels des élus pour répondre à la diversité (voire aux contradictions) des citoyens ne suffisent plus : besoin de globalité, de synthèse, de long terme, de participation... pour élaborer la réponse aux demandes.

- Les élus essaient de sécuriser leurs grandes décisions (gros investissements techniques) mais c'est moins fréquent pour une stratégie et un projet global non matériel.
- Avec le désengagement de l'Etat, des choix plus pointus devront être faits dans les politiques et les budgets à l'avenir : avec LDP, des retours sur investissements rapides sont possibles (économies, options stratégiques « payantes » ; subventions...).
- LDP est participative, pacificatrice et neutre politiquement (« les scénarios ne sont ni de droite, ni de gauche ») : elle peut servir à tous.
- La démocratie participative ne peut que gagner du terrain puisque le niveau général des citoyens et des élus progressent, que les premiers veulent donner un avis et que les seconds auront de moins en moins peur de la concertation/confrontation directe et publique des idées avec les associations, les citoyens, les Conseils de Développement,...
- LDP est participative. Elle est un outil de réconciliation progressive des citoyens avec la politique (gouvernance) et les politiques.
- LDP, vision à long terme, est l'outil du développement durable par excellence.
- Avec la réduction des crédits d'Etat, les communes vont devoir faire des priorités budgétaires et/ou assumer tout ce qu'elles veulent continuer de faire par la fiscalité locale.
- LDP et le dispositif de veille et d'évaluation permanente est un outil de management de la collectivité, pour piloter les choix et les priorités budgétaires.

Aujourd'hui, le recours à LDP est une affaire d'élus stratèges, encore peu nombreux dans les communes et collectivités (EPCI). Faire témoigner ceux qui ont essayé et en sont satisfaits.

Guy PIGNARD  
Saint-Yvi (29)  
le 17.01.2007

Guy PIGNARD conclue son exposé en affirmant que le recours à La Démarche Prospective est une question de personnalité des décideurs.

## Suite à la contribution de Guy PIGNARD

### Liam FAUCHARD

La Prospective coûte cher mais peut permettre d'énormes économies.

Liam FAUCHARD reprend l'exemple du CFA de Lorient qui fit appel à Futuroouest pour savoir s'il devait déménager ses bâtiments en 1998. Avant de mettre en place La Démarche Prospective, la question de départ fut reformulée : le CFA de Lorient existera-t-il en 2010 ?

A la sortie de la mission, cinq millions d'Euro furent économisés (le CFA est resté sur place et il s'est restructuré).

### Jacques ROBERT

La question de l'échelle est importante. Il ne faut pas que l'outil soit plus lourd que la question.

## Contribution de Jean Paul HENRIO

**Riantec, le 15.01.2007.**

Canevas de contribution orale.

### Prospective

Je définis la prospective comme :

Un *projet* à construire ...

Pour un horizon d'une *quinzaine d'années* ...

Dans un monde *pluriel et incertain*.

Je vais **rendre compte de projets que j'ai menés ou auxquels j'ai participé** dans les années 1985-2000, dans le monde des entreprises.

Je ne vais trop m'étendre, parce que je sais bien que :

- Les projets dont je parle ne sont pas tout à fait des projets de prospective, estampillés.
- 1985-2000, ça commence à faire quelques années.
- Le monde des entreprises, ce n'est pas le monde de la politique.

**Rapidement le contexte dans lequel je travaillais :**

- J'étais responsable de formation dans une entreprise de 1800 salariés.
- J'étais embauché par le directeur général en 1983, c'était une création de poste, avant l'époque des DRH, responsables de communication interne etc..., je pouvais déborder très largement, au-delà d'une formation au demeurant ouverte (des actions à moyen et long terme, 7 % de la masse salariale).
- 1985, dans la grosse entreprise, c'est la mode de l'expres-

sion des salariés, des cercles de qualité, du management participatif.

Les trois niveaux d'organisation que je détermine dans le déroulement d'un projet :

- Niveau 1 : décideur.
- Niveau 2 : animateur/faciliteur des groupes niveau 3 ; responsable du projet, expert du sujet abordé.
- Niveau 3 : les participants des groupes d'expression.

Dix ans après, quand je regarde en arrière, je trouve des réussites, des échecs. J'appelle réussite un projet qui est finalisé, et qui a de plus l'assentiment suffisant de tous les intervenants (trois niveaux). Le deuxième point (relatif assentiment) est subjectif, c'est moi, un des sujets du projet, qui donne mon point de vue. Une grand messe qui termine superbement un projet finalisé peut ne pas recueillir l'assentiment de grand monde ! Dans le degré d'adhésion, il faut intégrer le degré d'acceptation des participants aux choix qui ont été faits en cours de route, et qui laissent de côté des hypothèses que certains avaient formulées. L'évaluation dix ans après des attendus, c'est autre chose.

Je donnerai un ou deux exemples, sans m'étendre.

Deux éléments que je trouve important et qui peuvent expliquer la réussite ou l'échec d'un projet :

- Le degré de confiance entre le décideur et les membres du comité de pilotage :
  - Les arrière-pensées et bagarres de pouvoir.
  - En matière de prospective par exemple, quelle degré d'adhésion à ... « quinze ans », « pluriel », « incertain ».

- Les méthodes utilisées et plus ou moins correctement adoptées en matière de :
  - Animation/communication : savoir écouter, exprimer.
  - Travail d'analyse/synthèse. Facilité des tableaux à double entrée avec pondération. Laisser de la place à la créativité.

## Politique et prospective

Si je mets « politique » en face de « prospective » du début de ma contribution, je note :

- « projet »... « pluriel »... amènent « démocratie participative ».
- projection à « quinze ans », est l'un des temps de la politique, mais il y en a bien d'autres, l'immédiateté de l'événement, le temps de la réélection, l'avenir de « nos petits-enfants ».

## Contribution d'Isabelle GUÉGUEN

### Egalité femme/homme et action publique : du marketing politique à l'engagement

#### Égalité femme / homme

**Définition :** observer la même autonomie, responsabilité, participation et visibilité des deux sexes dans toutes les sphères de la vie publique et privée.

*Conseil de l'Europe*

#### Les principales inégalités :

- Inégalités dans la sphère professionnelle
- Inégalités dans la sphère publique
- Inégalités dans la sphère privée

Représentation politique

#### Les causes des inégalités :

- Une socialisation différenciée : être un homme c'est cela ; être une femme c'est cela !
- La division sexuelle des tâches et la hiérarchisation : sphère privée/sphère publique - travail rémunéré/travail non rémunéré - qualités attribuées (activité/passivité)
- La difficile articulation des rôles : conciliation des temps de vie
- La discrimination

#### donc :

- Les femmes et les hommes ne disposent pas sur un même territoire, des mêmes ressources

- Les femmes et les hommes n'ont pas les mêmes rôles, fonctions et statuts.
- Les modes de vie (déplacement, participation, réseau,...) et les besoins sont différents

*Comment prendre en compte cette réalité dans la mise en œuvre de l'action publique notamment au niveau local ?*

#### Etude de cas

Etude réalisée en 2005 sur deux politiques d'aide à la création d'entreprise et à la création d'emploi du Conseil général du Finistère :

- La bourse aux jeunes créateurs
- L'aide aux très petites entreprises

Le constat est le suivant :

#### La Bourse aux Jeunes Créateurs d'Entreprise

- Nombre de bénéficiaires de la BJCE sur la période 2000-2004 : 119, dont 78,15 % d'hommes et 21,85 % de femmes
- La moyenne d'âge des bénéficiaires de la BJCE : 27,1 ans pour l'ensemble, et 27,4 ans pour les hommes, et 25,9 ans pour les femmes
- Le niveau d'étude des femmes bénéficiaires de la BJCE est supérieur à celui des hommes
- La situation professionnelle des bénéficiaires de la BJCE est majoritairement celle de demandeurs d'emploi (59,66 %), et cela est d'autant plus vrai pour les femmes (65,38 % contre 58,06 %)

La répartition femme/homme chez les créateurs de moins de 30 ans

### L'Aide aux Très Petites Entreprises

- Nombre de bénéficiaires de l'ATPE sur la période 2000-2004 : 222 dont 90,09 % d'hommes et 9,91 % de femmes
- Le niveau d'étude des femmes chef d'entreprise ayant sollicitées l'ATPE est lui aussi supérieur à celui des hommes, puisque 40,9 % d'entre elles ont un niveau supérieur au Bac contre 28,5 % des hommes.
- Le nombre total d'emplois à créer par l'ensemble des chefs d'entreprise ayant fait une demande d'ATPE sur la période 2000-2004 est de 468. Parmi eux, 83,25 % de ceux dont on connaît la destination, sont destinés à des hommes.

### Répartition femme / homme chez les créateurs d'entreprise

L'impact sexué des aides

Les pistes de préconisation :

- Pour la Bourse aux Jeunes Créateurs d'Entreprise : étendre l'âge limite d'attribution de l'aide à 35 ans pour les femmes pour réduire l'effet de la maternité.
- Pour l'Aide aux Très Petites Entreprises : sur-prime qui serait versée aux entreprises embauchant une femme sur un emploi dit « masculin ».
- De manière générale, ne pourrait-on pas imaginer d'ouvrir ces deux aides publiques à certains secteurs plus féminisés en prenant en compte des critères de valeur ajoutée sociale ? Remarque : les femmes représentent 47,5 % des créateurs dans les secteurs des services aux particuliers et de l'éducation, la santé, l'action sociale.

### Les politiques d'égalité pour aller au-delà du marketing

- Objectif : réduire les écarts, les déséquilibres
- Deux démarches :
  - L'approche spécifique : l'action ou le projet ne va s'adresser qu'aux femmes – répond aux besoins des femmes
  - L'approche intégrée (gender mainstreaming) : va prendre en compte la situation des femmes et des hommes avant de mettre en place une action à destination de tous. Cette action prendra en compte les éventuels déséquilibres pour y remédier (ONU, UE).

### Développer une culture pratique de l'égalité

- produire la connaissance, en produisant des données :
  - commencer par un domaine de compétence
  - construire un outil qui permette d'assurer le suivi

- puis généraliser aux autres politiques

- Former à l'égalité les agents territoriaux et les élus : formation à adapter aux métiers et aux fonctions
- Développer des projets mais penser politique : comment l'égalité femme/homme est-elle intégrée dans l'agenda 21, dans le schéma régional des déplacements, dans la politique de formation initiale et continue, dans la nouvelle politique territoriale, ... ?

### Développer une culture pratique de l'égalité (suite)

- Faire de l'égalité femme/homme, un outil au service de la performance : introduire l'égalité permet de mesurer l'efficacité des politiques.
- Multiplier les initiatives des collectivités et des territoires et favoriser la mise en réseau des élu(e)s et des agents territoriaux pour capitaliser les outils et les méthodes. Voir action du CCRE et la charte européenne de l'égalité femme/homme dans la vie locale.

Isabelle GUEGUEN

Perfégal

02 98 81 04 04 / 06.10.55.64.37

i.gueguen@perfegal.fr

www.perfegal.fr

La contribution sous forme de PPT est disponible :

contact@futurouest.com

## Suite à la contribution d'Isabelle GUÉGUEN

### Jacques ROBERT

Certaines études ont montré que les hommes et les femmes ne se déplaçaient pas de la même façon au quotidien.

### Liam FAUCHARD

La Prospective travaille à 10, 20, 30 ans. Après c'est de la futurologie.

La montée en puissance des femmes se ressent dès aujourd'hui car elles ont une meilleure réussite scolaire, elles sont plus présentes dans les études supérieures. Ainsi, une nouvelle prise en compte des salariées doit être mise en place pour pouvoir accueillir l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail aux postes de direction.

Il serait intéressant de mesurer les impacts (sociologiques...) de la montée en puissance des femmes dans la sphère productive.

### Daniel BARON

Plus on monte dans les échelles électives, moins les femmes sont présentes. Il est encore difficile de faire élire des femmes. A noter que les femmes sont présentes aux postes de techniciens.

Dans ce monde pluriel et incertain, l'utilisation de la Prospective limite les effets négatifs (les risques...) à l'échelle locale. La difficulté reste à déterminer sur quelles bases va-t-on évaluer, juger le progrès ?

### Thérèse THIERRY

*« On ne fait pas de la démocratie participative dans le but d'être réélu(e) ».*

Les citoyens sont de plus en plus formés, ce qui leur permet de participer aux débats et tend à faire reculer le fonctionnement cité par Guy PIGNARD *« on a le pouvoir jusqu'aux prochaines élections »*.

Les enquêtes d'utilité publique et d'autres documents d'urbanisme possèdent une clause de participation par l'écrit. Cependant, l'épaisseur des documents décourage à cette participation. Les réunions publiques restent privilégiées.

A la question *« les femmes font-elles de la politique différemment des hommes ? »*, Thérèse THIERRY répond que les femmes travaillent plus, et sont davantage attentives aux *« petites choses »*

A Lanester, la parité est obtenue dans les Conseils de Quartiers, mais pas dans les Bureaux de ces mêmes Conseils.

L'apprentissage de la Prospective revient à cette citation connue: *« l'éducation a un coût, avez-vous essayé l'ignorance ? »*

La Démarche Prospective est un *« contrat clair »*.

### Jacques ROBERT

Le temps de la réflexion n'est pas le même que celui de l'action. L'intérêt d'une démarche participative c'est de décider en connaissance de cause.

## Romain PASQUIER

Il existe des invariants dans la gestion territoriale française :

- morcellement (31 000 communes rurales)
- sacralisation du suffrage universel (pas de remise en question des élus en dehors des périodes électorales)
- faiblesse de la culture évaluatrice due à un manque de confiance (entre élus, entre fonctionnaires...), à la différence des pays scandinaves.

La démocratie participative à la française reste « *light* ». Pour avoir plus d'importance, elle devrait recourir au référendum local plus souvent.

## Guy PAGNARD

Sur des actions au quotidien, même si aucun projet n'est avoué, les choix pris révèlent des tendances à 10-15 ans. Par exemple sur sa commune de résidence, aucune entreprise ne peut plus être accueillie. Cela détermine un caractère résidentiel et une dépendance à l'extérieur (Quimper notamment).

En outre, il existe des marges de manœuvres budgétaires, il faut les chercher !

## Contribution de Liam FAUCHARD

### Introduction

Mon propos dans cette contribution est d'essayer de cerner pourquoi le couple Prospective et Politique est si peu utilisé en France, terre fondatrice de la discipline, La Démarche Prospective, fondée dans les années 1950-1960 par Gaston BERGER (Prospective), Bertrand de JOUVENEL (les Futuribles), et Pierre MASSE (une indisciplinette intellectuelle).

Pourtant, comme on le verra plus loin, la Prospective a le grand mérite de rendre toute sa noblesse à la décision politique puisque les choix peuvent être faits objectivement, en toute connaissance de cause.

Rappelons que La Démarche Prospective se donne pour objectif d'explorer les futurs possibles, d'explorer les probabilités.

« **Explorer ce qui peut advenir, les futurs possibles, pour dégager ce qui peut être fait, les politiques et les stratégies** ».

### Sur un plan méthodologique, rappelons les fondamentaux :

- Tout d'abord, on ne fait pas de Prospective à court terme, cela n'existe pas. Le minimum temporel exploré est dix ans si l'on veut se sortir de la tyrannie du présent.  
10 ans, c'est facile.  
20 ans, cela commence à être difficile.  
30 ans c'est l'horizon ultime (une génération).

- - une approche globale et transversale
- le mariage des variables qualitatives et quantitatives
- la recherche des ruptures, discontinuités, bifurcations
- l'examen des faits porteur d'avenir
- l'effet chaos (shaping actors and shaping factors).

**En y ajoutant une Veille, on peut ainsi affirmer que La Démarche Prospective ne se trompe jamais.**

Explorons maintenant quelques interrogations quant au désamour Prospective - Politique.

### Probabilités et Souhaitabilités

Les expériences et réalisations vécues depuis bientôt quinze ans dans l'Ouest de la France et dans quelques autres régions, laissent penser que les élus ont tendance à raisonner en souhaitabilités (ils savent ce qui est bon pour leur territoire et la validation du suffrage universel leur a donné la science infuse).

Or, les souhaitabilités posées comme postulats sont comme des bonnes intentions ou des vœux pieux.

Par hasard, elles peuvent se réaliser lorsque les souhaitabilités exprimées finissent par rencontrer les probabilités.

Mais la plupart du temps, n'ayant pas pris en compte les ruptures qui vont intervenir dans le futur, les modifications des modes de vie ou des valeurs référentielles, par exemple, elles vont se révéler inappropriées, coûteuses et rapidement obsolètes.

Alors que les probabilités ouvrent les futurs possibles, les marges de manœuvre et les possibilités de choix... et une rationalisation des actions.

## La durée des mandats politiques

La durée des mandats politiques est-elle en cause ?

Sans doute au regard des commentaires que nous avons rencontrés lors d'audition par des collectivités ; exemple en 1998 (avec Catherine) : « Vous nous proposez une réflexion prospective à 2010, mais mon mandat s'achève en 2001 ! ».

Comment expliquer à cette personne qu'après elle il y aura une vie... sinon en lui conseillant la lecture des « Pensées pour moi – même » de l'empereur Marc AURÈLE dans lesquelles il trouvera en maints endroits « Vanitas vanitatum, et omnia vanitas » [Vanité des vanités, et tout est vanité].

Et pourtant, des exemples contraires existent.

Des élus ont commandé des EPE alors que l'horizon de la fin du mandat se rapprochait, soit parce qu'ils escomptaient se servir des résultats pour architecturer un programme à présenter à l'élection à venir, soit qu'ils voulaient laisser des perspectives nouvelles et créatives à leurs successeurs.

[R. BARRE, B. POIGNANT, Y. LEMOIGNE, D. BARON].

Il faudrait introduire ici une réflexion sur le cumul des mandats politiques – encore une exception française dans l'Union Européenne à quinze – mais cela ne ferait qu'aggraver le positionnement des élus français.

C'est mis au débat mais je n'explore pas plus loin maintenant.

## Mode d'élection

Le mode d'élection dominant en France est le scrutin majoritaire à deux tours, scrutin qui oblige l'électeur, au second tour, à se ranger derrière une bannière qu'il n'a pas choisi au premier, et parfois même à se déjuger.

Il me semble que là, nous tenons un facteur qu'on se doit d'approfondir car, de par les pratiques politiques qu'il entraîne, il est quasiment antinomique avec les fondamentaux de La Démarche Prospective.

Si l'on regarde la participation aux élections depuis 1958, soit les débuts de la V<sup>ème</sup> République, on constate que le taux de participation est en baisse constante, que ce soit pour les

élections législatives... et même pour les élections municipales dont on pensait qu'elles restaient à l'abri du phénomène. Il n'en est rien.

Entre les élections municipales de 1959 – les premières de la cinquième république – et les dernières de 2001, le taux d'abstention est passé de 25 à 33 %. Et le pourcentage ne rend pas compte des masses en jeu. En 1959 cela correspondait à 7 500 000 non-votants, et en 2001 à près de 14 millions.

Au premier tour de la Présidentielle de 2002, si l'on agglomère les abstentions (28,4 %) et les bulletins blancs ou nuls (2,4 %), on obtient alors 30,8 % du corps électoral inscrit qui n'a pas voté pour l'un des seize candidats se présentant au premier tour. En valeur absolue, plus de 12,5 millions d'électeurs inscrits. Ces chiffres sont encore plus spectaculaires lorsqu'on isole le vote des jeunes (18 – 35 ans) : 34 % s'abstiennent au premier tour de la Présidentielle, et malgré un sursaut au second tour (22 %), six semaines plus tard, 51 % ne participent pas au premier tour des Législatives. Pour la Présidentielle, si l'on ajoute aux abstentions ceux qui ne se sont pas inscrits sur les listes électorales, plus de la moitié des jeunes n'a pas participé au scrutin lors du premier tour.

Quant aux Législatives le taux d'abstention des inscrits (mais voir la remarque supra sur les non-inscrits) passe de 20 % à 35 % sur la même période à l'exception d'une année, 1986 où le taux redescend à 22 % = **chercher l'erreur !**

En effet, dans les Pays où l'on pratique la proportionnelle intégrale (Israël) ou avec des seuils très bas de représentativité (Autriche, Etats du Conseil Nordique, Pays-Bas, Suisse, etc..) et ce depuis des décennies, les résultats ne donnant pas systématiquement de majorité absolue, les pratiques politiques anciennes et rodées ont conduit à la recherche simple et constructive d'équilibres et de compromis.

Or, c'est justement l'un des fondamentaux de La DP – à travers la mise en œuvre d'un EPE – que de rechercher non pas des « majorités » (en quoi 51 aurait-il raison absolue contre 49 ?), mais des **tendances** qui vont elles-mêmes se traduire en compromis opérationnels, lesquels seront **inlassablement** rediscutés au fur à mesure de l'émergence de signaux faibles qui viendront les remettre en cause, ne serait-ce que partiellement.

## Think Tank indépendant

Une autre fâcherie qui existe entre Politique et Prospective se trouve dans l'absence de la culture du « Think Tank indépendant » auquel les autorités constituées confie une mission soit ponctuelle, soit reposant sur une durée définie à l'avance. La mission a un objectif défini, un budget, le TT est libre des formes de travail et est libre de la publication des résultats.

Si cette pratique est devenue assez fréquente dans des Pays comme la Suède, les Pays-Bas, l'Irlande, le Royaume-Uni et même l'Afrique du Sud, il n'en est rien en France.

Seuls deux TT indépendants ont existé. Le CERC (Centre d'Etudes sur les Revenus et les Coûts), créé par Raymond BARRE en 1976 et supprimé par BALLADUR en 1993 ; et le CPRT (Comité pour la Prévention des Risques Technologiques) créé par Michel ROCARD en 1990 et supprimé en 2002 par Jean-Pierre RAF-FARIN, lors de la présidence de Jean-Jacques SALOMON.

Sans doute l'absence de cette culture du TT indépendant est-elle à rechercher dans l'organisation très centralisée du pouvoir en France, où les énarques et autres polytechniciens qui y oeuvrent connaissent la réponse à la question avant que celle-ci soit formulée.

Or, là encore, les travaux des TT indépendants, pensons à la Suède et à sa réforme des retraites, permettent en toute liberté d'ouvrir des débats profonds, documentés et passionnés, au bout desquels, sa légitimité étant renforcée, le pouvoir politique tranche à partir de plusieurs futurs probables, **contras-tés, alternatifs et complémentaires**.

La pédagogie de l'intelligence est pratiquée depuis des lustres chez nos voisins nordiques sous formes de « conférence de consensus » ou de « forum hybride ». Cela consiste à faire dialoguer des profanes (tirés au sort, mais oui) avec des experts. Les profanes sont documentés d'une manière impartiale et leurs dialogues avec les experts – en public – amènent ceux-ci à accepter les critiques présentées et à rechercher les leviers pédagogiques les plus précis pour expliquer les avantages et les inconvénients de telle ou telle application scientifique, lesquels sont, in fine, évalués conjointement, et non plus unilatéralement.

## Hiérarchie enchevêtrée

Depuis le début de la seconde moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, les Pays industrialisés sont entrés progressivement dans l'ère post-in-

dustrielle, rebaptisée par consensus « ère de l'information ». Or, une des caractéristiques de la société de l'information, c'est la nécessité de respecter, parce que nous sommes dans un univers complexe, les **processus d'auto-organisation**. Quelle que soit l'organisation considérée (association, entreprise, collectivité...) à côté de l'organigramme formel qui dit grosso modo qui fait quoi, et qui est censé être responsable de quoi, il faut aussi respecter, au quotidien, l'auto-organisation des acteurs sous formes d'autonomie, de prises d'initiatives, de régulations heuristiques, etc... sinon la machine se grippe.

Cette hiérarchie enchevêtrée ou A fait mouvoir B, ou B fait mouvoir C, mais ou C rétroagit sur A qui lui-même rétroagit sur D, qui rétroagit sur B, etc... fait aussi partie des processus explorés et utilisés en application de La DP.

Ce qui signifie en clair que la réalité d'un pouvoir politique issu d'un processus démocratique via l'élection au suffrage universel dans le cadre d'une démocratie dite représentative – mais aller dire que la France est un Pays démocratique à un scandi-nave et il vous regardera avec beaucoup de perplexité... mais passons -, ne saurait affirmer sa légitimité sans respecter des espaces de respiration autres dans le contexte de cette hiérarchie enchevêtrée, sous forme de véritables consultations organisées et pédagogiques et non pas de pseudo – concer-tations.

In fine, nous concluons avec cette synthèse trouvée dans un EPE réalisé en 1995 en Allemagne et portant sur les technolo-gies probables à l'horizon 2015.

Le rapporteur schématisait les travaux ainsi :

On est passé du **probable** des chercheurs  
 Au **possible** des ingénieurs  
 Puis au **faisable** des économistes  
 Et enfin au **souhaitable** des politiques.  
 On ne saurait mieux dire.

Prospective&Politique  
 LF/Futurouest  
 20Janvier2007

## Suite à la contribution de Liam FAUCHARD

### Michel KERVOAS

Le vote blanc est un vote exprimé, il ne faut pas le comptabiliser avec l'abstention.

### Patrick GARGAM

Patrick GARGAM fait part de sa découverte des think tanks.

### Liam FAUCHARD

Dans ce domaine, la Suède est largement en avance sur la France. Un think tank suédois a carte blanche avec un budget pour 2-3 ans. Après sa réflexion, un débat public est organisé. Même si la Prospective se réalise avec de petits groupes, l'information est accessible car publiée.

A la fin de cette démarche, une décision est prise en connaissance de cause.

### Daniel BARON

Il faut trouver des mécanismes pour intégrer la population dans la démarche et la réflexion.

Il faut penser à 10 voire 15 ans pour sensibiliser les élus, toutefois pour les habitants cela semble trop long.

### Loeiz LAURENT

L'optimum de la réflexion se trouve à 40 ans. En effet, cet horizon permet d'être déstabilisé, de voir autrement, d'imaginer autre chose.

« Dans les années soixante dix, on pouvait encore frétiller au fond du filet, ce n'est plus possible aujourd'hui ».

### Daniel BARON

40 ans c'est trop pour intégrer la population dans la réflexion. Cependant Daniel BARON partage la réflexion de Loeiz LAURENT sur l'optimum par la déstabilisation. Il y a donc deux cas bien différents.

### Pierre PELLETIER

L'accélération des évolutions techniques pose la question de la pertinence d'un horizon à 40 ans.

### Loeiz LAURENT

« Les horizons courts font perdurer les défauts du passé. »

### Claude BROUSOLE

L'évolution exponentielle du progrès technique et scientifique

bouleverse l'avenir proche. «*Les nanosciences vont nous faire changer de civilisation*». La Prospective ne pouvant pas anticiper sur ces mutations, nous sommes face à une faiblesse de cette démarche.

### Thierry NOËL

«*La Prospective est la recherche d'une tendance à rediscuter en permanence*». Lors d'un GEx, les participants, malgré leurs divergences, tendent vers un consensus d'intérêt commun. Or la recherche de l'intérêt commun n'est pas forcément le but des élites politiques.

### Liam FAUCHARD

Lors d'un GEx, les acteurs mettent à contribution leurs intelligences individuelles et collectives, en mettant leurs préjugés de côté.

La Prospective n'est pas une démarche démocratique, mais une démarche coopérative.

Les surexpertises sur les items sont mutualisées créant ainsi une culture commune, débouchant sur un consensus.

### Rémi MER

La politique doit s'approprier cette Démarche Prospective donc il est important de lui donner de la valeur.

### Liam FAUCHARD

La commission «*d'Outreau*» est un think tank qui s'ignore. Des parlementaires ont examiné une situation sans prendre en compte leur opinion partisane.

La révolution technologique n'influence pas autant que ça les tendances. Par exemple, le clonage a débuté vers 1987-1989, aujourd'hui il y en a de faibles avancées. Entre la découverte scientifique et l'application dans l'industrie ou dans la vie domestique, la marche est grande. Cette dernière est d'autant plus grande que l'évolution des valeurs culturelles s'effectue lentement.

### Loeiz LAURENT

«*Comment expliquer que l'on veuille désensabler le Mont Saint Michel, alors que la Prospective mondiale annonce une augmentation d'un mètre du niveau de la mer ?*

*Il faut laisser une planète où l'avenir peut encore jouer*».

Loeiz LAURENT émet des doutes sur la méthode des scénarios, il préfère celle des aiguillages.

### Daniel BARON

Les collectivités ont besoin d'une rationalisation des actions et des moyens. La rationalisation des actions limite le droit à l'erreur dans la gestion des moyens et augmente le besoin de faire des choix.

### Isabelle GUEGUEN

Le GEx permet de faire sortir les individus de leur fonction structurelle afin qu'ils se positionnent comme individus et non comme rôles sociaux.

### Gérard LAURENT

Si le temps et l'espace de la société occidentale s'accélèrent, ce n'est pas un phénomène planétaire. Une démarche globale et transversale reste située dans le temps et l'espace. Il faut donc se baser sur ces données contextuelles pour déterminer la vision prospective à mettre en œuvre. On sait que la vitesse de la lumière n'est pas la vitesse absolue.

Soyons relatifs et concrets.

### Rémi MER

La Prospective va être renforcée avec la prise d'importance du développement durable.

En considérant les trois piliers du développement durable, l'égalité femme-homme, et la relativité due à l'échelle mondiale, la Démarche Prospective permet d'associer experts et profanes afin que les experts relativisent leur champ d'application en expliquant leur démarche aux autres.

La Prospective se trouve au croisement des champs de l'expertise et des champs du profane (exemple de la recherche

collective à l'INRA).

Les acteurs de la Prospective ont intérêt à montrer ce qu'ils ont à apporter aux acteurs du développement durable.

La Prospective n'est pas un projet, mais une source de projets.

La Prospective n'est pas un programme, mais un générateur de programme.

Deux réflexions sur la Prospective territoriale :

- le « vivre ensemble » actuel est différent du « vivre et travailler au pays » des années soixante dix (notamment du fait des mobilités domicile-travail).

- le territoire est un lieu privilégié d'apprentissage de la Prospective

Il faut limiter l'effet « club » des groupes Agenda 21 Locaux qui peuvent se retrouver en marge de la population.

### Claude BROUSOLE

Claude Broussole apporte un questionnement sur la cohérence des scénarios (notamment sur la prise en compte des facteurs).

### Guy PAGNARD

Les scénarios n'ont pas besoin d'être cohérents les uns avec les autres. La Prospective apporte la réflexion, la stratégie relève de la décision, et le programme détermine les moyens pour les actions.

### Gérard LAURENT

Prendre en compte une vision à 40 ans permet surtout de sortir du temps linéaire (le temps est-il cyclique ?).

### Daniel BARON

Deux regards sur la Prospective :

- Un horizon large consacré aux spécialistes, sur une thématique précise prise à une échelle mondiale
- Un horizon proche prenant en compte un territoire local en considérant toutes ses dimensions (transversalité)

### Pierre PELLETIER

Il y a deux types de Prospective :

- la Prospective universelle
- la Prospective territoriale

### Jean Paul HENRIO

Il faut trouver un équilibre entre ces deux types de Prospective.

« On aime le rationalisme. On noircit le tableau, mais on fait toujours des enfants. »

### Alain Moureau

« On demande sans doute trop à la Prospective ».

La Prospective permet de définir le champ des possibles, ensuite une stratégie détermine le sens à prendre pour mener les actions.

Le problème de la prise de décision est lié au problème du manque de courage politique.

### Liam FAUCHARD

Formatage au discours dominant (manque de pédagogie pour que tous les individus puissent donner leur avis).

Deux types de comportements :

- NIMBY pour les citoyens (Not In My Back Yard)
- NIMTO pour les élus (Not In My Terme Office)

### Rémi MER

La Prospective doit rentrer dans la pédagogie des grandes écoles comme Sciences Po.

La démarche participative à la française est limitée du fait du goût pour la contestation et de la défiance des politiques. Notre système régalien limite les réflexions dans un cercle d'initiés donc les délibérations sont souvent actées en amont. A l'inverse, en Belgique, la consultation du public et d'un comité scientifique et éthique s'effectue sur une durée plus longue.

La Prospective est une forme de parole libre et une confrontation de son réel avec l'autre, il en ressort une médiation constante.

Le processus suivant représente l'ensemble de la démarche :

1/ Probable des chercheurs

2/ Possible des ingénieurs

3/ Souhaitable des décideurs

4/ Faisable des économistes

en plus :

5/ Acceptable des citoyens (accepté de manière choisie voire subie)

### Serge PIOUS

Le lien manquant entre la Prospective et la politique ne serait-il pas la stratégie ?

### Liam FAUCHARD

La Prospective reste mal vue en France.

Dans les années soixante, soixante dix, la DATAR a utilisé la Prospective. Cela a été réactivé dans les années quatre vingt dix (Territoire 2020).

Futuroouest Association est le seul Groupe Régional de Recherches Prospectives privé, en France de nos jours.

### Patrick GARGAM

La pauvreté des débats dans la démocratie participative amène la plupart du temps à remettre en cause la forme des processus de décisions plutôt que le fond de la décision.

### Isabelle GUEGUEN

Les fonctionnaires sont des acteurs importants dans la politique (ce rôle va croissant). L'attractivité du territoire breton dans le cadre des récents recrutements pour les postes des collectivités territoriales entraîne une fixation de ces fonctionnaires. Ils vont faire blocage devant toutes démarches innovantes qui risqueraient de remettre en cause leurs postes.

### Rémi MER

C'est la diversité (et non l'homogénéité) des opinions qui enrichit.

Il existe d'autres outils que la Prospective.

La Prospective est une reconnaissance du droit à penser.

En conclusion, l'importance de l'intelligence collective que représente la Démarche Prospective amène « le droit de penser au-delà du droit de vote ».

### Liam FAUCHARD

Il ne faut pas minimiser l'importance de la fonction de veille.

**Synthèse des travaux de la journée réalisée par Sylvain LEROY**

**avec la collaboration de Samuel GAUTIER.**

**Qu'ils soient tous deux vivement remerciés.**