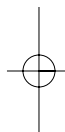
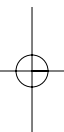


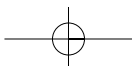


Jacques de Courson

L'appétit du futur



Éditions Charles Léopold Mayer
38, rue Saint-Sabin 75011 Paris (France)



Les Éditions Charles Léopold Mayer, fondées en 1995, ont pour objectif d'aider à l'échange et à la diffusion des idées et des expériences de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) et de ses partenaires. On trouvera en fin d'ouvrage un descriptif sommaire de cette Fondation, ainsi que les conditions d'acquisition de quelques centaines d'ouvrages et de dossiers édités et coproduits.

Jacques de Courson,

Contact :

Mél : jacques.de.courson@algoe.fr

© Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer, 2005

Dépôt légal, 4^e trimestre 2005

Essai n° DD 149 * ISBN : 2-84377-112-9

Graphisme et mise en page : Madeleine Racimor

Maquette de couverture : Vincent Collin

Du même auteur

Le projet de ville, Syros-La Découverte, Paris, 1993.

La prospective des territoires, Éditions du Certu, ministère de l'Équipement, Lyon, 1999.

Les élus locaux, Éditions d'Organisation, Paris, 2000.

Brésil des villes, L'Harmattan, Paris, 2003.

Remerciements

À tous ceux, qui par leurs commandes, leur conversation, leurs travaux, leur collaboration ou leur amitié m'ont alerté, encouragé et stimulé dans cette tentative de « Vive la prospective ! » :

Jean-Paul Alduy, sénateur maire	Jean-Claude Guillebaud, écrivain
Jean Audouin, Journaliste	Michel Jaouen, architecte-urbaniste
Philippe Avron, comédien et écrivain	Hugues de Jouvenel, prospectiviste
Anne Bailly, cartographe	Christophe Lesort, urbaniste
Jacques Barrot, commissaire européen	Guy Loinger, prospectiviste
Joël Batteux, maire	Joseph Lusteau, consultant
Federico Bervejlo, architecte-urbaniste	Pierre Mas, paysagiste
Gérard Blanc, urbaniste	Ariela Masboungi, urbaniste
Patrick Braouzec, député maire	Jean-Philippe Motte, sociologue, adjoint au maire
Fernando Henrique Cardoso, professeur	Carina Nalerio, architecte-urbaniste
Jean Challet, paysagiste	Jean Pattou, peintre
Charles de Courson, député maire	Martine Pattou, architecte-urbaniste
Yves Dauge, sénateur maire	Jacques Poulet-Mathis, philosophe
Michel Delebarre, député maire	Rémy Prud'homme, professeur
Jean-Paul Dumontier, urbaniste	Alejandro Rada-Donath, professeur
Jean-Pierre Duport, préfet	Bernard Reichen, architecte-urbaniste
Jean Frébault, urbaniste	Jean-Michel Roux, urbaniste
Margarida Genevois, sociologue	Laurent Théry, urbaniste
Fabienne Goux-Baudiment, prospectiviste	Manuel Valls, député maire
Jean-Pierre Guillaumat-Taillet, urbaniste	

Merci à Corinne Bruno pour son travail sur le manuscrit, Fabienne Goux-Baudiment pour ses critiques et Catherine de Courson pour son enthousiasme. Avec la collaboration de la société Algoé.

« Il n'y a de vent favorable que pour celui qui sait où il va. »

Sénèque

« Quand il est urgent, c'est déjà trop tard. »

Talleyrand

« Nous entrons dans l'avenir à reculons. »

Paul Valéry

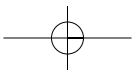
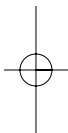
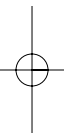
*« L'avenir n'est pas seulement ce qui peut arriver
ou ce qui a le plus de chance de se produire.*

*Il est aussi, dans une proportion qui ne cesse de croître,
ce que nous aurons voulu qu'il soit. »*

Gaston Berger



Pour mes petits-enfants
Jeanne, Thibault, Alix, Edgar, Irène et Claire
qui sont l'avenir
et en mémoire de notre fille Ariane



Prologue

La « peur » de l'an 2000 puis les traumatismes issus des événements du début du vingt-et-unième siècle (explosions, catastrophes, guerres, terrorisme) ont renouvelé, dans l'opinion et chez les intellectuels, la curiosité sur le futur et la « fin des temps ». Il en est résulté une explosion de colloques, films, articles, expositions et livres¹ et le réveil de quelques antiques peurs millénaristes. Nos contemporains sont tétanisés par le futur et cherchent éperdument des expédients pour évacuer leurs peurs et éviter de regarder l'avenir en face. Je plaide dans ce livre en faveur de l'idée que la pensée du futur est accessible, sur la base de quelques principes simples, même si cette pensée est inconfortable et difficile. Mais elle a besoin d'être professionnalisée – au risque de mécontenter quelques charlatans – et de s'imposer comme une discipline reconnue. C'est ce que je m'efforce de faire ici.

Mon souhait est d'arriver à convaincre que la prospective encourage, si ce n'est oblige, à définir une volonté, mais qu'elle permet aussi de dessiner des avenir possibles, de définir des marges de manœuvre et de proposer des variantes. La prospective offre des outils pour combattre ceux qui pensent que le futur

1. Lire entre autres: Jean-Claude Carrière, Jean Delumeau, Umberto Eco et Stephen Jay Gould, « Entretiens sur la fin des temps », Fayard, 1998.

L'APPÉTIT DU FUTUR

est déjà écrit et que seul le présent nous concerne. C'est un remède au déterminisme de notre temps².

Sur une idée de Fabienne Goux-Baudiment, prospectiviste, et encouragé par des confrères, des partenaires, des chercheurs et des étudiants, j'ai écrit un premier texte bref – intitulé « Penser le futur » – sur ma pratique de la prospective, expérimentée depuis de nombreuses années à travers des dizaines de cas pratiques et des centaines d'heures d'enseignement, en France et à l'étranger, depuis plus de vingt ans. Puis j'ai laissé mûrir ce projet et l'ai testé auprès de quelques bons esprits, variés et contradictoires³. L'exercice était difficile : ne rédiger ni un manuel de prospective, ni un essai, ni une suite de témoignages ou d'études de cas – mon engagement comme consultant m'interdisant d'écrire des histoires vraies, ou pire de les travestir – mais le récit, à la première personne, d'une traversée intellectuelle mûrie par la pensée, l'enseignement et la recherche.

Après quelques coupes dans le texte initial, voici un texte de synthèse qui est une sorte de « dossier » à l'attention des curieux de l'avenir afin qu'ils aient envie de le construire eux-mêmes et avec d'autres rencontrés en chemin.

Il est organisé en deux parties :

- une première intitulée : « Qu'est-ce que la prospective ? » ;
- une seconde : « Pratique de la prospective ».

La première partie est une introduction théorique et conceptuelle à la prospective et la seconde une « leçon » pratique, permettant au lecteur de faire lui-même de la prospective avec les outils, les références et les méthodes tirés de l'expérience de l'auteur.

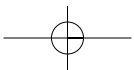
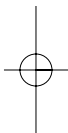
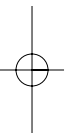
2. Sur les dérives du déterminisme contemporain lire : Jean-Claude Guillebaud, « Le goût de l'avenir », Seuil, 2000.

3. Merci à Jean-Claude Guillebaud, Jacques Poulet-Mathis, Guillermo Martin, Marc Bréant, Christophe de Lassus, Dominique Gaudron, Thomas et Jean-Baptiste de Courson, Bernadette Guyon-Benoite, Alejandro Rada Donath et François de Wailly.



Première partie

Qu'est-ce que la prospective ?



Introduction

Le futur m'intéresse

Le futur, comme tout le monde, m'intéresse. Le passé m'indiffère et l'histoire, le plus souvent, m'ennuie. Aussi loin que je m'en souviens, j'ai toujours eu de la curiosité pour ce qui allait advenir, pour moi-même, les autres, le monde, tous les mondes possibles. En pensant toujours, par précaution, scrupule ou quelque doute ultime : peut-être..., à moins que..., sauf si..., à condition que..., toutes choses égales par ailleurs..., dans la plupart des cas..., en général... Cet intérêt pour le futur inquiète parfois mes proches qui préféreraient que je m'intéresse un peu plus au présent, au leur et à celui des autres. L'actualité ne me concerne que dans la mesure où elle annonce l'étape suivante, qu'elle soit volontaire ou involontaire, connue ou inconnue, joyeuse ou terrible. Je suis, par instinct (par nature ?), toujours en « bascule avant ». Après-demain, au moins demain matin, m'intéresse plus qu'aujourd'hui, ou qu'hier, et beaucoup plus qu'avant-hier. Le futur annoncé, médité, voulu ou espéré, prévu ou redouté, me semble digne de l'attention des hommes, et plus particulièrement des savants et des artistes, des dirigeants et des hommes politiques, des moines et des soldats. J'ai ainsi une prédilection pour le futur (nous serons), de l'appétit pour le

L'APPÉTIT DU FUTUR

mystérieux futur antérieur (nous aurons été) ou, plus prudent, pour le conditionnel présent (nous serions) ou passé (nous aurions été). Le futur est un mystère, libre, ouvert, disponible et cela m'a toujours séduit. Pour une raison simple et toute ordinaire, qui nous concerne tous : « parce que c'est là que les hommes, à chaque instant qui s'écoule, ont l'intention de passer le reste de leurs jours » (Jean d'Ormesson).

Penser l'avenir est utile

L'intérêt pour le futur est de tous les temps. Car celui-ci ne dit rien, ment ou se cache. Le futur est un trou noir, qui n'a ni réalité ni fin, mais qui attire. « Sur l'avenir tout le monde se trompe. L'homme ne peut être sûr que du moment présent. Mais... peut-il vraiment connaître le présent... » (Milan Kundera). C'est pourquoi, depuis la Pythie de Delphes, tous ceux qui « disent » l'avenir, y compris les tireuses de cartes, les voyants, les devins, les gourous, les cartomanciennes, les marchands d'horoscopes, les sociétés de sondages et les apprentis futurologues, et même Bison Futé ou Météo France, en font commerce, parfois un peu abusivement, ou sans guère de scrupules. Chacun sait en effet, au moins intuitivement, que l'avenir des hommes, du monde et le sien propre, est inconnu, en tout cas n'est écrit nulle part. Les militaires, les puissants et quelques curieux, dont moi-même et mes confrères, s'intéressent au futur et en font profession, car ils ont envie ou besoin de savoir et dire le futur. La tentation est forte en effet pour celui qui cherche à savoir ce qu'il peut advenir – ce qui est le propre de la prospective –, prétend ou voudrait bien le savoir, de « vendre » à autrui cette compétence parfois nécessaire, et indispensable dans certains cas ou pour certaines professions.

INTRODUCTION

L'objet de ce livre

Mais attention: il ne s'agit pas dans cet essai pratique de deviner et encore moins de dire l'avenir – pour cela regardez votre horoscope, consultez un « voyant⁴ » ou lisez les revues spécialisées -. Il s'agit ici de tout le contraire: l'auteur souhaite mettre à la disposition de chacun – roi, prince ou simple manant, riche ou pauvre – les outils lui permettant d'explorer lui-même, à tâtons mais avec méthode, son propre avenir, celui d'un territoire ou d'une organisation humaine qui le concerne. Disons pour aller à l'essentiel que ce « savoir », qui n'est point une science mais une discipline intellectuelle, se nomme la prospective. Ce livre a pour ambition d'en exposer les principes, les méthodes et les règles, en particulier lorsqu'elles s'appliquent au territoire. Mais auparavant nous essaierons, sous une forme simple, de dire, raconter et exprimer plus globalement l'idée de futur et d'en donner quelques exemples d'application dans la conduite de la vie. Ce faisant je ne risque qu'une chose: me tromper. Faible consolation: je ne serai ni le premier ni le dernier. Chesterton disait: « Qui essaye se trompe souvent. Qui n'essaye pas se trompe toujours ».

Dire le futur est un jeu dangereux...

Comme d'autres exercices de la pensée, élaborés, testés et validés par les hommes, celui qui consiste à dire le futur est un jeu parfois dangereux. Cioran disait: « Nous n'agissons que sous la fascination de l'impossible. Autant dire qu'une société incapable d'enfanter une utopie [...] est menacée de sclérose et de ruine ». Le futur en effet fascine – dire les futurs possibles n'est jamais innocent -, mais en même temps fait peur – De quoi demain sera-t-il fait? Où va le monde? Et moi? Et pour cette

4. La voyance est un secteur d'activité très actif, avec depuis 20 ans un salon annuel. Selon un sondage Ipsos « un Français sur trois a déjà consulté au moins une fois ». Une consultation de base « vaut » 100 euros.

L'APPÉTIT DU FUTUR

raison, il fascine d'autant plus que ses interrogations et recommandations engagent parfois lourdement l'avenir : La guerre ou la paix ? La bourse ou la vie ? Aimer à jamais, pour de vrai, pour toujours ? La réflexion sur le futur, et plus encore la prospective elle-même, doit donc être mise en œuvre avec prudence et grande rigueur.

...mais c'est aussi une pédagogie

Curieusement en tout cas cette discipline encore balbutiante – dont « l'école française » est l'une des plus actives – n'a guère, jusqu'à présent, intéressé les pédagogues. C'est pour remédier à cette carence que ce livre a été écrit : plus de vingt ans d'enseignement et de formation dans cette discipline, en France et à l'étranger, des « histoires vraies » de pédagogie active « sur le terrain », le recueil systématique de notations, citations et déclarations d'auteurs variés, savants et hommes de guerre, poètes et dirigeants, philosophes et comédiens, la lecture attentive de textes divers, la transcription d'anecdotes, authentiques ou imaginées, que j'appelle « histoires de prospective » ; voici la matière première de cet ouvrage, élaboré pas à pas. J'ai surtout découvert progressivement, par la pratique et la réflexion sur cette pratique, par des lectures et d'innombrables débats, que la prospective, non contente d'être au carrefour de multiples disciplines, est surtout un formidable outil pédagogique. C'est cette conviction que je voudrais faire partager au lecteur, surtout s'il est un angoissé de l'avenir, qu'il soit un élu local, un chef d'entreprise, un militant associatif, un étudiant ou un simple curieux. Je souhaite seulement qu'avec Gaston Berger, fondateur de la prospective, il puisse dire après avoir lu ce livre : « L'avenir n'est pas seulement ce qui peut arriver ou ce qui a le plus de chance de se produire. Il est aussi, dans une proportion qui ne cesse de croître, ce que nous aurons voulu qu'il soit ».

INTRODUCTION

Itinéraire de l'auteur

Économiste de formation et urbaniste de métier, j'ai rencontré la prospective à l'occasion de ma participation à un exercice de prospective régionale piloté par la Datar⁵ à Lille dans les années soixante. C'était l'époque du gaullisme triomphant, des grands schémas volontaristes (région parisienne, métropoles d'équilibre, villes nouvelles), de la mystique du Plan et de la toute puissance de l'État. L'administration décidait (et payait) et les élus locaux étaient seulement priés par le préfet de donner leur « avis ». Tout cela a progressivement changé et s'est même inversé, la France s'alignant sur une pratique internationale : les affaires locales sont dans le monde entier de la responsabilité des élus locaux. Il m'est resté de cette première expérience des Oream (Organisation Régionale d'Études d'Aménagement) le goût, partagé par mes confrères urbanistes et économistes, de comprendre – ou plutôt d'essayer de comprendre – puis de projeter, donc d'imaginer l'avenir. Pas à pas, stimulé par les avancées de la recherche, puis par des missions à l'étranger, des débats avec mes confrères et les exigences du réel, mes responsabilités professionnelles et mon travail d'enseignant et de consultant, j'ai théorisé progressivement une longue pratique à laquelle je reste fidèle : comprendre la dynamique d'un « territoire », c'est avoir l'intelligence du « terrain », puis dire et dessiner peu à peu le « projet », le concevoir, par étapes successives, de façon rigoureuse, avec et pour des partenaires locaux.

Ce que je veux dire

Ce que je propose est simple : penser le futur non pas comme une catégorie de la pensée – je ne suis pas philosophe – mais comme un paradigme⁶ pratique. Je veux m'exercer à dire le

5. Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action Régionale, service du Premier Ministre.

6. Paradigme : « mot-type qui est donné comme modèle pour une déclinaison, une conjugaison » (Le Petit Robert).

L'APPÉTIT DU FUTUR

temps qui vient, à le découvrir, le dévoiler, le mettre au jour. Ce faisant, je voudrais dire, avec Jacques Derrida : «... là où vient ce qui reste à venir, je suis exposé, voué à être libre et à décider, dans la mesure où je ne peux pas prévoir, prédéterminer, pronostiquer. On peut appeler cela liberté... Entre le savoir et la décision un saut est requis, même s'il faut savoir le plus et le mieux possible avant de décider »⁷.

7. Jacques Derrida, Élisabeth Roudinesco, « De quoi demain ?... », Flammarion, 2001.

1. Dire le futur

« Le hasard ne favorise que les esprits préparés. »

Louis Pasteur

« L'utopie d'aujourd'hui sera la réalité de demain. »

Jean Jaurès

« L'homme ne peut saisir au mieux que le temps court.

Le temps long et surtout très long lui échappe. »

Fernand Braudel

« Regarder l'avenir le bouleverse. »

Gaston Berger

Penser le futur, c'est essayer de le dire, de le dessiner, de le parler pour en parler, d'utiliser par conséquent – faute de mieux – le langage des mots et des images. Dans ce premier chapitre, je vais essayer, le plus clairement possible, de « dire le futur », en choisissant et définissant les mots que je vais utiliser dans ce livre. Dire les mots du futur, définir les « fondamentaux » du langage prospectif, c'est essayer d'abord de dénoncer les faux amis : prophétie, prévision, utopie, stratégie et de définir ce dont on ne sait rien, ou presque : l'avenir. Essai de sémantique appliquée.

Le futur comme interrogation

La question du futur est une très ancienne question que se pose tout homme, à tout instant et depuis toujours : Où va le monde ? Vers quoi ? Et moi dans tout ça ? Ce problème fondamental, qui taraude l'humanité et chacun d'entre nous, au moins de temps en temps, n'a pas de réponse, du moins pas de réponse sûre, simple, univoque. Les hommes inventent alors périodiquement des réponses : le destin, les dieux, Dieu, le Grand Horloger, le Tout, « le grand soir » ou rien. La vérité, c'est que personne n'en sait rien. Ce n'est pas très réconfortant. Tout ce que l'on sait c'est que le temps s'écoule et que nul ne peut dire ce que sera exactement le moment suivant, d'ici une seconde ou dans l'infini des siècles, ici ou ailleurs, pour nous et pour les autres hommes, dans la suite des temps. Le temps qui vient « après » le moment présent nous l'appelons le futur. Il est inconnu et nous le savons. Infini, et nous le savons aussi. Cela fait au moins deux certitudes dans un océan de questions sans réponses, qui nous laissent perplexes.

Le futur est une vieille interrogation philosophique puisque c'est une interrogation fondamentale, ce qui est le propre de la philosophie, mais qui donne le vertige, justement parce qu'elle est sans réponse possible. C'est peut-être aussi pour cette raison que les hommes se la posent avec autant d'insistance, essayent d'y répondre, en débattent entre eux longuement et en font des livres. Par exemple, pour ce qui est du futur de chacun d'entre nous, nul n'est jamais revenu de la mort, ce qui est banal et connu depuis longtemps, mais pas plus de demain matin, sauf au cinéma ou dans les romans. Personne n'a jamais pu dire : « Attendez. Patience. Demain est un autre jour et il est différent de celui que vous imaginiez hier ». Parfois seulement le futur nous fait signe, nous interpelle, nous réjouit ou nous angoisse (à l'avance), mais ne nous dit pas ce qu'il est. Et cela nous irrite qu'il soit muet et que nous en restions si ignorants.

DIRE LE FUTUR

Les hommes, pour contourner cette question sans réponse assurée, ont inventé mille stratagèmes pour essayer de dire le futur: le mesurer et expliquer le temps tout d'abord, au moins par anticipation – c'est le rôle des astrophysiciens et des horlogers -, l'inventer ensuite – c'est le rôle des devins et des artistes -, enfin « remonter » le passé et le prolonger – c'est le rôle des historiens -. Les poètes disent simplement, mais c'est essentiel: « Ô temps, suspends ton vol... » ou « Mignonne, allons voir si la rose... ». Quant aux philosophes, ils essaient d'abord de bien poser la question sans y répondre, ce qui est le plus difficile.

Nous essaierons pour notre part d'encourager le lecteur et son entourage – car imaginer le futur est un exercice collectif où personne n'a jamais raison tout seul – à essayer d'abord d'envisager le futur, autrement dit de lui donner un visage, une image, puis de le concevoir, c'est-à-dire de lui donner une valeur, ensuite si possible de le représenter en l'exprimant avec des mots, des dessins, un langage. En essayant toujours de répondre à la vieille question qui nous taraude, ici et maintenant, ailleurs et demain: Que peut-il advenir? Et surtout, selon Gaston Berger, le fondateur de la prospective: Que voulons-nous? La question n'est donc pas: Que va-t-il advenir? – ce qui est de la responsabilité de la prévision, et tout le monde sait plus ou moins bien répondre à cette question et y répond à chaque instant, sinon la vie serait impossible – mais que peut-il advenir? Ce qui est la définition même de cette discipline intellectuelle que nous appelons la prospective. Et le lecteur comprendra que ce basculement sémantique qui permet ainsi de passer du « va » au « peut » est essentiel, parce qu'il dit: le futur n'est qu'une possibilité, jamais une certitude. Allons plus loin et prenons le mot « peut » dans son double sens: Ce qu'il est possible d'advenir et ce qui est en mon pouvoir? Résumons-nous: en prospective le futur est à la fois une possibilité – qui m'échappe par conséquent – et une décision – qui m'est propre et qui m'engage -. La prévision contraint, alors que la prospective est active, donc libère, au moins rend possible.

Les mots du futur

Comment dire le futur ? Comment donner du sens à ce travail de la pensée, cet aller-retour toujours inachevé entre aujourd'hui que je connais, et demain dont je ne sais rien. Les mots pour dire cet apprentissage à jamais recommencé de l'avenir sont innombrables. Dans le langage courant, ils sont parfois utilisés concurremment et perçus, hélas, comme des quasi-synonymes. Je vais essayer de mettre un peu d'ordre dans ce vocabulaire en avançant à rebours du temps qui s'écoule, du plus vague et lointain au plus concret et proche, d'après-demain à demain matin. Comment donner du sens aux mots du futur ?

La prophétie. Chaque époque ou civilisation a ses prophètes. Le prophète est la personne inspirée qui est à la fois l'envoyé de Dieu – son porte-parole –, le révélateur de vérités cachées – le dénonciateur – et celui qui parle devant un auditoire, mais ne comprend pas toujours ce qu'il dit ou proclame. Il « parle devant ». Il dénonce, mais surtout annonce. Ainsi Jean-Baptiste prêche la repentance. Il baptise et annonce le Christ. C'est le dernier des prophètes et celui qui dit « comment vous le reconnaîtrez ».

La prédiction. Les devins sont de tous les temps. Ils « disent avant ». L'horoscope de notre hebdomadaire préféré a remplacé la tireuse de cartes de nos ancêtres. Prédire l'avenir est déjà un peu plus sérieux que l'annoncer sans preuve. Les prophètes ont toujours fait peur et les cartomanciennes font toujours recette. Les prédicateurs inquiètent.

La prévision. On entre là dans le domaine du scientifique, du moins du raisonné. Les prévisionnistes ne prévoient pas sans preuve, ni sans risque. C'est pourquoi l'on dit souvent que les prophètes ont toujours raison et les experts torts. Un prévisionniste est un expert du futur qui dit « ce qu'il voit » et le prouve,

L'APPÉTIT DU FUTUR

ou du moins justifie sa prévision. S'il est prudent et honnête, il ajoutera à ses résultats : à moins que, sauf si, toutes choses égales par ailleurs, où donnera des « fourchettes ». C'est un homme de science, pas un charlatan. Il demande à être cru. Sinon il ne sert à rien.

Prospective et prévision

La prévision (que va-t-il advenir ?)

- Une approche sectorielle
- La primauté du quantifiable
- Le principe de continuité
- Une démarche scientifique

La prospective (que peut-il advenir ?)

- Une approche globale
- Maniant le quantitatif et le qualitatif
- Prenant en compte les ruptures
- Une démarche ouverte, imaginative et démocratique

Source : Hugues de Jouvenel, Futuribles

La prospective. Contrairement à la prévision, elle dit seulement, comme nous l'avons vu, « ce qui peut arriver », ce qui est en avant (« pro »). C'est dire qu'elle est plus globale, probabiliste et volontariste que la prévision. De plus, elle n'est pas linéaire comme la prévision, intégrant au contraire des « ruptures » et des « événements » dans le déroulement du futur. Enfin, toute prospective est, par définition, exploratoire, aventureuse, expérimentale. Elle n'affirme pas, elle propose.

Le projet. C'est « ce qu'on veut ou va faire ». Mais attention : projet est un « mot-valise », un mot à la mode, dans l'air du temps et employé à tout propos, comme celui de prospective d'ailleurs. Projet vient du latin « *pro-jicere* » : jeter en avant. Un projet est une proposition concrète pour construire ou changer l'avenir.

Le plan. Complètement oublié (le Plan, avec une majuscule, n'est plus « l'ardente obligation » qu'il fut à l'époque gaulliste), le plan et les techniques de planification gardent leurs adeptes chez les managers, les industriels et les urbanistes. Le plan dispose de ce que le projet propose: c'est une décision. Un projet est débattu et amendé, ou abandonné; alors qu'un plan est décidé et exécuté, puis éventuellement révisé, enfin évalué.

Le programme. C'est la mise en œuvre détaillée du plan: contenu, maîtrise d'œuvre, financements, calendrier, variantes. Il « écrit ce qui est devant ».

On a ainsi sept mots-clés qui, étape par étape, expriment la construction progressive du futur. Nous appellerons ce petit jeu sémantique « la loi des sept P », puisque tous ces mots commencent par la lettre P, voulant dire par là que ces sept concepts sont emboîtés logiquement l'un dans l'autre et se complètent sans se confondre.

Mettons à part un dernier mot un peu encombrant, mais utilisé à tort dans toutes les situations: le concept de « stratégie ». C'est un mot redoutable, d'origine militaire, qui s'est totalement banalisé et internationalisé depuis quelques années. Il est devenu courant dans le domaine politique, social, culturel et surtout économique. Donnant une image moderne et « opérationnelle », il est devenu quasiment synonyme « d'important » dans la conversation et les médias. Exemple: une décision ou un événement « stratégique ». En fait, le sens de ce mot est très simple: c'est d'après le Petit Robert un « ensemble d'objectifs opérationnels choisis pour mettre en œuvre une politique préalablement définie ». Rien de plus. Sauf à dire que la « prospective stratégique » est l'art de répondre à la question: Et maintenant, qu'est-ce que je fais? Ce qui est, certes, une question essentielle, mais relève du management plutôt que de la prospective.

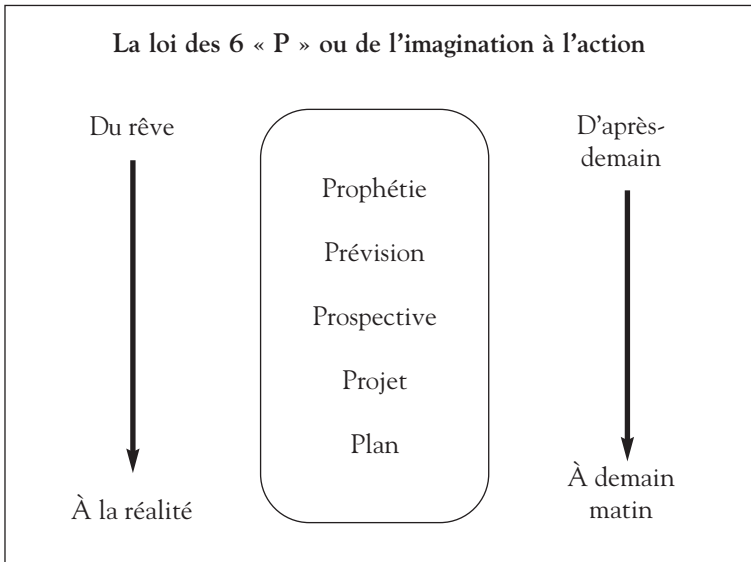
Du futur à l'utopie

Trois mots vont se télescoper sans cesse dans cet ouvrage : futur, utopie et prospective. Il faut donc, avant de poursuivre, essayer de les définir, en eux-mêmes et les uns par rapport aux autres. Cet effort de sémantique appliquée est d'autant plus indispensable que ces trois mots ont chacun plusieurs sens suivant l'interlocuteur ou le média considéré.

Le mot futur est, en français, à la fois un adjectif, un nom commun et le temps d'un verbe. Utilisé comme adjectif il est synonyme de prochain, ultérieur, postérieur, et qualifie quelque chose qui appartient ou sera tel à l'avenir. Comme nom commun, il représente la partie du temps qui vient après le présent (le Robert note que sous l'influence de l'anglais « future », le mot « futur » – en français – est abusivement employé pour « avenir »). Comme temps grammatical d'un verbe, il se définit comme l'ensemble des formes d'un verbe qui exprime une action qui se situe dans l'avenir.

De « futur » est née « futurologie » – ensemble des travaux et recherches concernant l'évolution future de l'humanité -, « futurible » – contraction de « futur » et « possible » -, vocable inventé par Bertrand de Jouvenel, qui a donné cette appellation à la revue et au centre de recherches du même nom, mais aussi futuriste, utilisé parfois péjorativement pour dire d'un projet ou d'une action qu'il est aventureux ou idéaliste, voire – dans le langage courant – « utopique ».

DIRE LE FUTUR

**Prospective et stratégie**

La prospective (que peut-il advenir ?)

- Une vision à long terme : après-demain
- Une réflexion large et ouverte à tous les possibles
- La prise en considération de tous les acteurs internes et externes

La stratégie (qu'est-ce que je dois faire ?)

- Une vision à court et moyen terme : demain matin
- Un ensemble de décisions à prendre en fonction d'un but à atteindre
- Un programme d'actions opérationnelles pour un dirigeant ou un comité de direction

L'APPÉTIT DU FUTUR

Le mot utopie a été inventé par Sir Thomas More, écrivain et homme politique britannique, ancien chancelier du roi Henri VIII, lorsqu'il a intitulé son ouvrage : « Utopia », publié en latin à Louvain en 1516. Il vient de la traduction en français, via le latin, d'une contraction entre la racine grecque « u » (sans) et « topos » (lieu). L'utopie est donc :

- soit un pays imaginaire, tel celui que décrit Thomas More ;
- soit, par extension, la structure ou le projet d'un gouvernement né de l'imagination de son auteur ;
- soit plus généralement un idéal sociopolitique, un projet de gouvernement, une vision politique ou sociale de la société.

Le mot et la notion d'utopie ont eu, depuis More, un énorme succès, dans toutes les langues et dans toutes les formes de représentation de la pensée et de l'art⁸. Mais dans le langage commun une utopie est, à tort, souvent considérée comme une conception irréalisable et synonyme en ce sens de chimère, illusion, mirage, rêverie⁹.

Je considère au contraire que l'utopie est un formidable moteur pour l'imaginaire et un outil pédagogique extrêmement puissant pour tous les bâtisseurs d'avenir¹⁰.

8. Sur le thème de l'utopie la littérature est abondante. On se reportera à l'ouvrage de More, aux livres de Thierry Paquot, « L'utopie », Hatier et de Georges Jean, « Voyages en Utopie », Découvertes Gallimard, 2003 et au catalogue, intitulé « Utopie. La quête de la société idéale en Occident », publié par Fayard à l'occasion de l'exposition qui s'est tenue à la Bibliothèque Nationale de France en 2000.

9. Ainsi un auteur aussi sérieux et documenté que Jean-Claude Guillebaud écrit dans « Le goût de d'avenir » (Seuil, 2002) : « Le mot « utopie »... laisse pressentir une sorte de naïveté pardonnable, une douce tricherie avec soi-même, une illusion entretenue pour de bonnes et édifiantes raisons. Il détourne l'attention vers un projet impossible à réaliser mais dont l'évocation aide à supporter le présent ».

10. C'est particulièrement le cas en matière d'urbanisme. Lire sur ce thème le grand classique, recueil de textes fondateurs et commentaires, de Françoise Choay : « L'urbanisme. Utopies et réalités. Une anthologie » (Seuil, 1965).

Qu'est-ce que la prospective ?

« Prospective » est un mot français très ancien qui vient du latin « *prospectivus* » : qui permet de voir loin. Dans le sens commun, il signifie ce qui concerne l'avenir et s'y rapporte. Pour les spécialistes, et c'est le sens que nous lui donnerons, c'est une discipline intellectuelle qui a pour objet d'essayer de répondre à la question : Que peut-il advenir ? Pour le monde et pour moi ? Autrement dit : De quoi demain pourra-t-il être fait ? La prospective est donc par définition une discipline exploratoire qui interroge le futur et ne prétend pas dire ce qui est ou sera. Mais nombreux sont encore ceux qui prétendent à tort que la prévision concerne le court terme et la prospective le long terme¹¹.

On distingue habituellement, selon Guy Loinger, trois grandes familles de dynamique prospective :

- la prospective cognitive, qui tente de répondre à la question du futur lui-même dans son contenu et son déroulement, son « image finale » – s'il y en a une – et ses ruptures diachroniques, son élaboration progressive à travers le temps ;

- la prospective d'animation, qui a essentiellement pour objet d'animer une réflexion collective sur les futurs possibles et d'y associer les personnes et groupes concernés ;

- la prospective stratégique, qui tente d'élaborer une réponse opérationnelle à la question : Comment est-ce que je coordonne des acteurs et des moyens pour atteindre une fin ? Autrement dit, et plus trivialement : Et maintenant qu'est-ce que je fais ?

Trois familles de démarche prospective :

1. Prospective cognitive : savoir et comprendre le futur.
2. Prospective participative : élaborer le futur avec la participation des acteurs.
3. Prospective stratégique : construire le futur souhaité en mettant en œuvre les moyens correspondants.

11. La prévision est une discipline scientifique extrêmement utile. A mon sens, elle précède et nourrit la prospective mais ne la remplace pas.

Les horizons temporels

La prospective n'est ni une science de la décision ni une poésie de l'infini. C'est une discipline de l'intelligence qui s'inscrit dans le temps réel. Tout travail sur le futur a besoin d'une limite dans le temps, d'une borne, d'une échéance. Elle se fixe un horizon, un « terme » – court, moyen ou long – quels que soient son terrain d'exercice, son objet intellectuel et son domaine d'application.

Usuellement, les principaux horizons utilisés par le prospectiviste en sciences sociales sont le court terme : généralement six mois à un an, voire demain matin ; le moyen terme : six mois à un an, éventuellement 18 mois, et le long terme : plus d'un an, voire 3 à 5 ans. Dans la vie courante, les horizons sont plus courts – le court terme étant la journée, parfois l'heure – et en matière d'urbanisme, les horizons sont plus lointains, le long terme étant synonyme de 15 ou 20 ans, c'est-à-dire la durée usuelle d'une opération complexe.

Certains ont inventé, en matière de management, la prospective dite régressive, autrement dit : si je veux obtenir un tel résultat après-demain qu'est-ce que je fais demain matin, puis demain, etc. En l'espèce, c'est donc une prospective à rebours du temps, une sorte de « prospective inversée ». D'autres enfin parlent de prospective du présent, ce qui est une manière de répondre à la question : Qu'est-ce qui est en train de se passer, en ce moment présent ?

Les périmètres spatiaux

Le plus grand ennemi du prospectiviste est le « périmètre pertinent ». Terrorisé par la mobilité des horizons temporels de la prospective, et par l'infini du temps, le commanditaire cherche souvent à sécuriser un espace confortable et souhaite fixer un « périmètre » jugé intangible pour travailler en toute sécurité. C'est une erreur. Chacun peut comprendre en effet, quelle que

DIRE LE FUTUR

soit la branche concernée de la prospective, qu'il est tentant et rassurant de fixer au maître d'œuvre des limites à son champ d'investigation et un cadre déterminé pour son travail, et par conséquent une échelle fixe et un périmètre dit « pertinent ». Mais c'est une prétention funeste : notre explorateur de l'avenir a besoin de sans cesse « sortir du cadre », faire bouger les lignes, explorer des territoires neufs.

Ainsi les méthodes de la prospective spatiale s'appliquent à toutes les échelles d'espace : du timbre-poste aux galaxies, de l'infiniment petit à l'infiniment grand. Par exemple en matière d'aménagement, la prospective s'attache à définir la structure spatiale aussi bien d'un îlot que d'un quartier, d'une ville, d'une agglomération, d'une région, d'un pays ou d'un territoire transnational, voire même de plusieurs à la fois. Bien plus la prospective, par principe, gomme les frontières et s'exerce selon des échelles variables, mobiles, parfois virtuelles. Ainsi, comment imaginer la structure des déplacements d'une région urbaine si l'on ne travaille pas selon des échelles d'espace nombreuses, variables, sans cesse changeantes ? Par exemple, l'échelle d'un piéton qui devient passager aérien varie en quelques instants de 1 cm par mètre à 1 cm pour 1 000 kilomètres, et le document de travail passe ce faisant du cadastre municipal à la carte du monde entier.

Il faut donc en prospective, quel que soit l'objet, et même si c'est difficile, travailler sur des périmètres et à des échelles flexibles, si ce n'est totalement virtuels. Prenons un autre exemple, cette fois dans le domaine de l'économie : l'avenir d'une firme, n'importe où dans le monde, s'inscrit dans un ensemble de contraintes purement locales (un bâtiment sur un terrain avec des accès, des équipements et un environnement donnés), mais également dans un contexte plus large (structure du marché de main d'œuvre, localisation des clients et fournisseurs, périmètre des autorités politiques et administratives...). De plus, elle construit son développement dans un espace sans frontières (le marché, la conjoncture, la technique...), au moins

L'APPÉTIT DU FUTUR

nationales, si ce n'est mondiales, voire totalement a-spatiales : la mode, les goûts, l'argent, les valeurs, la notoriété.

La prospective échappe donc à tout « territoire pertinent », même s'il est parfois utile, au moins au début de l'exercice, de fixer l'échelle de départ, de cerner le territoire et ses frontières, de nommer l'espace afin de pouvoir dire ce qui est « dedans » et par opposition ce qui est « dehors ». Mais le prospectiviste doit sans cesse procéder, comme en photographie, par des « zooms avant » (au plus près du détail) et des « zooms arrière » (en sortant du « cadre » et en « plan large »).

La prospective territoriale manipule ainsi, et constamment, différentes échelles de temps et d'espace, exprime par la pensée, les images et les mots la fertilité mouvante des territoires. C'est une discipline de la mobilité intellectuelle et visuelle du réel.



2. La méthode prospective

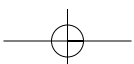
*« Quand on travaille pour demain et pour l'incertain,
on agit avec raison. »*
Blaise Pascal

*« Il est toujours sage de regarder en avant, mais il est difficile
de regarder plus loin qu'on ne peut voir. »*
Winston Churchill

*« Je ne suis rien... À part ça, je porte en moi
tous les rêves du monde. »*
Fernando Pessoa

*« La prospective repose sur le postulat que l'avenir n'est pas déjà fait,
qu'il demeure ouvert à plusieurs futurs possibles,
qu'il est domaine de liberté et de pouvoir. »*
Bertrand de Jouvenel

Apprendre c'est, selon le dictionnaire, « acquérir un ensemble de connaissances par un travail intellectuel ou par l'expérience ». J'ai appris la prospective en lisant, écoutant et méditant les intellectuels de la prospective – qui ne sont, en France, guère nombreux -, en m'instruisant des sciences connexes et surtout en la pratiquant sur le terrain en de nombreuses circonstances personnelles et professionnelles. C'est ainsi, par l'expérience concrète, puis par l'élaboration conceptuelle, enfin par l'écriture et par l'enseignement, que j'ai élaboré une pratique : celle de la



L'APPÉTIT DU FUTUR

prospective territoriale. Certes, je n'ignore pas que se sont développés en France d'abondants travaux de prospective économique, politique, démographique, sociale, technologique et culturelle, et que nombreux sont ceux qui promeuvent par exemple la prospective des risques, du terrorisme, des religions, des retraites, de l'eau, des cimetières, du transport aérien, des migrations internationales, du terrorisme ou de la technologie du gène. Je me contenterai de transcrire ici quelques points de méthode qu'une réflexion constante m'a permis de définir dans les applications de la prospective territoriale.

J'entends par territoire un espace géographique concret, quels que soient sa taille, son échelle, son périmètre, ses « frontières » ou son statut qui font l'objet d'un travail prospectif. Il peut s'agir d'un espace délimité physiquement ou administrativement (îlot, quartier, vallée, commune, agglomération, bassin, région ou nation) ou d'un réseau de villes ou d'entreprises, de relations ou d'infrastructures, pour peu que ce réseau soit inscrit dans un territoire géographique concret. Cette pratique de la prospective s'exprime selon un « discours », le plus souvent partiel ou interrompu, qui se développe par phases, suivant un schéma en boucle : observation, diagnostic, dimensions de l'avenir, scénarios, projets, évaluation, puis retour sur l'observation et ainsi de suite.

L'observation

Avant toute analyse savante un territoire doit être regardé, médité et parcouru dans son entier et sur ses marges. J'ai une prédilection pour la marche – ou le vélo, si le territoire est vaste – ou l'avion¹². Je commence toujours d'un point élevé, d'où l'œil peut embrasser l'ensemble, avec toujours une carte à la main. La première exigence est celle de la mémoire puis de l'intelligence de l'espace. Il faut pour cela le parcourir avec son corps, par la

12. J'ai expérimenté le ballon à air chaud, outil remarquable pour observer « de visu » un territoire en vue aérienne proche.

LA MÉTHODE PROSPECTIVE

marche et le regard, et de préférence seul. C'est une ascèse indispensable, et préalable. L'itinéraire de cette déambulation doit être soigneusement préparé à l'avance sur carte, et sa matière si possible enregistrée au fur et à mesure de la déambulation (notes, croquis, photos, film). Ce parcours doit être renouvelé autant que nécessaire tout au long de l'exercice et les matériaux soigneusement engrangés, triés puis stockés avec professionnalisme. C'est un travail long et soigné que les paysagistes, photographes, peintres et cinéastes connaissent bien et font d'instinct – celui du « repérage » – en prenant leur temps.

Commence alors le travail d'analyse proprement dit. Il comporte trois ensembles de travaux effectués conjointement, si possible par la même équipe :

Un « état des lieux », approfondi et rétrospectif, fait de données ordonnées et présentées avec soin. C'est une coupe dans le temps et un « découpage » dans l'espace qui répondent à la question : de quoi s'agit-il, ici et maintenant ?

Un observatoire du territoire concerné, qui a pour objet de montrer et démontrer ce qui se passe sur la durée. Cet observatoire est si possible permanent et installé sur place, même de façon modeste et provisoire¹³. J'insiste sur la permanence de cet outil, car trop souvent la description d'un territoire n'est qu'un « instantané », fabriqué à la hâte à l'aide de données anciennes, hétérogènes et fragmentaires peu ou mal actualisées. Aucune prospective n'est possible sans un regard sur la durée. L'observation d'un territoire doit être diachronique : l'histoire, si possible longue, du territoire fait partie des éléments essentiels pour la formulation du diagnostic.

Un effort constant de veille prospective. On insistera jamais assez sur cette nécessité d'une culture prospective par tous moyens : lecture, débats, entretiens, observation, voyages d'étude. La question n'est pas seulement : qu'est-ce qui se passe ? mais : qu'est-ce qui est en train de se passer ? et en quoi, en

13. C'est le rôle premier, en France, des « Agences d'urbanisme ».

L'APPÉTIT DU FUTUR

interne comme en externe, certains « signaux faibles » – comme disent les prospectivistes – sont porteurs de tendances, d'évolutions et d'événements futurs ?

**Schéma d'un exercice de prospective territoriale appliquée
pour l'élaboration d'un projet**

Étapes	Contenu	Questions
1		De quoi parle-t-on ? Qu'y a-t-il ? Qu'est-ce qui se passe ? Comment ça va ?
2		Quels sont les problèmes ? Quel est le jeu des acteurs ? Qui a du jeu ?
3		Qu'est-ce qui va se passer demain (par ailleurs ?) Qu'est-ce qui est contraignant ?
4		Qu'est-ce qui pourrait se passer (ici) ? Quelles marges de manœuvre ? Quelles conséquences ? Quels choix ?
5		Qu'est-ce que nous voulons ?
6		Comment mettre en œuvre le projet ? Quels moyens ? Qui fait quoi ?
7		Comment ça s'est passé ? Que conclure ?

Le diagnostic

Contrairement à ce que pensent beaucoup de fonctionnaires, d'élus locaux et de professionnels, le diagnostic d'un territoire n'est pas une coupe synchrone qui se contenterait de décrire sommairement un territoire et de porter une appréciation, même objective et scientifique, sur la réalité de ce territoire. Un diagnostic, au sens médical du terme, doit permettre de porter un jugement « clinique », le plus argumenté et fondé possible, sur un « patient », ses forces et ses faiblesses, ses atouts et ses handicaps, sa dynamique propre et celle de son environnement. Ce n'est donc ni une étude, ni une analyse, encore moins une monographie ordonnée, mais la mise en évidence d'une problématique argumentée de ce qui « fait » un territoire singulier, ses tensions et ses dynamiques propres, internes et externes.

Ainsi le diagnostic, thème par thème, et pour l'ensemble du territoire, se résume par un tableau dont la structure est la suivante :

Situation	Évolution
Potentialités	Ruptures

Sur cette base, je formule ensuite ce qui est au cœur de la démarche prospective et que l'on nomme habituellement – selon un vocable que je n'aime guère mais qui est usuel – les « enjeux ».

Identifier les enjeux d'un territoire c'est essayer de répondre aux questions suivantes :

– Qu'est-ce qui est « en jeu » ? Autrement dit : quelles sont les questions essentielles qui se posent concernant l'avenir de ce territoire ?

Quels sont, pour le présent et pour l'avenir prévisible, les « jeux de pouvoir » à l'œuvre ? Qui influe sur qui ? Qui décide de

L'APPÉTIT DU FUTUR

quoi? Quelles sont les stratégies de pouvoir, internes et externes?

– Quelles sont la ou les « règles du jeu » qui régissent le « système »? Et comment ces règles du jeu vont-elles et peuvent-elles évoluer? Quels sont les rapports de force? Comment vont « bouger les lignes »?

– Qui a « du jeu », des « atouts »? Qui dispose de marges de manoeuvre et lesquelles? Y a-t-il ou non un joker, un arbitre, un chef de clan, un « parrain »? Y a-t-il une cabale, une tradition, un rite?

La première étape de la démarche prospective est ainsi bouclée par quelques interrogations. La table de « jeu » est dressée. Les acteurs de la pièce sont connus et en situation. Les futurs peuvent advenir. Les acteurs de l'avenir peuvent entrer en scène.

L'invention de l'avenir

Les handicaps du scénariste	La définition des enjeux
<ul style="list-style-type: none"> – La montée du « pragmatisme ». – L'obsession du calendrier (électoral). – Les pesanteurs de la technocratie et des « services ». – La pression du quotidien, difficile et tendu. – Les exigences des « problèmes » à résoudre (d'abords). – Le scepticisme vis-à-vis des « utopistes » et des « irresponsables ». – La crainte d'être « manipulés » par les « intellectuels » ou « les artistes ». 	<ul style="list-style-type: none"> – Retourner aux mythes fondateurs. – Provoquer les leaders politiques ou économiques. – Interroger la scène intellectuelle et artistique. – Lancer un appel à contributions. – Organiser un colloque ou un séminaire. – Piloter des groupes de travail thématiques ou sectoriels.

Les dimensions de l'avenir

Cette nouvelle étape de la démarche prospective s'ouvre, à nouveau, par trois ensembles de travaux conjoints qui répondent maintenant à la question : Qu'est-ce qui va ou risque de se passer demain ?

L'identification des tendances

Selon la terminologie en usage chez les prospectivistes, on distinguera :

– Les tendances dites « lourdes » qui sont à l'œuvre dans la démographie, l'économie, l'environnement et la société prises globalement. Ce sont des tendances qui s'imposent au territoire : vieillissement de la population, croissance de mobilité, tertiarisation de l'économie, féminisation de l'emploi, etc.

– Les tendances dites « émergentes » (ou « signaux faibles ») qui sont à l'œuvre dans le territoire concerné, mais qui ne sont ni apparentes ni manifestes, ou dont les causes ou conséquences sont mal connues. Exemples : Quels sont les effets du téléphone mobile sur l'emploi ? Les « multiplexes » vont-ils proliférer ? L'agriculture périurbaine est-elle condamnée ou au contraire va-t-elle se renforcer ? etc.

L'avenir engagé

Un territoire évolue lentement, par sauts et sous la poussée de décisions parfois connues à l'avance, mais dont le contenu ou le calendrier ne sont pas arrêtés, voire sont simplement à l'étude. Cette dimension de la prospective territoriale est délicate : elle consiste pour l'essentiel à anticiper sur des décisions ou conséquences de décisions qui sont « engagées » mais non encore effectives ou traduites dans la réalité : programmes pluriannuels d'investissement ; contrats de plan, d'agglomération ou de « pays » ; contrats de plan État-régions ; programmes européens de développement régional ; projets d'infrastructures de transport ; engagements des collectivités locales sur la durée ; investissements programmés des entreprises privées et publiques, etc.

Les événements et les « ruptures »

L'histoire d'un territoire n'est jamais écrite et nul ne sait de quoi l'avenir sera fait. Mais un observateur attentif perçoit des signes d'évolution et parfois sait, ou pressent, que certains événements sont « mûrs » ou bien ont de fortes probabilités d'advenir, provoquant des « ruptures » dans la marche en avant – ou la régression – d'un territoire. Tout le talent du prospectiviste consiste non pas à deviner « ce qui va se passer » mais à identifier « ce qui pourrait se passer, si..., à moins que..., à condition que... ». Ainsi, tous les scientifiques étudient la temporalité des risques naturels; tous les démographes mesurent les évolutions de la structure par âge; tous les politologues savent à quelles conditions une majorité politique peut évoluer, etc. Il est ainsi précieux, pour construire les avènements possibles d'un territoire, d'essayer d'anticiper sur les événements, décisions et « ruptures » qui peuvent intervenir et modifier, à la marge ou de façon radicale, l'évolution du territoire concerné.

Les scénarios

De nombreux prospectivistes font de la méthode des scénarios un absolu. Ce n'est pas mon cas. C'est une méthode parmi d'autres. J'utiliserai cependant le mot, emprunté au langage du cinéma, car il dit bien, pour des non-spécialistes, qu'il s'agit d'une histoire inventée qui dessine l'avenir à partir d'une situation donnée et selon une logique d'emboîtements à travers le temps, comme dans un roman, une pièce de théâtre ou un film. Un scénario a un début et une fin, et pas de temps mort. Ainsi en matière de prospective territoriale, le « film » a un argument puis un rythme qui conduit l'histoire à son terme et un « moteur » qui la fait avancer. Tout le talent du scénariste consiste à construire un ou des scénarios réalistes sur la base d'« événements » et de « ruptures » identifiés plus haut, qu'entraînent des « tendances », lourdes et émergentes, qui sont le « carburant » de l'histoire. Comment construire des scénarios ?

LA MÉTHODE PROSPECTIVE

– Par la projection dans le futur d'un ensemble de données quantitatives liées entre elles et décrivant abstraitement la réalité future du territoire. Concrètement, il peut s'agir d'un modèle démographique reliant entre eux les indicateurs de la population, de l'emploi et du logement. C'est ce qu'on appelle un modèle de prospective quantitative.

– Par la modification d'une matrice d'effets croisés entre plusieurs variables représentatives de la situation d'un territoire. C'est l'analyse systémique.

Par l'analyse de dires convergents d'experts (méthode Delphi) ou d'expériences cumulées et croisées d'opérateurs ayant réalisé des expériences comparables (« benchmarking »).

– Par le transfert ou la reproduction à l'identique (« copiage ») de scénarios jugés réussis et adaptables à la situation du territoire concerné.

– Par l'élaboration de scénarios proprement dits qui permettent de décrire l'avenir selon soit une hypothèse tendancielle (dit aussi « scénario au fil de l'eau »), soit d'hypothèses volontairement contrastées, scénarios qui intègrent, dès le départ ou en cours de route, une ou des « ruptures » dans le « film ».

Les critiques que l'on peut faire à la méthode des scénarios, particulièrement en matière de prospective territoriale, sont les suivantes :

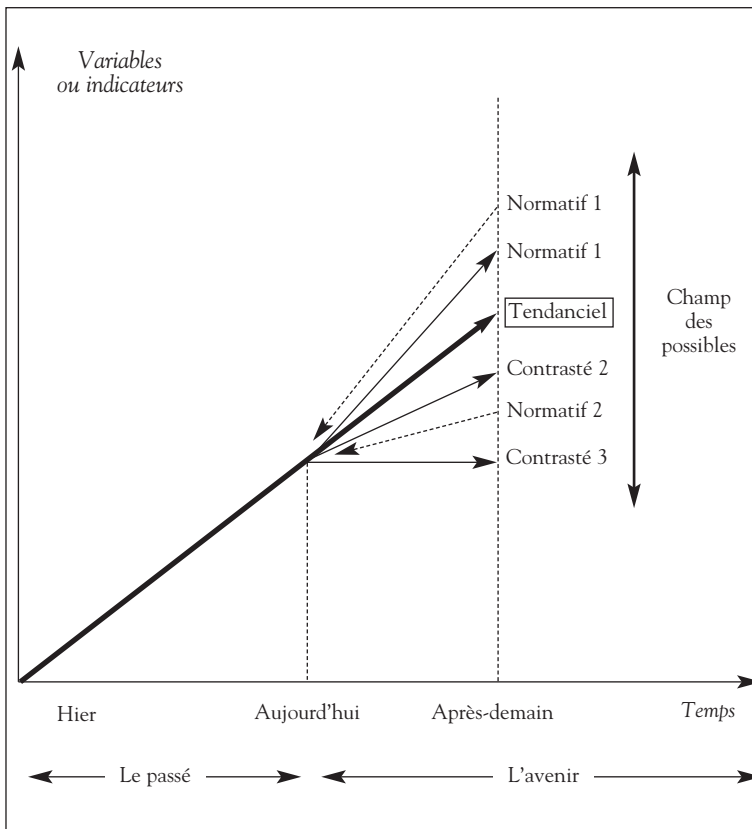
– La méthode est irréaliste puisque l'avenir n'est, par définition, conforme à aucun scénario. Elle est donc dangereuse puisqu'elle fait croire aux commanditaires (en l'occurrence, le plus souvent, aux élus locaux) que l'avenir est naturellement « radieux » puisqu'ils ont le choix du scénario qui leur convient le mieux.

– La méthode est dangereuse puisqu'elle peut faire croire que l'avenir est le fruit de la seule imagination du prospectiviste et non des responsables du territoire.

L'APPÉTIT DU FUTUR

– La méthode est surtout pernicieuse, le commanditaire ayant le sentiment qu'il peut choisir un scénario plutôt que l'autre, lui évitant ainsi de définir au préalable sa propre vision du territoire.

Qu'est-ce qu'un scénario ?



LA MÉTHODE PROSPECTIVE

Scénario = image finale + chemin pour y arriver
= « the end » + « story board » (cinéma)

Trois types de scénarios :

- **Scénarios tendanciels :**

Poursuite du passé en l'absence de toute politique volontaire

- **Scénarios contrastés :**

Modification radicale de l'évolution passée (rupture, événements, décisions)

- **Scénarios normatifs ou stratégiques :**

Décision à prendre demain pour atteindre une « image » finale définie comme souhaitable

Comment passer du diagnostic aux scénarios ?

- **La reproduction**, ou la poursuite des évolutions passées à l'identique sans « rupture » ni modification de la trajectoire.
- **Le modèle**, ou l'application d'un « système de pensée » qui explique le réel et le reproduit.
- **Le collage**, ou le transfert à l'identique (clonage) d'une autre réalité, avec ou sans adaptation.
- **L'apocalypse**, ou la « sortie par le haut » (« boom ») ou par le bas (« crash ») des difficultés présentes (variante : « aller dans le mur »).
- **Le cycle**, avec par hypothèse un « moteur » qui génère et reproduit les phénomènes à l'intérieur d'un « rail » (haut-bas).
- **Le chaos**, ou la méga « rupture ».

Malgré ces inconvénients, qui sont réels mais qui peuvent être corrigés, je persiste à penser que la méthode des scénarios, si elle prise comme un exercice de la pensée collective, et non comme un « jeu » ou un artifice, est une technique à fort contenu pédagogique et participatif. De plus, elle peut permettre de débloquer une situation politique tendue ou de régler des

L'APPÉTIT DU FUTUR

arbitrages difficiles. Enfin, elle est aisée à mettre en œuvre et peu coûteuse et peut être quantifiée ou non.

Les conditions à remplir pour qu'un scénario soit utile à la démarche prospective me semblent être les suivantes :

– Il faut que « l'histoire » que raconte le scénario soit fortement argumentée, surtout si elle est ambitieuse et peu conforme à ce qu'imagine ou attend le commanditaire.

– Il est nécessaire qu'il puisse permettre un débat avec des marges de manœuvre crédibles et utiles.

– Il est souhaitable, pour qu'il soit reçu positivement et débattu, qu'il soit séduisant et mobilisateur, immédiatement et sur la durée.

– Il faut qu'il soit suffisamment réaliste pour qu'il permette au commanditaire de définir une stratégie et de prendre des décisions.

Le travail de prospective proprement dit peut s'arrêter là : le territoire est décrit, le diagnostic posé, les enjeux identifiés, les futurs possibles décrits. Aux politiques de décider quelle est la politique de développement et d'aménagement qui, sur ces bases, sera engagée ou poursuivie. L'expérience prouve cependant que sauf impératif extérieur (urgence, changement d'équipe politique, tarissement des crédits) le travail de prospective peut et doit se poursuivre. Les trois dernières étapes qui peuvent permettre d'achever la démarche... et de recommencer, sont les suivantes : le projet, la stratégie et l'évaluation.

Le projet

« Projet » est un mot magnifique et ambigu. Magnifique parce qu'il indique une tension, un effort de la pensée et un risque, celui de ne pas aboutir ou celui de se tromper. Projeter c'est aller vers ce qui n'existe pas encore, vers ce qui est de l'ordre du désir, de l'espérance, de l'imagination. Et c'est un mot ambigu car il

peut avoir quatre sens différents qui ont chacun une maturité différente¹⁴:

– Un projet peut être une simple velléité d’agir, la préoccupation ou la conscience d’un désir sans objet: « j’ai envie, je souhaite, je rêve... ».

– Un projet peut être l’image d’un état ou d’une situation que l’on pense ou veut atteindre. C’est une mise à distance, une projection. En ce sens, le projet a un objet, un contenu, un programme, éventuellement un coût, mais existe seulement comme une velléité de faire: « je crée, j’imagine, je propose... ».

– Un projet, au sens fort, est une réalisation future définie, élaborée, construite. Il fait l’objet d’une décision de mise en œuvre avec un budget, un calendrier et un opérateur: « je réalise, je fais, je décide, j’agis ».

– Un projet, compris négativement, peut être la formalisation d’une opposition, d’une interdiction, d’un conflit: « je m’oppose, j’efface, je refuse, je dis non ».

Mon sentiment est qu’il faut guider les responsables d’un territoire en leur « tenant la main » pour passer progressivement du premier sens au troisième, en commençant souvent par le quatrième: refuser c’est aussi s’affirmer¹⁵.

Comment construire le projet? La construction du projet de territoire peut revêtir plusieurs formes, concurremment, alternativement ou successivement:

– Elle peut parfois – hélas! – n’être que la reproduction à l’identique, par simple photocopie (ou presque), d’un schéma type de référence.

– Elle peut être réalisée à travers une simple extrapolation de la situation présente, avec ou sans modifications, ou par homothétie voire par simple quasi-clonage ou transposition, d’un « modèle ».

14. Du même auteur: « La prospective des territoires », Certu, ministère de l’Équipement, 1999.

15. D’où le succès des « scénarios de l’inacceptable » ou la vague des « héros » qui savent « dire non ».

L'APPÉTIT DU FUTUR

– Elle peut s'efforcer de répondre aux défis et enjeux identifiés plus haut surtout en apportant un ensemble cohérent de réponses et propositions.

– Elle peut aussi, si cela a été le cas, évaluer les différents scénarios élaborés avec les acteurs ou décideurs et choisir l'un d'entre eux ou, mieux, construire un scénario original qui combine différents aspects des scénarios sélectionnés jugés souhaitables et/ou réalistes.

– Elle peut enfin, mais c'est le plus difficile et le plus rare, être l'expression d'une volonté politique originale, que le travail précédent fait émerger, à l'initiative des élus locaux.

L'expérience m'a instruit des difficultés de cette élaboration du projet territorial et ceci pour des raisons de fond :

– Un élu local, comme tout dirigeant, ne souhaite pas modifier, sauf à la marge, des équilibres parfois subtils qui ne « tiennent » que sur la durée. En proposant un projet qui n'est pas seulement la reconduction du passé, il se met en déséquilibre, il s'expose, il se met en danger.

– Un élu craint toujours, en affichant « son » projet, d'être obligé de trancher, de décider et donc de réveiller de vieilles querelles, des oppositions, des jalousies, y compris dans son propre camp. Projeter c'est se condamner à être seul, seul à proposer une autre politique, seul à être obligé d'argumenter, de justifier, de convaincre, de s'opposer parfois. Mieux vaut parfois déléguer, puis reprendre la main...

– Un responsable local, face à l'avenir, est parfois en panne d'imagination. Il n'aime pas avouer ses doutes et ses craintes, et garde la « pudeur » de ses ambitions. Un élu est surtout prisonnier du présent et réticent à l'idée de « laisser aller » – publiquement – son imagination ou sa volonté d'aller de l'avant.

LA MÉTHODE PROSPECTIVE

Les risques de perversion du projet

Les tentations ou dérapages	Les causes d'échecs ou les obstacles
<ul style="list-style-type: none"> • La fuite en avant. • Le volontarisme excessif. • L'idéalisation du projet. • La « diabolisation » des contraintes. • Les erreurs sur les charges et contraintes technique. • La lourdeur des dispositifs de mise en œuvre. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'oubli des contraintes du présent. • L'irréalisme et l'inefficacité. • Les désillusions et l'amertume. • L'oubli des « politiques » et des procédures. • L'incapacité à mettre en œuvre. • Les dépassements des coûts et délais. • L'étouffement... ou l'échec.

J'ai toujours essayé de respecter chez les élus cette difficulté qu'ils ont à « dire l'avenir », parce que c'est d'eux-mêmes dont il est question, de leur propre pouvoir et de l'image qu'ils en ont ou souhaitent en donner. Il est cependant nécessaire de parfois les bousculer un peu afin qu'ils aillent jusqu'au bout de leur idée du futur, le leur comme celui de leurs administrés/électeurs, et prennent du champ par rapport à celles que leur proposent leurs services ou des consultants.

La stratégie

Une fois le projet défini, décliné et validé par les instances officielles, il reste à le réaliser. La stratégie est l'art de coordonner des moyens pour mettre en œuvre le projet. On sort du domaine de la prospective pour entrer dans celui du management. La stratégie répond à la question : qu'est-ce que je fais et

L'APPÉTIT DU FUTUR

comment ? Cette question ne sera pas traitée ici puisqu'elle fait l'objet de méthodes et d'ouvrages spécialisés¹⁶.

Cependant, la définition d'une stratégie proprement territoriale doit prendre en compte les trois écueils suivants, qui sont autant d'obstacles théoriques et pratiques :

Un territoire est fait d'une multitude d'acteurs aux intérêts le plus souvent divergents si ce n'est opposés. Définir une stratégie territoriale oblige donc à prendre en compte cette multiplicité de pouvoirs et d'influences, publics et privés, et par conséquent des « jeux d'acteurs » complexes, qui de plus se modifient sans cesse. Sans compter le poids des médias et de l'opinion, qui peuvent « retourner » ou mettre en difficulté une stratégie pourtant bien conduite. Cette absence d'unicité de commandement est une cause fréquente d'échec d'une stratégie territoriale, aussi bien conçue soit-elle. Certains maires ou préfets l'ont appris à leurs dépens.

Un territoire bouge lentement. Il est fait de permanences, de rigidités, de scléroses et de résistances au changement qui font que toute stratégie d'action met en cause des équilibres puissants, enracinés dans l'histoire, dans la géographie comme dans la société, dont la mise en cause peut conduire à des réactions brutales et imprévisibles. Toute stratégie territoriale doit donc être à la fois ferme sur l'essentiel, mais souple dans l'application.

Un territoire est un espace dont la géographie est faite de choses qui « résistent » aux changements : relief, sols, réseaux techniques, climat, régime des eaux, mythes enracinés dans l'histoire et les mentalités, traditions enfouies au plus profond des consciences. C'est pourquoi toute stratégie territoriale doit être conduite avec doigté, alternant séductions et convictions, « carotte et bâton » et avec la vision constante du long terme. Pour utiliser une métaphore célèbre : on ne change pas un territoire par décret.

16. En particulier le cours au Cnam et les ouvrages de Michel Godet, dont « La prospective stratégique », 2 tomes, Dunod, 1996 et toute la littérature sur le « management de projet ».

Certains en concluent qu'une stratégie territoriale n'est qu'un artifice, un « jeu », une simulation, mais n'a pas d'efficacité réelle. Je suis persuadé du contraire. Je pense seulement qu'une condition impérative de succès de toute stratégie territoriale impose qu'elle soit précédée et accompagnée d'une vigoureuse campagne de communication.

L'évaluation

Une évaluation est une prospective inversée. Évaluer c'est porter un jugement sur la valeur d'une action, d'un programme, d'une situation, d'une organisation, d'une politique passée. En l'espèce, c'est apprécier, selon un ensemble de critères objectifs, une politique conduite sur un territoire par une autorité publique pendant une durée donnée. Autrement dit : si la prospective est la réponse à la question : Que peut-il advenir, l'évaluation est la réponse à la question : Qu'est-ce qu'il est advenu ? À quoi a-t-on abouti par rapport aux objectifs fixés ? Logiquement, les leçons tirées de l'évaluation doivent permettre de refonder sur de nouvelles bases un projet plus efficace et plus pertinent, ce nouveau projet, une fois réalisé, étant à son tour évalué etc. Prospective et évaluation sont donc deux démarches étroitement complémentaires, toute prospective d'une action publique devant être précédée et suivie d'une évaluation de la politique conduite.

Hélas, ce principe d'action qui paraît simple et cohérent est rarement appliqué dans la réalité, du moins en France. L'évaluation des politiques publiques territoriales en est à ses balbutiements, même si elle est maintenant rendue obligatoire par les procédures des programmes européens¹⁷.

17. Sur l'évaluation des politiques publiques, voire les travaux de la « Société Française de l'Évaluation » et l'ouvrage de Gaëlle Baron, *Évaluation, participation et apprentissage dans l'action publique*, L'Harmattan, 2001. Un excellent petit guide pratique de l'évaluation a été édité par la Région Nord-Pas-de-Calais en avril 2003. Il est intitulé : « Le petit furet de l'évaluation ».



3. Pédagogie de la prospective

*« Les Français aiment à dire : de deux choses l'une.
Et c'est toujours une troisième qui survient. »*

Claude Lévi-Strauss

*« Nous ne pouvons pas prévenir le futur
mais nous pouvons le préparer. »*

Ilya Prigogine

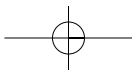
*« Tout ce qu'un homme est capable d'imaginer,
d'autres hommes seront capables de le réaliser. »*

Jules Verne

« Qui pagaie quand le courant le porte faire rire le crocodile. »

Julos Beaucarne

Ce chapitre sera consacré aux circonstances dans lesquelles j'ai été amené à intervenir devant des publics variés, en France et à l'étranger, sur le thème de la prospective; aux leçons que j'en ai tirées et aux recommandations que je propose aux responsables pédagogiques. Peut-on faire d'une personne de bonne volonté – quelles que soient sa langue et sa culture, pourvu qu'elle soit ouverte et curieuse du monde qui vient – un professionnel de la prospective, amateur ou chevronné? Comment?



Une histoire d'enfance

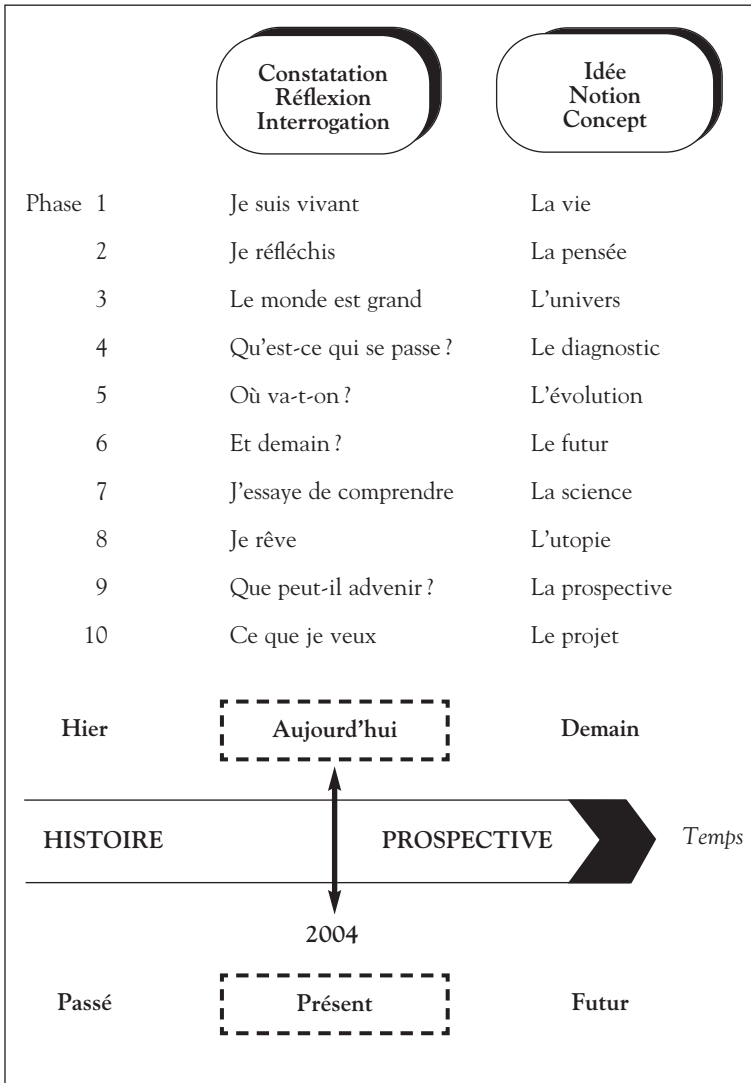
Voici un exercice pratique d'apprentissage de la prospective pour de jeunes enfants. Quand je pars marcher en forêt, avec Thibault et Jeanne, mes petits-enfants – cinq ans chacun – la question est : est-ce que je mets mes bottes ? Est-ce que je prends mon K-way ? « C'est moi qui décide » dit tout de suite Jeanne. Nous engageons alors une discussion : Est-ce que les chemins seront boueux ? Est-ce qu'il peut pleuvoir ? Peut-il y avoir un coup de vent ? Faut-il emmener un goûter ? Qui prévenir ? Nous essayons ensemble de débattre de la conduite à tenir, pour ne pas être contraints de revenir en catastrophe, trempés et crottés, en pleurs et le grand-père un peu chagrin ! Naturellement il y a débat : Thibault met ses bottes, toujours prudent, et Jeanne, plus aventureuse, oublie son K-way ! Le futur, à cinq ans, est quelque chose de difficile à concevoir. Mais au moins nous aurons fait un peu de prospective, et non de prévision (qui peut prévoir, quoi et comment en cette matière complexe qu'est une promenade dominicale avec des enfants ?), en procédant par ordre, comme des « grands » : diagnostic, enjeu, scénario et « dire d'expert » (maman ?), décision, stratégie de mise en œuvre, et au retour : évaluation.

Pour les jeunes enfants, l'avenir ne fait pas peur – leur vie est déjà une aventure en soi – mais ils ont du mal à l'imaginer. Ils ont en particulier du mal avec le calendrier, la chronologie des événements. Pour eux le temps est élastique.

Pour les enfants plus âgés l'avenir les concerne, non pas pour lui-même mais dans ses représentations. C'est une aventure, par exemple sur le plan scientifique et technologique. Ils sont les « héros » de ces temps futurs dans lesquels ils se projettent, même s'ils savent qu'il s'agit de mondes imaginaires. D'où le succès auprès des jeunes des films et bandes dessinées de science-fiction.

PÉDAGOGIE DE LA PROSPECTIVE

Pédagogie de la prospective
Schéma d'une initiation pour les 8-12 ans



L'APPÉTIT DU FUTUR

En matière pédagogique, les actions suivantes peuvent être proposées, avec des variantes suivant les âges :

– Encourager les enfants à imaginer la réponse à la question « Quand je serai grand », en aidant l'enfant à dessiner sa future personnalité, par mimétisme ou par opposition, en puisant dans son désir d'être « grand ».

– Jouer à « on dirait qu'on serait » en prenant des exemples dans l'actualité, les métiers et les livres d'image. Aider les enfants à raconter une histoire, concevoir un mini-scénario et imaginer une « chute ».

– Nourrir l'imaginaire de l'enfant au moyen de livres, contes et bandes dessinées adaptés à son âge et à son degré de maturité. En cette matière les « classiques » ont fait leurs preuves depuis longtemps : tous les Babar, puis les Tintin, enfin les romans Folio Junior.

Le but est de stimuler leur appétit pour le futur en les faisant participer à des situations imaginaires. Les enfants sont d'excellents comédiens et adorent se déguiser. Ils peuvent très jeunes ébaucher eux-mêmes le scénario de leur propre aventure. Pourquoi ne pas les projeter aussi dans le futur, le leur comme celui du monde qui les entoure ?

Aux étudiants français

Comment enseigner la prospective à un public étudiant, en suscitant son intérêt et surtout l'envie d'en faire par lui-même ? Prenons l'exemple de la prospective territoriale qui m'est le plus familier et à partir des enseignements que j'ai assurés à Paris (Essec, Institut d'urbanisme de Paris-XII – Val-de-Marne, École nationale des ponts et chaussées), Tours (Centre d'études supérieures d'aménagement) et Lyon (universités de Lyon-II et Lyon-III).

L'apprentissage de la prospective en milieu universitaire est long, douloureux et difficile, parfois même inconfortable, même sur la durée. Pour une raison simple : elle prend à rebours

l'auditoire en lui demandant d'imaginer par lui-même l'avenir – ce qui est déjà difficile – d'un territoire concret qu'en plus, le plus souvent, il ne connaît pas. C'est donc une gymnastique de la pensée qui le désarçonne, car il attend de l'enseignant des concepts, des méthodes et des leçons ordinaires qu'il puisse mémoriser comme en d'autres matières. L'idée qu'il y a plus des concepts et une méthode qu'un « savoir » est un paradoxe qui surprend le public étudiant et le met mal à l'aise. Par contre, quand il a pu faire la démonstration in vivo que « ça marche » parce que sa pensée peut y exercer sa dynamique propre d'élaboration d'un discours autonome et original, il est convaincu, parfois même enthousiaste.

Enseignement de la prospective

Schéma d'un séminaire pour des étudiants ou des cadres

Phase 1	Pourquoi s'interroger sur le futur ? Les concepts de base
Phase 2	Les origines de la prospective Les écoles de pensée et les faux amis
Phase 3	Méthodes et outils de la prospective Du diagnostic à l'évaluation
Phase 4	La fabrication du projet Les usages de la prospective
Phase 5	La prospective en pratique Les leçons de l'expérience et quelques recommandations

Les mots de la prospective

Diagnostic :	Qu'est-ce qui se passe ?
Prévision :	Qu'est-ce qui va se passer ?
Prospective :	Qu'est-ce qui pourrait se passer (si) ?
Projet :	Qu'est-ce que je veux (nous voulons) ?
Évaluation :	Qu'est-ce qui s'est passé ?

L'APPÉTIT DU FUTUR

La prospective que l'on appelle « territoriale » est une discipline intellectuelle qui doit s'enraciner dans le réel d'un territoire concret. C'est pourquoi, peut-être plus qu'en d'autres matières, son enseignement a besoin d'être nourri d'exemples concrets et si possible d'exercices pratiques sur un terrain familier. Quelle merveilleuse surprise pour une petite équipe d'étudiants de s'apercevoir qu'elle est capable collectivement, en quelques jours parfois, d'établir le prédiagnostic, et d'imaginer raisonnablement l'avenir, d'une petite ville ou d'un quartier qu'elle a parcouru, analysé, compris (autant que faire se peut) et dont elle essaye de projeter l'avenir, même sommairement.

C'est une banalité de dire que la prospective territoriale est au carrefour de multiples disciplines : démographie, histoire, géographie, économie, droit, sociologie, sciences politiques, urbanisme, sciences de la terre... Ainsi tout enseignement oblige à rappeler, même sommairement, quelques préalables de disciplines variées ou latérales qu'un étudiant, par définition spécialisé, ignore le plus souvent. Mais que de découvertes fécondes dans des chemins de traverse en ethnologie ou fiscalité, cartographie ou informatique, philosophie ou art urbain... Et quel plaisir de découvrir des textes, des auteurs, des artistes, des doctrines, des langages, des réalisations inconnus.

La prospective est fondée sur des concepts qui sont souvent mal compris, parfois involontairement. La difficulté vient de ce que les mots qu'on utilise en prospective – et le mot prospective lui-même – sont souvent confondus avec d'autres mots, plus usuels, qui sont de dangereux faux amis. D'où quelques pièges pédagogiques, parfois redoutables. Ainsi des mots comme utopie, futurologie, stratégie ou projet, très utilisés dans le langage courant et les médias, ne doivent pas être utilisés n'importe comment, ni confondus avec des mots voisins ou proches. On se reportera sur ce point aux termes tels qu'ils sont définis au chapitre premier de l'ouvrage, en attirant l'attention du lecteur sur deux concepts considérés, à tort, même par des spécialistes, comme équivalents : prévision et prospective. D'où pour les

pédagogues et les enseignants en prospective un temps préalable de sémantique appliquée tout à fait nécessaire : Que veulent dire les concepts et les mots que nous utilisons ?

Enfin, les étudiants sont comme tout le monde : ils aiment bien découvrir du neuf mais ont du mal à faire un travail de fonds, personnel et intellectuel. En prospective, c'est particulièrement le cas, car la matière est très vite séduisante mais complexe, riche et difficile à « penser ». C'est pourquoi un travail individuel de lecture des textes fondateurs est absolument nécessaire, voire indispensable (cf. chapitre 7 les références). En tout cas, l'expérience prouve que l'idée même qu'un territoire, dans la dynamique d'une pensée propre mais nourrit des bons auteurs, peut être identifiée, décrite puis projetée est pour un étudiant une découverte singulière qui demande du temps et de l'effort.

Aux étudiants étrangers

Plusieurs séjours à l'étranger m'ont interrogé sur la solidité et la crédibilité de la prospective « à la française » : au Brésil (universités de São Paulo et de Curitiba), au Canada (université de Montréal), en Éthiopie (École Supérieure des Cadres Municipaux) et en Uruguay (Direction Nationale de l'Organisation du Territoire), sans compter mes contacts avec des étudiants et chercheurs étrangers.

Les étudiants brésiliens¹⁸ ont un appétit dévorant pour tout ce qui vient d'Europe et de Paris en particulier. Ils trouvent les enseignants français moins modernes que les « Américains » mais plus savants et plus cultivés qu'aucun autre « professeur ». Leur exigence est sans limites et leur enthousiasme phénoménal. J'ai passé deux années au milieu d'eux. Ils entassent dans leur esprit agile tout ce que la culture occidentale leur fournit d'innovant et de réussi, du moins à leurs yeux. Leur quasi totale

18. J'ai raconté longuement cette expérience de « professor convidado » dans les universités de São Paulo et Curitiba dans le livre « Brésil des villes », L'Harmattan, 2003.

L'APPÉTIT DU FUTUR

absence d'esprit critique leur permet de « passer à l'acte » instantanément, avec dextérité et pragmatisme, en appliquant mot à mot les méthodes – françaises en l'espèce – aux réalités brésiliennes. Le résultat peut être génial ou catastrophique selon les cas, mais jamais négligeable. Concernant la prospective, qu'ils pratiquent et mettent en œuvre avec gourmandise, et qui est comme naturelle pour ces intelligences d'un pays en développement accéléré, ma difficulté est venue de ce qu'un étudiant brésilien croit plus facilement que moi au « miracle » et qu'il peut aisément, il le croit fermement, réaliser ses rêves. La preuve est devant ses yeux : Brasilia compte plus de deux millions d'habitants aujourd'hui et n'était guère qu'un point sur une carte en 1956 et São Paulo est peut-être la première métropole du monde, dépassant 20 millions de citadins, alors qu'elle n'était qu'une bourgade dans les années 1920. Pour un Brésilien, il n'y a pas d'étape intermédiaire entre le rêve et la réalité. Toute méthode de construction pas à pas ou de simulation – analyse systémique ou scénario, encore plus évaluation – lui est a priori étrangère. Le futur leur appartient. Les étudiants et chercheurs brésiliens s'intéressent donc à la prospective de la prospective, ou à son archéologie, mais peu à celle du temps présent, qui les déborde constamment.

Les Québécois, dans un tout autre contexte et avec un niveau de vie dix fois supérieur, m'ont fait penser aux Brésiliens : même enthousiasme pour un pays immense et riche de promesses, même vitalité d'entreprendre, même absence d'a priori et de parti pris, même appartenance à une langue minoritaire dans leur continent commun, même contrainte climatique parfois extrême, même culture américaine peu encombrée d'histoire et de préjugés, même système politique ultra-fédéral. La force des universitaires québécois vient de ce qu'ils ont intégré, au plus intime d'eux-mêmes, le meilleur des cultures européennes et américaines. La France n'est pour eux que le pays de leurs « cousins » – qu'ils appellent les « Français de France » – avec lesquels ils ont des attaches particulières. Notre expérience et nos

méthodes en matière de prospective les intéressent beaucoup. Sans compter qu'il est agréable de pouvoir s'exprimer dans notre langue commune, à 5 000 kilomètres de chez nous, avec l'assurance... d'être compris. Ce qui est unique au monde et leur fait plaisir !

L'Éthiopie est l'un des pays les plus pauvres de la planète. Les étudiants de ce pays magnifique, un temps – bref – colonisé par les Italiens, sont difficiles à comprendre et convaincre pour des raisons culturelles et linguistiques évidentes. J'ai fait là durant deux semaines, en français, langue que comprenaient certains de mes « stagiaires », un « cours » de prospective régionale et urbaine, seul, devant une « classe » muette et sage. Parfois leurs regards disaient leur perplexité, leur incompréhension ou leur impatience. Car je leur parlais du futur et ils ne pensaient qu'au présent. Pour eux j'ai inventé des histoires et des jeux pour essayer de me faire comprendre. Je leur ai dit qu'il s'agissait en prospective, en Éthiopie comme en France, de passer du présent au futur, puis d'après-demain à demain matin, patiemment, obstinément et que c'était difficile partout, pour eux comme pour moi.

À Montevideo, j'ai conçu et animé pour un groupe d'universitaires, fonctionnaires et chercheurs uruguayens une formation intensive d'une semaine aux méthodes de la prospective territoriale. État-tampon entre deux géants instables – le Brésil au Nord et l'Argentine au Sud -, leur pays, qui fut riche et prospère, envié et courtisé, traverse depuis peu une sorte de « trou noir » dont l'image instable transparait à travers les propos parfois désenchantés, amers, voire pessimistes, de mes auditeurs. Qu'il est difficile de penser l'avenir quand tout pousse au repli, quand l'action quotidienne requiert d'abord l'énergie de tout un peuple pour amorcer le rebond et trouver les raisons d'espérer ! Ici comme en d'autres pays j'ai trouvé les architectes et les économistes plus naturellement enclins à endosser les postures, les attitudes et les réflexes de la prospective que les ingénieurs, les administrateurs, les sociologues ou les juristes qui ont toujours

L'APPÉTIT DU FUTUR

du mal à déployer leur imagination, et reviennent par instinct aux contraintes du réel, de la règle et du seul « possible ».

En Uruguay comme ailleurs, j'ai également expérimenté à nouveau cette leçon : la prospective territoriale exige autant de rigueur que de témérité, de logique que d'imagination, d'intelligence du réel que d'appétit pour le rêve. Il y faut un peu de goût pour le futur, au-delà du présent, et parfois, simplement, du courage pour inventer.

Aux urbanistes

Les urbanistes constituent un public incommode : hétéroclite, hétérogène et de plus hétérodoxe. Car nul – bien souvent – ne leur a appris à être urbaniste : ils le sont devenus par eux-mêmes et professent en conséquence sur leur discipline des opinions assez variées, voire opposées. Il faut ajouter qu'une proportion non négligeable d'entre eux ont une formation d'architecte, qui est en France assez théorique et livresque, et que les autres ont parcouru un cursus de sciences dures ou humaines assez éloigné des choses de la ville et du territoire. Gageons que les seuls à maîtriser le langage de l'espace sont peut-être les géographes ; mais ils sont par nature portés comme les juristes à respecter d'abord les faits et non point à exercer leur imagination. Toute la stratégie de l'enseignement de la prospective aux urbanistes consiste à leur demander essentiellement de s'inscrire dans le temps (passé, présent, futur) et dans l'espace (ici et ailleurs), puis de les encourager à exercer leur esprit à fonctionner en permanence selon des « zooms » – selon l'expression utilisée en photographie – dans le temps et dans l'espace, en variant sans cesse les échelles. La prospective urbaine est ainsi une discipline procédant par coupes dans le temps du futur urbain selon une maïeutique savante qui marie constamment des « zooms avant » (détails d'exécution au 1/1 000 pour demain matin) à des « zooms arrière » (panoramiques paysagers d'échelle régionale pour après-demain).

Notons une deuxième difficulté : les commanditaires de ces exercices (patrons, clients) sont le plus souvent des élus locaux, des chefs d'entreprise ou des ingénieurs de l'administration publique. Et leur première hâte est de déboucher sur un « projet », qu'il leur faut faire approuver puis mettre en œuvre. Leur souci premier n'est donc pas de débattre de la structure d'une ville qu'ils connaissent mieux que personne ou des avantages et inconvénients de scénarios aléatoires. Il leur faut, comme ils disent, du « concret ». Pour l'essentiel, les urbanistes doivent donc être formés à concevoir et argumenter un « projet urbain » crédible, dans un temps court et selon un calendrier (et un budget !) serrés. Cela s'apprend. Ce n'est pas de la prospective, mais celle-ci peut aider à l'élaboration du projet.

Les obstacles pédagogiques sont les suivants :

1. Comment faire comprendre aux urbanistes que, contrairement aux pratiques scientifiques, projeter en urbanisme n'autorise pas à expérimenter ? Que la ville est une matière vivante, politique et patrimoniale sur laquelle on ne peut réaliser des essais/erreurs ? Que la vie de la cité, à travers mille décisions individuelles, ne s'interrompt jamais et que les interventions des urbanistes ne sont que marginales ? Comment apprendre aux urbanistes à la fois la modestie et la persévérance dans la gestion du temps de la ville ?

2. Comment traduire en termes de méthodes et de pratiques le fait que les urbanistes travaillent nécessairement sur des durées longues – ce qui rend la prospective d'autant plus nécessaire – et des rythmes lents ? Mais que simultanément les choses de la ville peuvent aller parfois très vite et de façon irréversible. En urbanisme, le temps ne s'arrête jamais et les décisions, ou erreurs, sont sans appel.

3. Comment dire aux urbanistes qu'ils travaillent pour des « urbains » qu'ils ne connaissent pas et dont ils ne savent rien, ou pas grand chose ? Qui s'est préoccupé de concevoir une ville suffisamment souple et évolutive pour qu'elle puisse s'adapter posi-

tivement aux variations des mœurs, envies et besoins d'usagers actuels et futurs inconnus ?

Aux cadres des entreprises

Les cadres des entreprises publiques et ceux des entreprises privées n'ont pas la même conception de la prospective, en raison de visions différentes de l'avenir, le leur et celui de leur entreprise. Expliquons-nous :

Un chef de centre (EDF), un directeur d'établissement (SNCF), un chef de service (Chambre de Commerce ou Aéroport de Paris) ou un chef de projet (agence d'urbanisme ou société d'économie mixte), tout comme un « chef de bureau » (administration publique), a une conception en quelque sorte tranquille, apaisée et hiérarchique de la vie professionnelle : son entreprise, son statut, sa rémunération et sa carrière sont écrits, normés, sûrs. L'avenir est donc, pour lui, seulement entre ouvert et l'éventail des possibles étroit. Leur apprentissage de la prospective est donc en principe plus aisé que dans le cas d'une entreprise privée, puisque le risque de l'avenir est, pour eux, limité. Il est donc possible d'élaborer avec eux des scénarios d'avenir de façon imprudente et ouverte puisque chacun sait que, dans la réalité des faits qui vont advenir, les risques de gain ou de perte sont faibles pour eux-mêmes. Par contre les privatisations partielles, prévues ou en cours de certaines structures publiques les fragilisent d'autant plus que leur avenir devient incertain.

Dans le cas d'une entreprise privée, en revanche, l'apprentissage de la prospective – économique, sociale, commerciale et technologique – se révèle difficile pour les cadres. En effet, dès qu'ils prennent au sérieux la démarche prospective et l'appliquent à leur entreprise (et par conséquent à eux-mêmes) ils prennent peur, car ce faisant ils « jouent leur peau », mettant en péril, surtout dans le cas d'une PME, une réalité fragile. Il faut donc, au plan pédagogique, progresser par étapes et sécuriser le

processus d'élaboration des scénarios, prévoir des « arrêts sur image », voire des retours en arrière possibles. À défaut, la prospective paraîtra à ces cadres un jeu assez puéril, parfois abstrait, et donc peu sérieux.

Mais dans les deux cas, le calendrier pédagogique sera le même : deux jours de formation au minimum en respectant un équilibre par expérience fécond entre un tiers de temps consacré aux fondamentaux : concepts et méthodes ; un tiers aux exemples concrets d'application ; un tiers aux apprentissages par petits groupes sous la forme de cas réels ou conçus à l'avance par l'animateur. En cas de succès, les vertus pédagogiques de ces formations peuvent être, suivant les cas, euphoriques ou dévastatrices et le plus souvent toniques pour les participants, mais parfois un peu déstabilisantes pour l'encadrement supérieur. Il est donc prudent d'impliquer en amont et en aval les directions générales – qui peuvent y trouver leur miel (et quelques idées neuves) – et profiter de l'exercice pour dynamiser leurs troupes.

Une fois de plus la vérification est faite que la prospective peut être un jeu dangereux, mais peut devenir aussi une pédagogie de l'action.

Aux élus locaux

On n'enseigne rien à un élu local chevronné¹⁹. De toute façon, il n'en a le plus souvent ni le temps ni les moyens, et considère que la formation éventuelle est destinée à ses collaborateurs techniques. Il est cependant, par nature, curieux de prospective puisque c'est une attitude qui lui est familière et que les résultats peuvent lui être utiles pour forger ou consolider son projet politique. S'interroger sur l'avenir de son électorat, de sa « circonscription » ou de sa ville est en effet pour un élu local un exercice naturel et qu'il souhaite – pour peu qu'il soit de bonne

19. Du même auteur : « Les élus locaux », Éditions d'organisation, 2000 et « Prospective territoriale et décisions politiques », article in « Pouvoirs locaux », numéro spécial « La prospective des territoires », n° 50, 2001.

L'APPÉTIT DU FUTUR

volonté – consolider, voire professionnaliser. Par contre son directeur général et plus encore son directeur de cabinet risquent de voir d'un mauvais œil une formation qui pourra les concurrencer, si ce n'est les mettre en cause. Les « services », sauf ceux directement concernés (études, plans et programmes, aménagement du territoire, urbanisme, développement économique) y seront également par principe hostiles puisque leur travail consiste pour l'essentiel à réaliser des programmes d'action pour le compte de leurs élus, pas à s'interroger sur l'avenir.

Les élus locaux en formation voient dans la prospective appliquée plusieurs mérites :

– Elle leur donne l'occasion de prendre du recul par rapport à leur territoire en lui donnant une réalité objective de celui-ci. Ils sont donc très gourmands de toutes les techniques d'élaboration d'un bon diagnostic partagé. Cela leur donne aussi l'occasion de « lever le nez du guidon » par rapport à l'action immédiate, voire de l'évaluer.

– Elle leur donne les outils pour anticiper, ce qui est à la base du métier d' élu. Car à quoi servirait-il s'il n'était pas capable en continu d'alerter ses services et son « conseil » sur les conséquences – heureuses ou malheureuses – d'une politique, d'une réforme, d'une décision. De plus, comme pour un dirigeant d'entreprise, anticiper en permanence est pour lui aussi important que choisir, nommer, décider, c'est-à-dire gouverner. Il aime ça car il ne redoute rien tant que d'être mis devant le fait accompli, que ce soit par ses services, son opposition, le préfet ou pire, la presse. Anticiper pour un élu, c'est prévoir en temps et en heure et gérer les incertitudes de l'action, ce qui est à la base de son métier d' élu local.

– La prospective est une pédagogie de l'avenir pour l' élu mais surtout pour l'assemblée qu'il préside et anime. Tous les maires savent d'instinct que la prospective – de quoi demain sera-t-il fait pour nous et nos concitoyens ? – est un précieux outil de travail pour réveiller une assemblée un peu assoupie, débattre des

enjeux du territoire, dessiner des lignes de force, prendre des idées à l'opposition et définir un projet politique, au moins débattre d'une « vision » de l'avenir.

– Tout leader local qui a quelque ambition pour lui-même est à la recherche de propositions qui puissent le positionner comme un « homme d'avenir » aux yeux de son électorat et des médias. Or tout programme politique nécessite une pensée du futur proche et lointain, un laboratoire d'idées, un creuset, que peuvent offrir un cabinet, une équipe de militants, mais aussi un véritable travail de prospective appliquée.

Les élus locaux sont donc le plus souvent persuadés, pour peu qu'ils en prennent le temps et en aient le courage, que la prospective et ses techniques (réalisation de diagnostics, séminaire d'experts, élaboration de scénarios, définition de stratégies...) sont utiles voire indispensables. Car ils savent d'intuition qu'élaborer puis faire partager un « projet » et le mettre en œuvre demande du soin et un peu de méthode.

Par la conversation

La conversation est une forme d'expression et d'écoute qui est à la fois banale et singulière²⁰. C'est un art qui se pratique à deux ou à plusieurs. Elle permet de nourrir sa pensée de celle de l'autre et d'abord d'exprimer la sienne propre en la mettant en forme pour qu'elle soit compréhensible et entendue. En matière de pensée du (et sur le) futur, la conversation est particulièrement féconde en ce qu'elle permet de répondre à l'incertitude, au doute et à l'angoisse de l'avenir par un échange souvent fructueux sur la durée. Ainsi peut se construire une sorte de pédagogie interactive du futur, par accumulation en direct de propositions/critiques, essais/erreurs, paroles/silences entre deux

20. Après une conversation à Montréal avec Philippe Avron, comédien et écrivain, en septembre 2003 (lire « Rire fragile », Actes Sud, 2004, texte de son dernier spectacle).

L'APPÉTIT DU FUTUR

ou plusieurs personnes attentives les unes aux autres. L'expérience prouve que c'est une pratique de la pensée efficace, et surtout agréable, pour progresser dans la découverte d'un futur incertain et opaque, le sien, celui de l'autre et du monde. Il y faut de la curiosité réciproque, de la patience et de la confiance, de la sincérité aussi, quelques fondamentaux, et un langage commun, qui peut être le mélange de plusieurs langues pourvu qu'elles soient comprises par l'autre.

La conversation avec un proche, conjoint, ami ou « coach » est souvent utile, parfois agréable et toujours instructive. Explorer l'avenir à deux fait parfois l'objet d'un débat serré, qui peut être vif et traversé de désaccords, de rires et de délires aussi. Elle permet de tester auprès de l'autre ses propres pistes de réflexions, diagnostics et scénarios, de connaître ses critiques, d'entendre ses suggestions, de rectifier son discours ; de convaincre aussi. On procède ainsi par greffes et emboîtements, tissant au cours du temps une maïeutique savante qui est un stimulant puissant pour la création, parce que l'échange se fait en « live ». On peut ainsi aller très (parfois trop ?) vite, ou s'engluier, ou bien se traiter de noms d'oiseaux et... en venir aux mains. Débattre de l'avenir n'est jamais innocent : par exemple la conduite à tenir face à un événement. Cela peut virer à la tragédie ou à la comédie, selon les partenaires, la durée et l'objet du débat.

En groupe l'exploration de l'avenir est un exercice toujours périlleux, difficile en tout cas et qui peut friser la manipulation. Il y faut au minimum du tact, si l'on veut à la fois progresser et respecter chacun, un bon pilote (leader ou animateur) et un rapporteur qui engrange au fur et à mesure les fruits de la conversation réalise les synthèses intermédiaires et restitue aux partenaires les fruits du travail du groupe. Mais surtout, si l'on veut aller de l'avant – que ce soit en famille, avec des collègues ou de parfaits inconnus -, il faut que le débat ait un véritable enjeu, défini et présenté à l'avance, qui cristallise et guide le travail d'élaboration collective des scénarios. À défaut, la lassitude,

voire le retrait ou l'exaspération, gagnent vite les participants. La prospective à plusieurs est un jeu difficile, parfois drôle, mais jamais innocent.

La conversation avec le monde, Dieu, le Grand Tout ou l'univers est risquée, voire irréaliste, mais peut être lumineuse, traversée de belles échappées. L'art ou la foi peuvent être au bout du voyage. L'avenir n'est jamais écrit. Il est aveugle et sourd. Il a besoin d'être dévoilé; il est peut-être à inventer. La conversation avec l'au-delà peut y aider. Nous le savons grâce aux mystiques et aux artistes.

Il faut prendre des nouvelles du monde, et en débattre, mais aussi savoir y échapper.

À mes compagnons de vie

La prospective est une discipline intellectuelle complexe, parfois austère et toujours exigeante. Mais elle peut aussi être aimable, gaie et être utile dans la vie quotidienne. Ainsi vis-à-vis de mes proches, amis et confrères, je les encourage – pour ce qui concerne leur avenir et parfois le mien – à gouverner leurs rêves et à cultiver leur humour.

Shakespeare, dans *La tempête*, fait dire à Prospéro :
« Nous sommes de la même essence que nos rêves.
Nos courtes vies se terminent par un long sommeil...
Quels seront nos rêves dans ce long sommeil ?
Nos rêves ? Nos nouveaux rêves ? »

Ainsi chacun peut – en attendant le « long sommeil » – accoucher de ses rêves et commencer par les imaginer, leur donner un contenu, une forme. Je crois profondément à la puissance des rêves et encourage chacun à les gouverner. C'est l'une des façons d'être heureux, du moins d'essayer de l'être.

L'APPÉTIT DU FUTUR

La deuxième façon, c'est de sourire de tout cela. Quant il s'agit de l'avenir, rien n'est pire que la prétention et le cynisme, parfois hélas le ridicule. Et mieux vaut se convaincre que rien ne vaut l'humour de soi, des autres et du monde.

L'avenir est toujours surprenant, parfois heureux. C'est un pari. Je le tiens et j'y tiens.



4. Quelques principes pédagogiques

« Il faut donner du temps au temps. »

Cervantès

*« Dans les moments de crise, l'imagination
importe plus que la connaissance. »*

Albert Einstein

« Je crois au hasard. Exactement. »

Nicolas de Staël

*« Faire de la prospective c'est reconnaître que la prospective
est le fruit du hasard, de la nécessité et de la volonté. »*

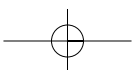
Jacques Lesourne

Essayons de tirer de ce qui précède quelques enseignements en forme de recommandations pédagogiques.

L'apprentissage de la prospective est double. On peut vouloir :

– Soit identifier les futurs possibles, a priori, d'un avenir non prévu et répondre ainsi à la question : qu'est-ce qu'il pourrait ou devrait advenir avant un événement possible, afin de l'anticiper ?

– Soit définir les conséquences possibles, a posteriori, d'un événement connu à l'avance ou redouté et répondre ainsi à la



L'APPÉTIT DU FUTUR

question: qu'est-ce qu'il pourrait advenir d'un événement après qu'il soit intervenu ?

Dans les deux cas, la question est: qu'est-ce qu'il pourrait se passer ?

Traitons le premier cas de figure: entrer en prospective n'impose ni de prononcer des vœux, ni de respecter un corps de règles immuables, ni de s'inscrire à l'université – d'ailleurs personne en France, à ma connaissance, n'a encore inscrit cette matière en Faculté -. La matière est libre, l'entrée gratuite et les « polycopiés » inexistantes. Il me semble cependant, et mes auditeurs m'en ont fait souvent la demande – d'où ce petit livre -, qu'il faut respecter, pour bien faire, quelques figures imposées afin de ne pas se perdre en route dans la construction des avenir possibles, ce qui est relativement facile et presque commun s'agissant du futur ! Hugues de Jouvenel, directeur de la revue « Futuribles », rappelle volontiers les trois postulats qui sont à la base de tout exercice de prospective: la liberté, la volonté et le pouvoir.

Je proposerai, pour ma part, à titre de préconisation pédagogique, cinq « fondamentaux » que chacun pourra décliner, adapter et enrichir à sa guise :

- le principe de curiosité,
- le principe de modestie,
- le principe de vigilance,
- le principe de vérité,
- le principe de l'infini.

Le principe de curiosité

Faire de la prospective demande de l'appétit intellectuel, au moins de la curiosité. Tous les passionnés du futur sont des gourmands, parfois des voraces, en général de gros lecteurs. Mais cela ne suffit pas. Pour s'intéresser au futur, il faut au minimum un instinct, une pente naturelle, une manière d'être et de penser, certains disent une « posture » particulière. Contrairement aux

QUELQUES PRINCIPES PÉDAGOGIQUES

historiens, qui s'intéressent par vocation au passé, les prospectivistes s'intéressent plutôt au futur, ou plus précisément à ce qui peut advenir et en sont fort curieux. Ce sont pour cette raison soit des inquiets pathologiques – versus Cioran – soit des actifs féconds – voir Thomas More -, autrement dit des pessimistes actifs ou des optimistes vigilants, mais toujours des curieux permanents. Ce qui attise leur curiosité c'est le plaisir de la découverte de ce qui n'existe pas. Il y faut beaucoup de travail et d'enthousiasme, le courage de ne pas se prendre (ou faire prendre) au sérieux, un peu de bon sens et une bonne dose d'humour. Les curieux aiment bien être surpris; les prospectivistes le sont souvent, le futur étant par essence... surprenant.

Le principe de modestie

Chacun sait, ou peut comprendre, que le futur est incertain, parce qu'inconnu. Par conséquent toute pensée sur le futur ne peut être que prudente, erratique, tâtonnante, parfois un peu obscure, souvent entachée de mille défauts; ignorante en tout cas de toute vérité définitive. Cela apprend la modestie. Qui sait de quoi demain sera fait? Qui sera assez téméraire pour le dire ou – plus imprudemment encore – l'écrire. Ainsi les auteurs des rapports à jamais célèbres du « club de Rome » (« Halte à la croissance », Fayard, 1972) ou des Interfuturs (OCDE, 1976) se sont trompés, mais le savaient. Mais qui les a crus? En tout cas ce principe d'incertitude oblige à respecter la liberté d'autrui (et du lecteur), qui peut désirer ou penser un avenir différent, pour lui et la société. Et cela permet et même encourage chacun à exprimer et mettre en œuvre un projet, quel qu'il soit, échappant ainsi à la tyrannie du présent afin de proposer un avenir qui ne soit pas la reconduction du passé. C'est aussi le but et l'objet du travail prospectif que de permettre, chercher, imaginer, identifier, promouvoir ce projet. En n'oubliant jamais qu'il est dans son contenu, sa forme, son calendrier et naturellement son aboutissement ou son abandon, incertain. L'honneur, et parfois

L'APPÉTIT DU FUTUR

l'ingratitude, du métier de prospectiviste est de savoir respecter les projets des autres, les éclairer, les susciter et éventuellement en proposer d'autres. Mais il est aussi de savoir rester modeste, parce que « nul ne sait ni le jour ni l'heure ». La prospective est un bon remède contre l'arrogance.

Le principe de vigilance

Faute de connaître l'avenir, ou d'en avoir une « vision » sûre, chacun peut au moins – pour ce qui est du futur – garder à l'esprit le principe de vigilance. Cela signifie qu'il peut essayer de prévoir l'avenir, ce qui est toujours utile et parfois indispensable, mais surtout, et pour le présent, qu'il peut construire et suivre les résultats d'« indicateurs d'alerte », mettre en place des systèmes de « veille » et mettre en place en conséquence les corrections correspondantes en continu. Ceci est banal dans l'industrie et la finance. Mais plus profondément la prospective apprend à rester à l'écoute, en éveil, attentif à ce qui peut se passer. Pierre Schaeffer dans *L'avenir à reculons*²¹, écrit « Ainsi arrive-t-il dans les expéditions de découverte, d'exploration, de paix ou de guerre, que des signes soient donnés, que le vent tourne, que des nuages s'amoncellent, que les braises du sacrifice fassent long feu. Tumulte dans la colonne, débats d'état-major, murmures chez les grands prêtres. On continue. Rien que cette prévision, à dix ans, qui brouille l'avenir: telle est l'insidieuse nouveauté. Vous voulez qu'on prévoie? De quoi vous plaignez-vous? A-t-on jamais encore prévu pour autant de temps? Qui dit mieux? Et je réponds ceci. À l'imprévoyant demeure la vigilance ».

21. Casterman, 1970. Pierre Schaeffer fut longtemps directeur de la recherche à l'ORTF.

Le principe de vérité

La force de la prospective provient du fait que l'on peut vérifier si on s'est trompé, mais seulement après : est-ce que ce que l'on a dit ou écrit s'est produit, plus ou moins exactement, ou pas du tout, ou différemment ? Dans une discipline intellectuelle aussi neuve, et aussi incertaine, sans guère de règles et surtout sans retour en arrière ou « arrêt sur image » possibles, il est satisfaisant intellectuellement et scientifiquement que l'on puisse dire a posteriori : « C'est vrai » ou « C'est faux ». Ainsi la Région Nord-Pas-de-Calais, trente ans après le schéma de l'Oream de 1970, a fait réaliser en 2000 une évaluation du document de prospective de l'époque – et, par parenthèse, la « vision » s'est avérée juste, sauf en matière démographique, ce qui n'est pas si fréquent -. Bien plus, la prospective fonctionnant sur la base du conditionnel (il se pourrait que), de l'alternative (soit/soit, et/ou) et de l'aléatoire (car personne ne sait, exactement, de quoi demain sera fait), les « garanties de bonne fin » de l'exercice de prospective sont presque toujours assurées. Enfin les premiers intéressés, les acteurs du futur, ne sont le plus souvent plus là pour mettre en cause les prévisions d'origine. Le prospectiviste plaide donc toujours la bonne foi, même s'il se trompe, ce qui est parfois le cas. S'il avoue qu'il s'est trompé, personne n'est plus là pour lui reprocher d'avoir eu raison tout seul. Au moins aura-t-il alerté les responsables de l'époque. Généralement il sera pardonné, s'il n'est pas déjà parti ou mort ! Morale de cette histoire : toute prospective doit être prudente (toujours), contredite (avant) et vérifiée (après). Il est tellement facile de déguiser le futur (si on le connaît !), ne serait-ce que pour faire plaisir au commanditaire... Pour le prospectiviste, une seule règle : ne jamais mentir.

Le principe de l'infini

On n'en a jamais fini avec l'infini. De plus il est, comme le temps, imprévisible, inatteignable, immortel. Explorer l'avenir c'est comme partir en haute mer : on sait d'où on part, où on va – au moins en principe – mais on ne sait jamais exactement où et quand on arrivera. Certains d'ailleurs, pourtant bons navigateurs, ne sont jamais arrivés ! Tout en mer est imprévisible : le régime et l'intensité des vents, la force et la direction des courants, le rythme et la forme des vagues, les soubresauts de la météo, les humeurs des équipiers, voire du capitaine. Les conditions de navigation varient d'heure en heure, sans explication ni rémission possibles, jusqu'à toucher une autre terre. Et nul ne peut garantir que le bateau résistera aux chocs, que le port prévu sera accessible, que l'heure de la marée sera propice, que le phare tant attendu sera le bon. Entrer en prospective, c'est quitter le rivage du concret, du solide, du vérifiable, et entrer dans le domaine de l'aléatoire, de l'essai/erreur, du « doigt mouillé », souvent de la solitude, en tout cas du danger constant et parfois du drame. C'est toujours courir un risque, gérer l'imprévisible, fréquenter l'ignorance, avouée ou tue. Partir en prospective, c'est quitter le rivage des certitudes, embarquer pour une longue croisière dont nul ne connaît la fin, sauf que le temps, plus encore que la mer, est infini. Les prospectivistes sont des navigateurs de haute mer, des explorateurs sans guère de compas, des Christophe Colomb en manque d'Amérique, des rêveurs éveillés mais toujours inquiets. Ils ne maîtrisent ni la mer du temps, ni souvent leur propre destinée. Le futur est la nuit du temps. Qui laisse peu de traces.

Éloge de l'anticipation

Prenons le deuxième cas (la prospective anticipatrice et non plus exploratoire), en principe plus facile à traiter, puisqu'il s'agit des conséquences d'un événement connu mais non prévu.

QUELQUES PRINCIPES PÉDAGOGIQUES

Partons d'un cas réel : la destruction des deux tours du World Trade Center de New York le 11 septembre 2001. Rappelons les faits : en début de matinée un avion de ligne a percuté la première tour puis quelques instants après un autre avion de ligne a percuté la seconde. Les deux tours se sont effondrées sur elles-mêmes quelques instants plus tard. Bilan : plus de 3 000 morts. La première question est : L'événement était-il prévisible ? La réponse est, d'après tous les experts : non. La deuxième question est : Quelles sont les conséquences possibles de cet événement ? C'est à cette question que le prospectiviste peut essayer de répondre en prenant le point de vue qui nous intéresse ici : l'urbanisme. Nous ne traiterons donc pas ici des conséquences, autrement redoutables, de cet événement en matière politique, militaire et diplomatique, ni de savoir si cet événement était prévisible.

Les objectifs visés – et atteints – étaient emblématiques du pouvoir économique et financier de l'Amérique et le symbole même de leur puissance planétaire. Ce n'était ni l'ONU ni même la Bourse, mais le World Trade Center à la pointe de Manhattan, symbole du capitalisme américain et « carte postale » célèbre dans le monde entier, ne serait-ce que par son altitude élevée. Par conséquent, le principe même du Central Business District (CBD), concentration de tous les bureaux au cœur du système urbain, répandu dans le monde entier, risque d'être mis en cause et menacé à la suite de la destruction quasi immédiate des deux tours de Manhattan. En France, les « centres directionnels » des dites « métropoles d'équilibre », dont la dernière réalisation après Mériadeck à Bordeaux, la Part-Dieu à Lyon et La Défense en région parisienne fut Euralille, risquent d'être définitivement condamnés dans leur principe même pour cause de trop grande vulnérabilité au plan du terrorisme. La « tour sans fin » imaginée par Jean Nouvel ne verra, pour cette raison supplémentaire, jamais le jour et l'extension de La Défense risque d'être sévèrement limitée. Le « rurbain » va donc continuer plus que jamais à être à la mode, en raison de son

L'APPÉTIT DU FUTUR

absence de vulnérabilité à des attaques terroristes directes. Les petits « centres d'affaires » dans la verdure vont se développer. La prolifération des tissus urbains en archipel de faible densité va être préconisée. Los Angeles est en matière de terrorisme urbain moins fragile que New York, et Le Vésinet que La Défense.

Va-t-on abandonner le « centre ville » et fuir à la campagne ? Ou même fuir les villes, dans son véhicule individuel, avec son portable branché, son téléphone mobile, son écran allumé en permanence ? Le monde va-t-il devenir une vaste « salle de marché » éclatée, dispersée, chacun vivant en autonomie et sécurité, séparé de ses semblables par de sages et vastes distances, mais relié par Internet et le visiophone au monde entier ? Peut-être. Tout ce qu'on sait c'est que l'économie des villes risque de changer et les évolutions en cours s'accélérer puis se généraliser : dispersion dans l'espace ; miniaturisation et individualisation ; transmission à distance ; transfert à l'étranger de la fabrication ; sécurisation des équipements collectifs et des transports. L'architecture des tours est peut-être (définitivement ?) condamnée... Mais l'orgueil humain et le goût de dominer ses semblables – depuis la tour de Babel et les pyramides en passant par celles de San Geminiano et jusqu'aux immeubles récents de Hong Kong et Shanghai – sont irrépressibles. On fera donc d'autres World Trade Center, là et ailleurs.

Remarquons enfin que le symbole urbain que les terroristes ont atteint n'est ni le « clocher » (cf. l'affiche « La force tranquille » de la campagne présidentielle de F. Mitterrand en 1981), la mosquée, la cathédrale, le temple ou la synagogue (symbole religieux), ni la mairie, le beffroi, l'hôtel de ville, la préfecture ou même la tour Eiffel (symbole politique), ni le théâtre, l'opéra ou le musée (par exemple le Guggenheim de Bilbao) (symbole culturel)... mais le symbole du nœud, du cœur, du centre d'échange mondial, c'est-à-dire la racine la plus profonde de la ville, son existence même : la « place du marché », le lieu où les humains se rassemblent pour échanger, c'est-à-dire offrir ce qu'ils ont contre ce qu'ils n'ont pas.

QUELQUES PRINCIPES PÉDAGOGIQUES

Les hommes, depuis Babel, aiment construire des tours pour montrer leur pouvoir ; mais n'aiment pas les grandes villes. Elles ont toujours fait peur, « fabriqué » de la culture mais aussi de la haine. Elles ont toujours été le symbole de l'humanité depuis Jérusalem, Athènes et Rome. Sont-elles condamnées ? Jean-Jacques Rousseau écrivait : « Ce sont les grandes villes qui épuisent un État et font sa faiblesse. La richesse qu'elles produisent crée une richesse apparente et illusoire ».

Depuis le 11 septembre 2001, les métropoles sont en sursis.

Nous avons ainsi examiné les conséquences d'un événement exceptionnel. Que peut-on en déduire ? Comment en tirer les leçons ? Dans sa nature comme dans ses conséquences, il n'est naturellement pas reproductible à l'identique. Mais l'analyse approfondie non pas tant de ses causes, toujours difficiles et même parfois impossibles à déterminer, que de ses effets, facilement observables et vérifiables, permet de prévenir – et parfois de prévoir – son éventuel renouvellement, éventuellement sous d'autres formes ou en d'autres lieux, mais de même nature. En ce sens la prospective n'est pas seulement exploratoire. Elle permet aussi d'anticiper et de se prémunir contre les conséquences négatives d'un événement, ou d'encourager ses effets positifs, et de bâtir en conséquence des projets plus fiables.

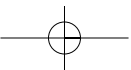
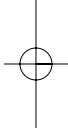
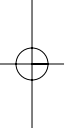
L'apprentissage de la prospective est donc double : « deviner » une histoire annoncée et peser, par l'anticipation, sur son surgissement, en forgeant des projets ou en mettant en œuvre des actions qui le contraignent, l'orientent et l'entraînent dans un avenir souhaité et non plus subi ; mais aussi apprendre à tisser les conséquences d'événements souvent imprévisibles et parfois funestes (ou au contraire heureux), mais qui ne sont jamais le fruit du seul hasard ou de la volonté des « dieux ». Méfions-nous cependant toujours du surdéterminisme, qui est le premier ennemi de la prospective. Le futur n'est jamais écrit. Il est à faire.

Après ? « À long terme, nous serons tous morts », répondait John Maynard Keynes.



Deuxième partie

La prospective en pratique



Introduction

J'ai présenté dans la première partie les concepts, les méthodes et les techniques de la prospective, en cherchant à répondre à la question: Qu'est-ce que la prospective? et en énonçant les « mots pour le dire ». Il me faut maintenant donner les clés d'un apprentissage concret pour le lecteur, des domaines de la prospective, et répondre ce faisant à ceux qui souvent me demandent: « Comment ça marche? À quoi ça sert? Et moi dans tout ça? ».

Rien ne remplace – c'est une évidence, particulièrement en matière de prospective, discipline neuve et fragile – l'apprentissage pratique sur le terrain et dans des situations concrètes, des outils présentés dans la première partie de cet ouvrage. Pour faciliter cette pédagogie prospective il me semble néanmoins nécessaire, afin d'encourager le lecteur à ne pas faire fausse route, de lui présenter non pas quelques cas réels traités par l'auteur mais une philosophie, une démarche, au minimum une méthode.

Les exemples traités concerneront:

- Trois exercices de pratiques de prospective de la « vie quotidienne ».
- L'histoire d'une démarche sur la durée de la prospective d'une ville.
- La présentation des résultats d'exercices nationaux concernant le Brésil et la France.
- Les sources bibliographiques et culturelles de l'auteur.



1. Prospective de la vie quotidienne

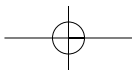
« *Qui pagaie quand le courant le porte fait rire le crocodile.* »
Julos Beaucarne

« *La sagesse, que rien ne fascine, recommande le bonheur donné,
existant ; l'homme le refuse, et le refus seul en fait un animal
historique, j'entends un amateur de bonheur imaginé.* »
Cioran

« *La vie est un roman.* »
Alain Resnais

« *Le vent se lève !... Il faut tenter de vivre !* »
Paul Valéry

La prospective est une discipline intellectuelle un peu savante, mais peut être aussi considéré comme un outil pédagogique que l'on peut utiliser dans la vie quotidienne. Je suis persuadé, pour en avoir conçu et réalisé de multiples applications dans des domaines variés, que la prospective offre un ensemble de techniques et de règles qui peuvent être appliquées et utilisées par des non-spécialistes dans de multiples domaines d'application.



L'APPÉTIT DU FUTUR

Bien plus la prospective, dans ses usages pratiques, peut être utilisée sous la forme d'un jeu, autrement dit, tout en restant rigoureux, être pratiquée comme un exercice de la pensée qui permet de « débroussailler » un problème donné et de lui offrir des solutions inattendues et parfois amusantes, du moins un cadre pour la réflexion. Et l'expérience prouve que cette utilisation concrète des techniques prospectives présente des aspects ludiques par l'usage de techniques de simulations sans risque. Inventer les solutions possibles d'un problème donné est un exercice stimulant pour l'esprit, parfois utile pour l'action et souvent amusant pour l'esprit.

Pour ce livre, et sur la base de multiples exercices réalisés pour des publics variés – familiaux et professionnels –, j'ai privilégié trois cas pratiques qui sont autant d'histoires que je propose au lecteur et qu'il pourra transposer, adapter et utiliser pour son propre usage. L'idée est de simuler a priori, quand un problème pratique – et courant – se pose, les « avenir possibles » de la situation donnée selon différents paramètres et scénarios afin d'éclairer la décision à prendre... ou ne pas prendre, par mesure de précaution. Avec humour.

Les trois histoires de prospective de vie quotidienne présentées ci-après sont :

- les vacances d'été d'une famille ;
- un week-end incertain ;
- acheter une petite maison.

Ce sont des histoires inventées, mais réelles.

Les vacances d'été d'une famille

Les Dupuis vont chaque année en août dans le même camping en Charente-Maritime près de Royan, et réservent toujours, d'une année sur l'autre, le même emplacement, comme beaucoup de familles françaises. Ils y retrouvent souvent les mêmes voisins et les enfants sympathisent depuis longtemps entre eux. Monsieur Dupuis est agent technique et madame employée –

bientôt chef de bureau – à la Préfecture. Des Français donc, qui vont à la mer « parce que les enfants aiment la plage » et « que c'est bon pour la santé ». Tous les jours sur le coup de midi, ils prennent l'apéritif avec les voisins. Le matin : plage. L'après-midi, après la sieste : plage. Le soir, ils discutent avec le directeur du camping qu'ils tutoient parce qu'il est du même « pays ».

Mais cette année, plusieurs événements sont intervenus dans la vie des Dupuis : Monsieur a été informé de sa prochaine promotion comme adjoint du directeur technique, et Madame a confirmation de son nouveau poste de chef de bureau. Et puis les enfants grandissent, ont des envies de voyages et les publicités glissées sous la porte, vues à la télé ou distribuées au supermarché, donnent des idées à tout le monde. Avec un petit héritage et en cassant la tire-lire, les Dupuis, « comme les Durand », rêvent donc d'acquérir un camping-car. Mais pour aller où ? Et avec qui ? Et auprès de qui se renseigner ? Et pourquoi changer ? Pourquoi faire ? Cette famille a un projet et veut le mettre en œuvre. Comment s'y préparer ?

Long débat autour de la table familiale un dimanche après-midi. D'où il résulte que, en résumé :

1. **Le véhicule.** M. Dupuis a refait ses comptes, fureté dans les magasins spécialisés (neuf et occasion), interrogé son collègue Durand, mis une « petite annonce » chez le boulanger, sollicité un prêt, « s'il fallait faire la soudure », auprès de son père retraité. Trois scénarios sont possibles : acheter neuf avec un emprunt, acheter d'occasion cash ou louer leur camping-car aux Durand une semaine, « pour voir ».

2. **La destination.** Les Dupuis sont partagés : Madame retournerait bien à Royan où elle a ses habitudes, mais ce serait dommage d'avoir un camping-car pour retourner au même endroit ; M. Dupuis rêve de l'Italie depuis l'enfance ; les enfants ne sont pas d'accord entre eux : l'un veut aller « à la montagne » et l'autre faire du tourisme, et rêve du Mont-Saint-Michel. Et puis mamie, « qu'on ne peut pas laisser toute seule tout l'été », pourrait faire partie du voyage pour une ou deux semaines. Mais elle

L'APPÉTIT DU FUTUR

a émis des souhaits (volontés?) précis. Dans ce cas, trois scénarios se présentent : un mois en Bretagne, avec mamie la première semaine et retour par Saint-Malo et le Mont-Saint-Michel; un mois sans mamie en Italie; moitié – moitié. Le troisième scénario est choisi, sans mamie. On verra pour l'année prochaine. Mais ça fait de la route et de l'essence ! Courage Dupuis !

3. **Les dates et l'itinéraire.** Pourquoi ne pas partir en juillet et envoyer les enfants « en colonie » en août, ou le contraire, mais ça fait cher et les enfants « en ont marre de la colonie ». Un cousin des enfants s'annonce possible. Ça ferait de la distraction et des jeux possibles à quatre dans le camping-car pendant la route. Mais il faut le déposer le 15 août à Brétigny-les-Belles. Vendu. D'où trois scénarios : juillet en Bretagne sans le cousin, avec escale au Mont; août dans le Sud-Ouest avec le cousin, ou 15 juillet – 15 août en Italie, avec crochet par la Suisse et les lacs italiens, avec ou sans le cousin.

Résultat : les Dupuis ont loué un camping-car d'occasion et sont partis, avec les Durand mais sans le cousin, le 20 juillet, avec une semaine à Palavas-les-Flots, virée à Venise et retour par le col du Grand Saint-Bernard. Les enfants étaient ravis, Monsieur Dupuis un peu fatigué et les finances à sec. Fin de l'épisode.

Un week-end incertain

Dès le milieu de la semaine, le problème se pose : que faire le week-end prochain ? Quelles dispositions prendre ? Comment définir les futurs possibles de ces deux jours de liberté ? Voici l'exemple d'une démarche prospective, pratique et appliquée, que chacun pourra mettre en œuvre à son gré. Trois outils de travail seulement sont utiles : la méditation solitaire, la conversation à deux ou plusieurs et le téléphone, plus quelques feuilles de papier.

PROSPECTIVE DE LA VIE QUOTIDIENNE

Trois familles d'attitude prospective sont possibles, dont les prémisses et les conséquences concrètes ne sont pas les mêmes.

– Selon les méthodes de la prospective cognitive (savoir), le sujet ignore ce qu'il fera le week-end mais aimerait le savoir, pour éventuellement s'y préparer. Pour ce travail de réflexion préalable, il a plusieurs possibilités: la répétition à l'identique (programme inchangé), les stéréotypes usuels (sieste du dimanche...), le mimétisme social (tiercé du samedi matin, film du dimanche soir...), le traitement des urgences (factures en retard, ménage, tonte de la pelouse...), la facilité (regarder la télé) ou les « basiques » (dormir, jouer, manger...). Le sujet peut faire un peu plus et inscrire des éléments de programme avec des options: un bon film; le marché du samedi matin; un repas en famille le samedi soir; l'apéritif avec les voisins; l'aide aux devoirs des enfants; la visite à mamie... Il a, selon Michel Godet¹, quatre attitudes possibles: passive (je ne change rien à mes habitudes), active (je programme), réactive (je prends mes précautions si) ou proactive (j'anticipe et prends rendez-vous).

– Selon les pratiques de la prospective participative, le sujet a d'abord le souci d'ouvrir le débat, de discuter du programme de son week-end sans a priori, de recueillir d'abord les avis, propositions et suggestions des uns et des autres. Il s'interroge d'abord lui-même, puis interpelle ses proches, ses collègues et amis, s'informe, regarde les médias, la publicité, les revues, recueille les « brèves de comptoir », discute avec son voisin de palier. Puis il réunit le conseil de famille, participe à un groupe de travail et une réunion de quartier, milite, s'active. Le week-end est pour ce deuxième prospectiviste une affaire importante, mais qui se discute et se prépare collectivement.

– Selon les techniques de la prospective stratégique la préparation de la « fin de semaine » est une « affaire » très sérieuse qui se prépare à l'avance et demande un diagnostic approfondi: identification et validation des projets; analyse des tendances et

1. Titulaire de la chaire de prospective au Conservatoire national des arts et métiers (Cnam).

L'APPÉTIT DU FUTUR

« ruptures » possibles ; élaboration de modèles de prévision ; description de scénarios tendanciels et « contrastés » ; définition du programme d'actions ; élaboration d'un calendrier, des budgets, plannings et plans glissants ; désignation d'un « coach » ; mise en place des indicateurs d'évaluation en continu ; séminaire de validation le dimanche soir et brève séance de débriefing le lundi matin avant la reprise...

Résultat : notre prospective en herbe a découvert que changer ses habitudes étaient difficiles mais que l'idée qu'il pouvait y avoir plusieurs solutions possibles à un problème simple (comment organiser son week-end?) était séduisante, et tout à fait réaliste.

Acheter une petite maison

Pierre a 32 ans, une femme, deux enfants et un bon job de cadre moyen/supérieur. Il est nommé au siège et se préoccupe donc de loger sa famille en région parisienne. La question est : faut-il acheter une maison ? Et où ? Comment s'y prendre ? Voici donc l'occasion de réaliser, pour se préparer à prendre une décision aussi essentielle, un petit exercice de prospective appliquée, en raisonnant thème par thème.

1. Prospective financière

Faisons les comptes : Paris étant exclu et Pierre n'étant ni propriétaire ni héritier, il songe à une petite maison en proche banlieue bien desservie ou en grande banlieue à des prix plus intéressants mais « à la campagne ». Il sait qu'il peut compter sur la réalisation d'un petit portefeuille et d'un compte épargne logement encore bien maigre. Le reste est à prévoir sur prêt bancaire à taux élevé... si le banquier est d'accord. Cela donne un remboursement mensuel nettement supérieur à son loyer en province. Mais il se constitue ce faisant un patrimoine immobilier solide.

2. Prospective professionnelle

Si Pierre est promu « au siège », c'est que ça marche bien pour lui et qu'il peut envisager l'avenir avec confiance. Mais c'est une déconvenue pour sa femme qui va être obligée probablement de cesser de travailler et donc devra abandonner toute perspective de carrière pour elle-même, sans compter la perte de revenu et d'indépendance financière pour elle et le ménage. Et puis s'installer en région parisienne et acheter une maison, c'est le risque de ne plus pouvoir être aussi mobile professionnellement, avec cependant l'intérêt d'être « au siège » et donc plus proche des décisions, et en profitant d'un marché du travail beaucoup plus étendu. L'avenir professionnel s'ouvre donc sur de nouvelles perspectives prometteuses, mais avec une autre organisation familiale.

3. Prospective familiale

Pourquoi pas un troisième enfant (et un jour un quatrième...), surtout si la femme de Pierre ne travaille plus ! Débat essentiel. Et problème d'équilibre du couple et de sa « politique familiale ». Mais il faut alors une maison correspondante ou une possibilité d'extension. Faut-il une aide familiale ou une étudiante et donc au moins une pièce supplémentaire ?

4. Prospective urbaine

Après lecture des petites annonces, questions posées aux amis et connaissances, informations recueillies auprès des collègues et de la famille, tentatives auprès de notaires et d'agents immobiliers, trois scénarios sont envisagés : soit la famille s'implante au plus près du lieu de travail de Pierre, ou du moins près d'une gare de la ligne de RER qui dessert son entreprise – mais en espérant que ce lieu de travail ne changera pas - ; soit elle s'implante au plus près d'une ville de ressources où la famille a déjà des attaches familiales ou amicales, avec le risque d'au moins deux heures de transport par jour pour Pierre ; soit elle fait le choix du « coup de cœur » en pleine campagne loin de tout transport

public avec l'obligation de deux voitures et de longs trajets en voiture pour Pierre... à moins d'acheter une moto !

5. Prospective culturelle

S'installer en banlieue parisienne c'est dire adieu aux soirées-ciné improvisées avec des amis ou invitations à la bonne franquette comme en province. En région parisienne tout le monde est organisé, surtout après de grosses journées de travail pour Pierre et des déplacements compliqués pour toute la famille. Vive la télé, le magnétoscope et la location de cassettes !

6. Prospective sentimentale

Il y a des inconditionnels de la rive gauche, du XVIII^e ou de la plaine Monceau, des fanatiques de Maisons-Laffitte, de Montreuil ou de Versailles, du Val-de-Marne ou de la ligne de Sceaux, des bords de l'Oise ou de la Vallée de Montmorency. Question – élémentaire – de standing culturel et pas seulement de prix. En région parisienne, on « est » de quelque part, ne serait-ce que pour les écoles des enfants. Chacun a sa géographie sentimentale et ne voudra jamais en bouger. Mieux vaut acheter une maison là, et pas ailleurs. Ils y resteront et les enfants s'y marieront... Nés dans une partie précise de la banlieue, les Franciliens ne bougent plus ou très peu. On a jamais vu un « 78 » émigrer en Seine-Saint-Denis, ou un volontaire acharné s'implanter, sauf par hasard, au cœur d'une « ville nouvelle » à moins d'être originaire de l'ancien « village ». Pierre serait assez tenté par Meudon ou Viroflay, mais la famille de sa femme a des attaches dans la région de Meaux...

Résultat : après avoir beaucoup hésité, discuté, arpenté la banlieue en tous sens, réexaminé tous les scénarios, Pierre et sa famille ont acheté, à l'occasion d'un déplacement chez des amis... une péniche. Ils hésitent maintenant entre trois ports d'attache : Neuilly, Meudon ou Evry. Il reste un emplacement

place de la Concorde, très central mais un peu cher et surtout mal commode pour les écoles des enfants.

Usages de la prospective

Les trois exemples qui précèdent, et d'autres que chacun peut inventer, suggèrent quelques conditions de réussite de l'application des techniques la prospective à la vie courante :

1. Le diagnostic de la situation ou du problème doit être honnête, solide et si possible concerté. Sa mise en ordre écrite et graphique est précieuse, voire nécessaire. Il doit être poursuivi et si nécessaire discuté, puis partagé, aussi longtemps que nécessaire et jusqu'à l'accord complet entre les partenaires.

2. La définition des « enjeux » est un exercice nécessaire, voire indispensable, mais toujours difficile : qu'est-ce que les partenaires recherchent ? Ont-ils des marges de manœuvre ? Quelles sont les règles du jeu ? Qui va peser dans la décision ? Qu'est-ce qu'est en jeu, et qui joue ?

3. L'identification des tendances, opportunités et « menaces » est au cœur de la démarche prospective. Elle demande une forte culture, un peu de recul ainsi qu'une attitude constante de « veille active ». Ce travail doit proscrire toute contrainte, quel''elle soit c'est un exercice difficile, qui peut parfois faire débat.

4. Le travail de construction des scénarios demande un peu d'imagination et beaucoup de rigueur. Il faut pour ce faire avoir clairement défini le « périmètre » de la question posée et « l'horizon » temporel ; mais laisser totale liberté aux auteurs.

5. Il faut convaincre ceux qui sont responsables de la décision qu'il ne s'agit pas de choisir tel ou tel scénario – par une analyse multicritères ou à l'aide d'un simple bilan avantages/inconvénients (ce qui peut rester utile) – mais de construire une politique et une stratégie sur la base de choix les plus ouverts possibles, et avec – dans chaque cas – « garantie de bonne fin », c'est-à-dire de réalisme.

L'APPÉTIT DU FUTUR

Dans ces « histoires de futur », le mouvement de la pensée est toujours le même : partir de la situation présente dans sa dynamique ; examiner ce qui est en tensions potentialités, menaces, danger et « tendances lourdes » ; basculer vers le futur en ouvrant des pistes, provoquant des alternatives, imaginant des scénarios. Il y faut un peu d'enthousiasme et beaucoup de courage. L'avenir est à ce prix !



2. La prospective d'une ville

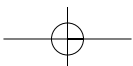
« Quel roman que la vie d'une ville. »
Honoré de Balzac

*« Le futur n'est pas prédéterminé ; il est donc imprévisible.
Mais l'anticipation est une nécessité pour le construire
plutôt que le subir. »*
Hugues de Jouvenel

*« L'avenir n'est pas du passé prolongé dans le futur.
C'est une création toujours nouvelle et toujours imprévisible. »*
Jean d'Ormesson

« La stratégie doit prévaloir sur le programme. »
Edgar Morin

Projeter l'avenir d'une ville est un exercice long, laborieux et coûteux. C'est un travail qui demande – exige – de la méthode, du savoir faire, de la détermination, et du courage politique. Pour et avec des élus locaux français, à la demande explicite du maire et en constant dialogue avec lui sur la durée, j'ai réalisé ce travail près d'une centaine de fois (j'ai compté!), seul ou en équipe, sur plusieurs jours ou sur des années, pour une bourgade ou une métropole, pour demain matin ou après-demain, et selon toutes les procédures possibles que le législateur a bien voulu inventer ces dernières années.



L'APPÉTIT DU FUTUR

Je ne prétends pas ici décrire « une » méthode prospective particulière, ni rédiger un manuel pratique d'élaboration d'un « projet de ville » : d'abord cela serait prétentieux et imprudent, ensuite ce n'est ni l'objet de ce livre ni mon ambition, enfin et surtout je fais partie de ceux qui pensent que chaque cas est singulier et chaque ville un microcosme original.

Il n'y a donc pour moi ni méthode standard, ni technique unique de prospective urbaine. J'ai cependant construit et expérimenté pas à pas pour mon propre usage un processus de la pensée qui à chaque fois, comme par empathie avec l'espace d'une ville et ses habitants, me permet sur la durée de fonctionner par percolations successives selon un itinéraire professionnel que je connais et pratique de façon quasi-automatique. C'est ce « chemin faisant » de la pensée prospective que je voudrais décrire de façon aussi pratique et imagée que possible.

Le diagnostic en marchant

À chaque fois, j'ai à la fois peur et envie : peur d'une ville inconnue – ou trop connue – qui sera rétive, pudique, secrète, malaisée à décrire, comprendre et projeter ; et envie de me jeter dans sa rumeur, ses tensions, son paysage, son histoire. Une ville, toute ville, est d'abord un site, un patrimoine, un paysage, une économie et une société locale qui a traversé l'histoire, et qui pour exister encore se ment un peu à elle-même, gonfle ou se rétrécit, joue un personnage, remplit le théâtre de la société. Ce qui m'intéresse n'est pas tant sa description (scientifique ?) que son devenir possible, le futur d'un territoire dont il ne restera plus un jour que des traces. Ce qui m'importe, au delà de l'image finale qu'elle peut ou veut se donner d'elle-même, c'est d'aider les responsables de la ville – et en particulier son maire – à définir, identifier et mettre en route le moteur, la dynamique, le « cercle vertueux », le processus de développement auto-entretenu de cette ville singulière, incomparable, unique.

LA PROSPECTIVE D'UNE VILLE

Seul ou avec un compagnon de travail, en toute saison, à travers la douce France, s'ouvre à chaque fois une aventure de quelques mois ou années pour découvrir une citée puis enfanter – avec (et parfois un peu contre) ses responsables – une idée de son avenir, et parfois la stratégie de mise en œuvre de celle-ci. Je sais qu'un programme de travail précis m'attend, après avoir effectué à l'aveugle (c'est-à-dire par internet, en bibliothèque et sur carte) les premiers repérages livresques photographiques, cartographiques et statistiques. Il faut savoir s'adapter très vite, comme par réflexe, à la climatologie, aux us et coutumes de la société, à la « couleur » politique des édiles, aux qualités (ou désordres) du paysage et de l'architecture, à la vitalité du commerce... et aux contraintes du « contrat » (objet, interlocuteurs, montant, calendrier, documentation, équipe). À chaque fois j'ai « plongé », avec un peu de gourmandise et beaucoup d'appréhension, en m'efforçant d'être objectif par métier mais sensible par tempérament : ingurgiter des chiffres, méditer sur des cartes à toutes les échelles, épilucher les rapports des confrères et des administrations, confesser les élites de la ville et de la République, plonger dans les grimoires des archives municipales, remplir un gros cahier de notes à la diable, bref s'imprégner des heurs et malheurs d'une ville, de ses moments de gloire et d'approche, de son urbanisme, fruit de son histoire, de sa géographie et de son économie. Donc lire, questionner, écouter et marcher, inlassablement, pendant des jours.

D'abord j'arrive – si possible – la veille. J'achète au kiosque un plan de ville, le quotidien local et la carte postale « typique » (quelle image d'elle-même la ville offre-t-elle aux « touristes » ?). Je dîne sagement, le nez dans le journal. Puis je fais la tournée des bars, marchant à l'aveugle vers le centre ville : regarder, interroger, essayer de comprendre... les lieux et les gens, tous les gens. Il faut se faire ainsi une idée première qui enrichit (contredit parfois) les dossiers de la mairie, les plaquettes de l'Office du Tourisme, les propos des commerçants et les chiffres de l'Insee.

L'APPÉTIT DU FUTUR

Par la suite, voici quelques recommandations pratiques que l'expérience m'a enseignées.

Dès le lendemain : vingt entretiens, soigneusement préparés à l'avance. Une bonne heure à chaque fois. Il est prudent de noter, furieusement, à l'état brut (« Verbatim »), les réponses à des questions simples, les mêmes pour tous, envoyés à l'avance. L'expérience prouve que chacun se livre avec plaisir, parfois goulûment, sans scrupule si hésitation, avec un brin de suffisance ou de forfanterie pour sa « boutique », en gommant souvent les points faibles. C'est naturellement par là qu'il faut creuser, insister, quitte à bousculer un peu l'interlocuteur. Et l'encourager, dans la foulée, à parler de l'avenir, de ses propres perspectives, de ses envies et besoins, de ses rêves aussi. Il faut dès cette étape ne pas en rester au « diagnostic » et passer les feux, délibérément, engager chacun à aller de l'avant, l'encourager à parler de ses projets, de la façon dont il voit l'avenir de la ville et de sa région.

Après le maire (insistez « on » cherchera à faire en sorte que vous ne puissiez le rencontrer tout de suite) et le préfet (ou sous-préfet), éventuellement le directeur général de la Chambre de Commerce, voyez si possible le premier adjoint (l'ombre, le factotum ou le challenger du maire) puis le notaire, le curé et le journaliste local. Ils savent tout, par nécessité et par profession. Faites les couloirs, assidûment, au point de devenir un habitué des lieux. Provoquez les confidences, les aveux, les allusions, les demi-mensonges. Croisez vos informations, faites des recoupements, pointez les contradictions, les méchancetés de la cour, les ambitions des adjoints, les frustrations des sous-gradés, les rumeurs du secrétariat. Parallèlement essayez de trouver un complice, qui vous ouvrira et commentera les dossiers, rapports et documents « internes », et cependant publics.

Mais attention : vous êtes « sans commande », de passage, et muet. Vous êtes là pour aider à dire l'avenir, pas pour juger le présent. Et vous n'avez naturellement aucune opinion person-

LA PROSPECTIVE D'UNE VILLE

nelle. Puis mettez en forme les matériaux assemblés (cf. encadré ci-après).

Mise en forme du diagnostic en marchant

Pour chaque thème : habiter/travailler/circuler/se former et se cultiver/synthèse, remplir au minimum 4 feuillets dont la structure sera la suivante.

Feuille 1	
État des lieux	
Situation actuelle	Évolution et tendances

Feuille 2	
Diagnostic	
Points forts	Points faibles

Feuille 3	
Prospective	
Opportunités et projets	Risques et menaces

Feuille 4	
Enjeux	
Études ou enquêtes à conduire	Questions stratégiques à (se) poser

Guide pratique (ou le micro-trottoir et l'œil « intelligents »)

Avant le diagnostic en marchant :

- Accumuler le maximum d'informations (internet, rapports, statistiques, cartes).
- Se munir d'une carte du quartier avec un itinéraire **préparé à l'avance**.

Pendant le diagnostic :

- Si possible **être plusieurs** : se séparer/se retrouver, discuter ensemble... mais suivre la grille et l'itinéraire prévu (ou les itinéraires si l'on est plusieurs).
- **Prendre tout son temps**, varier les horaires, les jours de la semaine, les saisons... (minimum : 1 journée).
- **Ne pas être accompagné de « quelqu'un de la mairie** mais dire que l'on vient de la mairie « pour une étude » (après avoir prévenu la mairie).
- **Aborder les gens**, rentrer dans les commerces, rencontrer/discuter/poser des questions, prendre un café et discuter avec le patron/la patronne, apostropher surtout le facteur, le gardien d'immeuble, les personnes âgées, les enfants, surtout tous ceux qui ont le temps ou envie de parler... mais toujours avec la même grille de questions.
- **Prendre des notes**, faire des croquis, noter des conversations, analyser ce qu'on voit... Et remplir au maximum les feuillets 1 et 2.
- Se poser tout le temps la question : **Pourquoi ?** Pourquoi ça ? – Pourquoi ici ? Qu'est-ce ça m'apprend sur le quartier ? Comment je vais remplir mes feuillets ? Qu'est-ce qui faut que je note en plus, parce que c'est important... ?
- **Sortir du quartier et y revenir**.
- Ne quitter le quartier que lorsque les feuillets sont à peu près remplis et que l'on a quelques éléments (ou questions) de synthèse.
- Éventuellement : dessins, photos et/ou vidéos.

La prospective urbaine à l'essai

Ensuite, au fur et à mesure que votre enquête sur les avenir possibles progresse et que vous en présentez peu à peu les résultats, noircissez la « page de gauche », la vôtre, celle où vous accumulez, en face des constats et évolutions de la « page de droite », les pistes de travail, jeux d'hypothèques, rotations personnelles, esquisses de scénarios, méditations en vrac, rêves de pacotille. Puis peu à peu, testez ces quelques idées auprès de votre équipe puis, sous le sceau de la confidentialité, auprès de vos interlocuteurs locaux. Observez leurs réactions et critiques. L'expérience prouve que les premières idées, ou exactement les propositions contraires, sont les bonnes, une fois mises en forme. Travaillez seul ou, mieux, avec des complices.

À ce stade, esquissez quelques perspectives quantitatives, magniez la règle de trois, brassez quelques chiffres pour consolider vos scénarios. Les chiffres aident parfois à faire le tri, consolider les hypothèses et rester dans l'épure. Mais le soir tard ou le matin tôt, cela dépend de chacun, poussez les contradictions, suscitez des paradoxes, imaginez quelques voies de traverse, poussez les contradictions, tensions et rêveries jusqu'au bout. Imaginez et créez des « ruptures ». Tissez cette maïeutique savante qui est l'art d'inventer les avenir d'une ville. À titre de validation, bâtissez un petit modèle à dix ans population/logement/emploi ou une grille d'analyse structurelle un peu frustré. Utile.

Enfin, avec un zeste de provocation innocente et un peu de naïveté feinte, et après si possible – mais vous n'en êtes pas maître – débat interne et contradictoire, présentez votre propre vision des choses. C'est ce qu'on attend de vous... quitte à faire le lendemain, le contraire ce que vous avez proposé, et qui a été pourtant apprécié. Attention vous n'êtes qu'un conseil, par un gourou, et personne n'est obligé de vous croire. L'avenir de la ville ne vous appartient pas et vous n'y jouerez aucun rôle.

La prospective d'une ville

Quelques pistes de travail à explorer.

1. *Les évolutions structurelles « lourdes »*

- La démographie : vieillissement et brassage culturel et intergénérationnel.
- La technologie et les changements structurels. Ex. : mobiles, télé, médecine, biologie, ciné « virtuel ».
- L'économie et la « mondialisation ». Ex. : tertiarisation, qualification, miniaturisation, travail à distance.
- Les « valeurs » et les évolutions de la culture, du travail, de la politique. Ex. : multiplexe, contestation du « droit », questions « éthiques »...

2. *Les risques, les tensions, les ruptures possibles*

- Une société sans cesse plus « tendue », avec des cassures, des « exclusions », un manque de fluidité, un « ascenseur social » en panne, un urbanisme sans cesse plus ségréatif...
- Des risques mal connus et peu/mal maîtrisés : peurs, bruits, risque naturel (inondation), risque technologique, risque social (grève), risque diplomatico-militaire (terrorisme).
- Une ville « à plusieurs vitesses » et qui a des problèmes difficiles à anticiper, gérer, contenir...

3. *Les opportunités, les avancées positives, les lignes d'espoir*

- La vie associative et le rôle des nouvelles « fraternités » urbaines qui irriguent, créent, bougent, innovent.
- Les possibilités de la technologie : nouveaux médias, nouveaux emplois, nouvelles formations, nouvelle culture...
- Les « sécurités » ou les services publics de base (français) : sécurité sociale, CAF, école, HLM, police, services municipaux et sociaux...
- Le cadre légal (loi SRU, politique de la ville, libertés locales), financier et fiscal (ressources) qui offrent des opportunités d'agir.

LA PROSPECTIVE D'UNE VILLE

Si vous en avez la possibilité, les moyens et les talents présentez vos résultats avec des mots, des chiffres et des images. Ce sont les trois langages du prospectiviste urbaine. Mais, dans tous les cas, soyez modeste. L'avenir ne vous appartient pas. Sur ces bases, soumises à débat, le « projet urbain » peut être construit, élaboré et voté puis réalisé. La prospective urbaine est un outil de travail pour l'élaboration du projet, la première étape, d'un travail, toujours recommencer, celui qui consiste, sans trêve, à « bouger les lignes », détruire et reconstruire, aménager et transformer, bref faire une ville avec du temps, du désir et de la volonté.

La prospective sert le projet. Elle ne prétend pas le définir, ni l'imaginer. Elle ne dit que les « futurs possibles ».

La question est donc : comment penser (et non imaginer) le futur d'une ville ? Comment concevoir, exprimer et expliquer la durée, la trajectoire, les traces d'un projet de ville ? Comment faire d'un « chantier urbain » une « œuvre » ? Et comment créer un projet qui a du sens, dans la durée, et permet à une société locale de mieux vivre ensemble, demain.

L'APPÉTIT DU FUTUR

**Ville de Saint-Nazaire
(80 000 habitants)**

Élaboration du programme
global de développement
2001-2007

Benchmarking et scénarios

**Comment font des autres ?
(benchmarking)**

Villes de mer / Villes portuaires / Ville
d'estuaire

France	Marseille, Bordeaux, Nice, Brest, Dunkerque, La Rochelle, Boulogne-sur-Mer, Saint-Malo
Espagne	Barcelone, Bilbao
Etats-Unis	New-York, Boston, Baltimore
Portugal	Lisbonne, Porto
Russie	Saint-Pétersbourg
Brésil	Rio de Janeiro, Belém
Suède	Stockholm
Canada	Montréal, Québec

**Les groupes
de travail**

1. Une prospérité durable et profitable à tous.
2. Une stratégie conciliant croissance démographique et qualité urbaine.
3. Un centre ville à l'échelle d'une agglomération de 150 000 habitants.
4. Une vie d'agglomération fédérant le pôle ouest de la métropole.

**La démarche
de chaque groupe**

1. Ce que nous sommes et les questions que nous nous posons.
2. Voici nos souhaits et nos rêves.
3. Ce que font les autres et l'expérience des villes portuaires.
4. Nos « futuribles » à moyen terme.
5. Les priorités que nous proposons aux élus.

La démarche générale et le calendrier

2000 Tous	Travaux préparatoires Séminaire 1	Qu'est-il advenu ? Qu'est-il en train d'advenir ?	Prospective du présent
Janvier 2001 4 groupes	Séminaire 2	Que peut-il advenir d'ici 10 ans ?	Prospective du futur
Février 2001 4 groupes	Séminaire 3	Que doit-il advenir durant le prochain mandat (2000-2006) ?	Prospective stratégique
Élections municipales			
Mars 2001 Tous	Séminaire 4	Adresse aux élus : voici nos propositions, avec des variantes et nos interrogations	Projet de « projet de ville »

3. Prospective d'un pays

*« Il serait temps que ceux qui réfléchissent
se rapprochassent de ceux qui se remuent. »*

Denis Diderot

« Deus é brasileiro (Dieu est brésilien). »
Opinion répandue (au Brésil)

« Je prévois, donc je me trompe. »

Paul Valéry

*« Tout Français désire bénéficier d'un ou de plusieurs privilèges.
C'est sa façon d'affirmer sa passion pour l'égalité. »*

Charles de Gaulle

Je connais le Brésil depuis plus de trente ans. Après y avoir vécu plusieurs années, et y être retourné cinq fois à des titres divers, et à nouveau il y a quelques mois, j'ai beaucoup travaillé sur le pays, appris sa langue et noué des rapports d'amitié avec de nombreux brésiliens. Il en est résulté des articles et un livre², mais surtout beaucoup de notes, de photos, de croquis, de cartes et de matériaux divers.

J'ai constamment médité sur l'avenir du Brésil, sujet qui passionne depuis longtemps les brésiliens eux-mêmes et en particulier les journalistes et intellectuels de ce pays. Bien plus le Brésil,

2. *Brésil des villes*, L'Harmattan, 2003.

L'APPÉTIT DU FUTUR

connu pour la vitalité de ses travaux en matière de prospective, vient de connaître depuis l'élection de Lula en octobre 2002 une « rupture » (en langage de prospectiviste) fondamentale et profonde. C'est donc le moment de s'interroger sur les « avenir possibles » de cet immense pays et d'appliquer à ce cas, cette fois bien réel, les techniques et les méthodes de la prospective territoriale telles que je les ai présentées dans la première partie.

J'ai complété cet essai sur ce pays étranger par la présentation synthétique de plusieurs exercices de prospective réalisés en France dans un cadre national, exemple un peu « arrangé » pour des raisons évidentes de confidentialité.

Les futuribles brésiliens

Le Brésil a-t-il un avenir ? Et la question n'est-elle pas en soi un paradoxe car ce pays sans guère de passé est déjà en lui-même un futur annoncé. S'interroger sur l'avenir du Brésil a-t-il donc un sens ? Avant d'esquisser quelques scénarios, examinons, sur la longue durée, quels sont les atouts mais aussi les handicaps du Brésil ?

Voici un pays qui n'est pas encombré par l'histoire ou du moins dont l'histoire connue est fort brève : cinq siècles tout au plus ; et qui par comparaison avec les nations européennes et américaines, fut, jusqu'à très récemment (1985), assez peu démocratique, sauf par éclipses brèves. Voici un pays sans aucun patrimoine ou presque, sans traditions culturelles longues, du moins par rapport à l'Europe, et qui ne doit son unité qu'à une langue importée peu répandue dans le reste du monde. Voici un pays fragile, dont l'économie autre que vivrière est pour l'essentiel dépendante de l'extérieur (investissements, clients et fournisseurs, technologie, stratégie des grands groupes, banques et FMI...) et à l'intérieur très fortement inégale. Mais voici un pays qui dispose au plan mondial d'un formidable potentiel de développement basé sur trois atouts stratégiques : sa masse, son territoire et sa culture.

PROSPECTIVE D'UN PAYS

Personne dorénavant, au plan mondial, aucune entreprise importante, aucun gouvernement de la planète, ne peut ignorer le Brésil à cause de sa taille³. Bien plus, tous le prennent au sérieux. Comme l'Inde et l'Afrique du Sud, le Brésil – nouveau géant – compte et comptera par son poids seul, et ceci d'autant plus que personne ne le menace et ne le craint, et que la communauté internationale a besoin de son espace, de ses ressources et de ses marchés.

Indicateurs statistiques comparés Brésil/France

	Brésil	France
Démographie		
Population (milliers)	176,30	59,90
Densité (hab./km ²)	20,60	108,50
Croissance annuelle récente (%)	1,20	0,50
Indice de fécondité (enf./femmes)	2,21	1,89
Géographie		
Superficie (1 000 km ²)	8547,4	551,50
Économie		
PIB Total ⁴ (milliards)	1268,60	1450,40
PIB par habitant	7360,00	24386,00
Taux d'inflation (%)	8,40	1,90
Investissement (% PIB)	19,10	19,80
Croissance annuelle du PIB (en %) ⁵	1,50	1,20
Échanges extérieurs	-1,70	1,80
Solde transactions courantes (% PIB)		
Santé		
Nombre de médecins (% hab.)	1,27	3,35

Source: *L'état du monde*, La Découverte, 2004

3. Le PIB brésilien (près de 1 300 milliards de dollars) est à peine inférieur à celui de la France (1 450 milliards). Voir chiffres.

4. En parité de pouvoir d'achat.

5. Dernière année connue (2002).

L'APPÉTIT DU FUTUR

Le deuxième atout est d'autant plus stratégique qu'il est rare : l'espace. Un espace si vaste – dix-sept fois la France – qu'on le dirait sans borne, ni limite, ni frontière ; et qui n'est ni gelé, ni menacé, ni désertique, ni inaccessible, mais pour l'essentiel fait de terre arable, d'eau, de forêts et de richesses minérales. Le Brésil est la plus formidable réserve d'espace habitable, cultivable et exploitable de la planète. Et pour cette raison, c'est un territoire extraordinairement fragile au plan écologique, et pas seulement à cause de l'Amazonie.

Enfin et surtout, le Brésil dispose d'une culture originale qui n'est pas seulement une culture métissée – mélange d'Europe, d'Amérique et d'Afrique – mais une création culturelle permanente et totalement originale. Elle s'exprime dans des formes d'art peu « classiques » (musique populaire, chanson, danse, cinéma...), profondément enracinées dans des pratiques populaires et à l'opposé de cultures héritées ou élitistes. C'est une culture de la vie même.

Tous ces atouts – historiques, géographiques, économiques, sociaux et culturels – du Brésil contemporain et ces handicaps particulièrement lourds – la société brésilienne est profondément inégale et injuste, et les villes ont poussé très vite et dans le plus complet désordre – se cumulent dans deux cas qui sont en quelque sorte des laboratoires urbains de très grande dimension pour toutes les métropoles des pays dits « émergents » : Rio de Janeiro et São Paulo. Ceci sans compter que ces deux villes, présentées aujourd'hui comme des cas limites, en quelque sorte indépassables, sont amenées à devenir des standards courants avec la croissance ultra rapide, les villes chinoises en tête, des grandes métropoles du monde. Et si les villes latino-américaines, mais aussi indiennes, africaines et asiatiques, ont quelques enseignements à tirer de l'expérience brésilienne, à l'inverse les responsables brésiliens auraient peut-être quelques mérites à s'inspirer non pas des « modèles » mais des réussites – toujours partielles et fragiles – des expériences conduites par exemple à Mexico, Shanghai et Le Caire. Même si toute expérience n'est

PROSPECTIVE D'UN PAYS

pas transférable directement, il reste qu'il y a toujours quelque mérite à tirer les leçons des erreurs des autres et à s'inspirer de leurs réussites. Curitiba est un bon exemple de ce qu'il est possible de faire, et cette expérience a fait le tour du monde.

Il reste un cas d'école particulièrement difficile en matière prospective – tout le monde s'est toujours trompé sur ce pays – mais central: celui des « futurs possibles » du Brésil lui-même. Chacun a pu constater, parmi tous ceux – Brésiliens et étrangers – qui s'intéressent à l'avenir de ce pays que l'élection très nette de « Lula » (plus de 62 % le 27 octobre 2002 au deuxième tour) a marqué une rupture forte dans l'histoire politique du Brésil. Est-on à la veille d'une ère nouvelle pour le géant de l'Amérique Latine? Mis à part les prophètes de malheur, qui n'ont jamais eu beaucoup de succès au Brésil, trois thèses s'affrontent.

Pour certains l'élection de Lula marque la fin d'un cycle historique et le retour à la normalité démocratique par la pratique de l'alternance politique classique droite/gauche. Cette alternance vient après la longue transition de Fernando Henrique Cardoso – huit ans en deux mandats – qui aurait permis, cette fois en profondeur et définitivement, d'exorciser les vieux démons autoritaires et populistes latino-américains. D'après cette thèse Lula serait une sorte de Mitterrand brésilien qui aurait l'ambition et la capacité de réconcilier le « peuple » brésilien avec la gauche de gouvernement.

Pour d'autres, partisans d'une « nouvelle Amérique » australe, le Brésil serait le seul horizon du monde capitaliste, en quelque sorte la continuation des États-Unis dans l'hémisphère sud. Le Brésil serait amené selon cette thèse à devenir, cinq siècles après la « découverte », mais cette fois de façon pacifique – les Brésiliens s'entendent à merveille avec le monde entier et ne se sont jamais battus avec quiconque – le « nouveau nouveau monde », l'ultime degré – et le dernier territoire disponible – de la « mondialisation » globale et généralisée. Les Brésiliens seraient dans ce scénario les nouveaux conquérants du prochain

L'APPÉTIT DU FUTUR

millénaire et rien ne devrait les empêcher de réussir cette nouvelle étape, qui fascinera le monde dit développé. Dans ce scénario, les seuls concurrents partenaires du Brésil seraient l'Afrique australe, l'Inde et la Chine. Ils ont déjà noué ensemble des alliances.

Enfin, pour les partisans d'une vision plus millénariste, le Brésil serait la « nouvelle frontière »⁶ d'un Occident à bout de souffle, profondément déstabilisé par les attentats du 11 septembre 2001. Selon cette thèse très altermondialiste « Lula » serait en quelque sorte un nouveau Messie. Il aurait la responsabilité, et le Brésil avec lui, d'une mission quasi prophétique : dépasser les anciens clivages guerre-paix, droite-gauche, Orient-Occident, riche-pauvre, socialisme-capitalisme, ordre-désordre, et annoncer, en commençant par mettre en œuvre une nouvelle manière de vivre et de « penser » ensemble, autrement dit une nouvelle civilisation. Et, le Brésil serait missionné, cinq siècles après la découverte de son territoire par des Européens, pour réinventer le monde.

Des organisations françaises

Imaginer le futur d'un pays tout entier, en l'espèce la France, est un peu téméraire, voire prétentieux. Des responsables nationaux divers estiment cependant utile de s'en préoccuper. Ainsi des dirigeants français de tous ordres et de tous niveaux, publics et privés, avant de prendre certaines décisions majeures qui engagent leur organisation, leur entreprise et parfois leur pays ou eux-mêmes, réfléchissent à leur avenir et ont recours aux services d'un consultant spécialisé. J'ai participé dans ce cadre à trois types d'exercice prospectif.

6. Selon le titre de l'éditorial d'un numéro spécial « Brésil » de la revue « Autrement », d'octobre 1982, coordonné par Alfredo Valladão. Ce numéro – qui a plus de vingt ans ! – consacrait un article à « Lula », à l'époque leader syndical peu connu et créateur du nouveau Parti des Travailleurs, sous le titre : « Lula, une étoile est née ». Prémonitoire.

PROSPECTIVE D'UN PAYS

Un travail concernant une entreprise de grande distribution qui souhaitait développer ses implantations sur tout le territoire. Ses dirigeants parlaient de quelques principes simples et ne regardaient pas au détail: peu ou pas d'études préalables, des contacts limités avec les autorités locales, pas d'études d'urbanisme. La stratégie foncière primait tout: trouver un terrain, un emplacement pour un magasin et s'assurer d'une desserte routière convenable. L'objectif était clair: vendre au meilleur prix le meilleur produit, partout, et faire mieux que la concurrence. Le territoire était secondaire. Une carte Michelin suffisait pour définir la stratégie nationale. Je n'ai point été très écouté.

Une réflexion concernant une ONG, leader national en matière sociale, qui s'interrogeait sur son avenir et souhaitait motiver ses cadres permanents. La méthode fut différente: un chargé de mission, un groupe de travail, quelques consultations d'experts, des débats internes, une journée nationale et un rapport. Au passage, quelques questions de fond ont été posées: Qui sommes-nous? Quelle est notre mission? Qu'est-ce qui bouge autour de nous? Notre structure est-elle adaptée à nos buts? Les exclus sont-ils des « usagers », des « partenaires » ou des « clients »? Sommes-nous des militants ou des professionnels? Où allons-nous? Et que voulons-nous? Regarder l'avenir en face est stimulant mais exigeant pour une grande organisation, fait même un peu peur, voire déstabilise. Il faut donc savoir engager une réflexion prospective, mais également la « boucler » et ensuite, fixer le cap.

La troisième série de travaux a concerné l'avenir d'organisations administratives. Dans ce domaine, j'ai toujours été frappé par l'extrême difficulté qu'il y a pour une organisation française à se penser autrement que telle qu'elle est, parfois depuis des siècles. Et je suis fasciné par la crainte – parfois panique – que manifestent leurs dirigeants à penser l'avenir de « leur » administration autrement que comme la reconduction du passé, quasiment à l'identique. La France est faite de « corps », de règles et d'habitudes quasi immuables que le débat sur « leur » avenir

L'APPÉTIT DU FUTUR

déchire périodiquement, par sauts brusques, avec des effets paroxystiques. Les Français peuvent-ils débattre de leur avenir, sans a priori et sans œillères, librement ? Je parie que oui, et que c'est utile, voire dans certains cas indispensables.

4.

Culture de la prospective

« L'homme est capable de faire
ce qu'il est incapable d'imaginer. »

René Char

« *La recherche prospective est un effort de connaissance
en vue d'un projet... Agir, ou simplement vivre,
c'est transformer de la disponibilité en engagement.* »

Pierre Massé

« *Il nous faut concilier deux qualités qui semblent contradictoires
mais qui sont complémentaires : imagination et rigueur.* »

Jacques de Bourbon-Musset

« *L'avenir est affaire de volonté. Prendre l'attitude prospective,
c'est se préparer à faire... Ce n'est pas renier la tradition,
mais la vivre, c'est-à-dire la prolonger et, peut-être l'enrichir...
Ce qui est à faire est plus important que ce qui est déjà fait.* »

Gaston Berger

Pratiquer la prospective, c'est faire le choix d'un travail continu d'approfondissement du savoir des autres, de méditation personnelle avec ses propres outils et de création ou invention des avenir possibles, seul ou avec d'autres.

L'APPÉTIT DU FUTUR

Ce mélange de rigueur et d'imagination est semé d'embûches. Il mérite donc d'être nourri, alimenté et entretenu par des apports culturels multiples et par un effort constant de « veille » active.

Je n'indiquerai ici que les matériaux qui me sont familiers. Des théoriciens ou praticiens de la prospective s'alimentent à d'autres sources culturelles (philosophie, sciences, art) ou s'expriment selon d'autres formes (récit, romans, bandes dessinées, poèmes, dessins et peintures, vidéos, spectacles vivants...).

Sans prétendre à l'exhaustivité, je donnerai dans ce chapitre, en sus des références citées dans le texte en bas de page, mes principales sources, uniquement en français, sous la forme :

– D'une bibliographie sélective des ouvrages de base et des revues de référence ;

– D'une liste de films récents qui peuvent nourrir la réflexion prospective ;

– D'un recueil (en encadré) des aphorismes les plus courants sur la prospective que j'ai accumulés depuis plusieurs années et que je propose au lecteur de méditer, individuellement ou mieux collectivement à titre d'exercice appliquée (en annexe).

Les ouvrages de base

Le texte initial et fondateur de la prospective française est un article de Gaston Berger de février 1957 de la *Revue des deux mondes* intitulé « Sciences humaines et prévision ». Il contient les trois affirmations qui vont fonder l'École française de prospective :

« Si l'avenir dépend de tout ce qui existe à présent, et de la manière dont nous sommes placés dans ce présent – c'est-à-dire ce que nous pouvons -, il dépend aussi de ce que nous voulons ».

Et plus loin :

« Nous apprendrons à considérer l'avenir non comme une chose déjà décidée et qui, petit à petit, se découvrirait à nous, mais comme une chose à faire ».

Et enfin :

« L'esprit prospectif n'est en aucune manière celui d'une planification universelle et inflexible. Il ne détermine pas. Il éclaire ».

Viendront ensuite dix « cahiers » de la revue « Prospective » avec des contributions de Gaston Berger, de Pierre Massé, de Jacques de Bourbon-Musset, d'intellectuels, de scientifiques et de hauts fonctionnaires rassemblés autour de Gaston Berger.

Pierre Massé, qui sera Commissaire général au Plan puis Président d'EDF, donne ainsi de la prospective cette définition « selon Gaston Berger » : « Voir loin ; voir large ; analyser en profondeur, prendre des risques, penser à l'homme ».

L'ouvrage de base de Gaston Berger « Étapes de la prospective » a été publié par les Presses Universitaires de France (PUF) en 1967.

Les autres ouvrages de base sont de :

- Jean Fourastié, *Prévision et évolution*, la Table Ronde, 1962.
- Bertrand de Jouvenel, *L'art de la conjecture*, Éditions. Sedeis, 1972.
- Bernard Cazes, *Histoire des futurs*, Seghers, 1986.

Aujourd'hui les quatre personnalités françaises de référence en matière de prospective sont :

- Jacques Lesourne, ex-président de la Sema et actuel président de Futuribles, auteur, avec Christian Stoffaës de *La prospective stratégique d'entreprise. Concept et études de cas*, Éditions Inter Éditions, 1996, qui fut coordinateur pour l'OCDE du rapport « Interfuturs » (1976).
- Hugues de Jouvenel, directeur général du groupe Futuribles et directeur de la revue *Futuribles*, auteur, entre autres, d'un bref article synthétique de méthode intitulé « Sur la démarche prospective. Un bref guide méthodologique », *Futuribles*, n° 247, novembre 1999 et d'un ouvrage récent et bilingue intitulé

« Invitation à la prospective/An Invitation to Foresight », Éditions. Futuribles, collection Perspectives, 2004, 88 p.

– Michel Godet, professeur titulaire de la chaire de prospective industrielle du Conservatoire national des arts et métiers (Cnam), auteur parmi de nombreux ouvrages d'un *Manuel de prospective stratégique* publié par Dunod (tome 1, 1997 ; Tome 2, 2001).

– Thierry Gaudin, ingénieur en chef des Mines et longtemps directeur du Centre de prospective et d'évaluation du ministère de la Recherche, dont l'ouvrage de base est : *2100. Récit du prochain siècle*, Payot, 1990. Gaudin publia en 1993 un gros ouvrage passionnant intitulé *Prospective des déséquilibres mondiaux. Rapport sur l'évolution du monde* (CPE, ministère de la Recherche). Cet effort collectif de recherche n'a, à ma connaissance, jamais été renouvelé.

Les « classiques » de la littérature utopique

Les textes les plus classiques et les plus accessibles, qu'il faut avoir lu, sont :

- Thomas More, *L'utopie*, publié pour la première fois en 1516. Le texte – très court – est disponible chez Garnier-Flammarion, 1970 et a été réédité récemment chez Libro.
- Françoise Choay, *L'urbanisme – Utopies et réalités*, Seuil, 1965. Anthologie critique des textes essentiels de 37 auteurs du monde entier sur l'utopie. À conseiller, et pas seulement aux urbanistes.

Trois romans qui sont des classiques :

- Georges Orwell, *1984*, Gallimard, 1950
- Ray Bradbury, *Fahrenheit 451*, Denoël, 1955
- Aldous Huxley, *Le meilleur des mondes*, Garnier-Flammarion, 1970

... et tous les Jules Verne, et tous les ouvrages et BD de science-fiction pour ceux que cela intéresse.

En matière économique, on peut lire une synthèse claire des travaux récents dans le rapport commandité par le Commissariat général du Plan :

– Jean Boissonnat, *Le travail dans vingt ans*, La documentation Française, Éditions Odile Jacob, 1995.

Les revues spécialisées

La seule revue française grand public de prospective – *Futuribles* – est dirigée aujourd’hui par Hugues de Jouvenel. Cette revue mensuelle (300 numéros) fait aujourd’hui autorité, en France et dans le monde francophone⁷.

Elle a publié en janvier 1999 un numéro spécial, avec le concours de Canal +, intitulé « L’an 2000, et après », synthèse très accessible de ce que les spécialistes savaient et pouvaient dire du futur à la fin du siècle précédent.

Les autres revues sont plus des instruments de travail pour les spécialistes des différentes disciplines d’application :

– *Travaux et recherches de prospective* (20 numéros disponibles, diffusés par *Futuribles*) qui est un recueil de contributions scientifiques et études de cas rassemblé par un comité de rédaction composé de *Futuribles*, du commissariat général du Plan, de la Datar et du Laboratoire d’investigation prospective et stratégique (Cnam).

– *Territoires 2020* (10 numéros parus à La documentation Française), revue publiée par la Datar.

– *Les Cahiers du centre de prospective et de veille scientifique*, CPVS, Drast, ministère de l’Équipement.

– *Les Cahiers de la mission prospective*, DAEL, ministère de l’Équipement.

7. Elle a succédé en 1975 aux revues *Prospective* créée par Gaston Berger puis *Analyse et prévision* fondée par Bertrand de Jouvenel, revues qui avaient cessé de paraître.

Les films

Dans *Metropolis* (1926), film – culte – de science fiction, Fritz Lang met en scène l'asservissement de l'homme à la machine dans une cité futuriste. Ce sera aussi le cas, dix ans après, pour *Les temps modernes* de Charlie Chaplin (1936), satire du machinisme, qui décrit par anticipation, avec un humour féroce, l'enfer des cadences de l'industrie « postée » et des tâches parcellisées. Ce thème de l'absurde contemporain, que l'on disait « futuriste », sera illustré magnifiquement, avec un humour détaché, par Jacques Tati dans *Playtime* (1967) puis *Trafic* (1971). François Truffaut, sur la base d'un roman portant le même titre, de Ray Bradbury, tournera l'un des seuls films français de politique-fiction : *Fahrenheit 451* (1966) après *Alphaville* (1965) de Jean-Luc Godard. Dans un style plus onirique, le film le plus accompli de la période contemporaine est peut-être *Les anges du désir* de Wim Wenders, après *Je t'aime, je t'aime* (1968) et *L'amour à mort* d'Alain Resnais puis *L'an 01* (1972) de Jacques Doillon. Dans un autre genre cinématographique, plus ludique et qui fera école, le film de science-fiction à grand spectacle qui devait devenir un autre film-culte est *Blade runner* (1982) de Ridley Scott, après *2001, l'odyssée de l'espace* (1968) de Stanley Kubrick. De la même époque, et destinée aux enfants, date *La guerre des étoiles* de George Lucas (1977). Le film de science-fiction est, depuis ces récits fondateurs, devenu un genre cinématographique en soi.

Enfin, deux films plus littéraires ont marqué la production française de ces dernières années :

- *La cecilia* (1975) de Jean-Louis Comolli, histoire de la communauté agricole fondée par l'anarchiste italien Rossi au Brésil au XIX^e siècle.
- *La vie est un roman* (1983) d'Alain Resnais.

CULTURE DE LA PROSPECTIVE

Ainsi que ce soit par les arts, la science, la littérature et les formes plus contemporaines d'expression (cinéma, bande dessinée, vidéo), chaque artiste décrit « son » futur, imagine l'avenir du monde et repousse toujours plus loin les limites du temps de l'homme. C'est à cette séance, sans cesse jaillissante, que le prospectiviste doit et peut s'alimenter pour être à son tour producteur de son et notre futur. « Invente, ou je te dévore » disait le Sphinx, monstre fabuleux formé d'une tête humaine et d'un corps de lion.

Conclusions

« Le présent de l'avenir, c'est l'attente. »

Saint Augustin

« L'avenir ne se prévoit pas. Il se prépare. »

Maurice Blondel

*« La vraie générosité envers l'avenir consiste
à tout donner au présent. »*

Albert Camus

« L'avenir n'est que du passé à mettre en ordre.

Tu n'as pas à le prévoir mais à le permettre. »

Antoine de Saint-Exupéry

Où allons-nous ?

S'il faut absolument conclure – mais le faut-il quand il s'agit de l'horizon infini de l'avenir – gardons à l'esprit deux encouragements : il faut prêcher l'incertitude et proposer l'espérance. Ce sont les deux faces de notre attitude face à l'angoisse de l'avenir, le nôtre comme celui du monde.

Enseigner l'incertitude, c'est – comme le dit Edgar Morin⁸ – affirmer comme principe que l'avenir reste ouvert, que l'incertain nous gouverne, que le déterminisme est en question ; et que par conséquent il existe et existera toujours en toute situation des désirs, des projets et des hommes politiques capables de construire l'avenir, conformément à la volonté des hommes ; et que concrètement, en toute situation, il y a des marges de

8. Edgar Morin, *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*, Seuil, 2000.

L'APPÉTIT DU FUTUR

manœuvre et variantes possibles à explorer, des passions à libérer, des expériences, des talents et des envies à mobiliser. Il faut donc cultiver sans cesse l'incertitude, mais au moins autant l'ouverture d'esprit et la dynamique collective, et parfois cette vertu oubliée qui s'appelle le courage. La prospective est un optimisme. Morin écrit : « La stratégie doit prévaloir sur le programme ». De son côté Jean-Claude Guillebaud conclut « Le goût de l'avenir »⁹ par ce qu'il appelle « le principe espérance », autre vertu méconnue « [Il faut] reconstruire la foi en l'avenir, refuser la soumission au destin (quel qu'il soit), refonder l'espérance historique, mais sans pour autant sacraliser l'histoire... Il nous faut imaginer une nouvelle dialectique qui nous permette de réenchanter le présent en y réintroduisant l'avenir ». Et pour ce faire Guillebaud nous alerte sur le fait « qu'au-delà du principe espérance, au-delà d'une volonté de reprendre en main notre histoire, une certaine gaieté nous fait défaut ».

La question n'est peut-être pas (plus?) : le futur, et après ? Parions seulement – et cette pédagogie de la prospective nous semble ici essentielle – que la réponse doit être : il n'est pas trop tard pour pratiquer et répandre autour de nous « le goût de l'avenir », attendre l'inattendu, cultiver l'espérance et y trouver quelque gaieté « Regarder l'avenir le bouleverse » disait Gaston Berger.

La prospective est une culture pour apprivoiser le temps ; qui vient, qui coule et qui s'en va vers la mort, ou la vie. C'est un remède contre l'histoire qui s'impose, la barbarie qui menace, la peur qui guette. La prospective n'est ni une science ni un art. C'est une recherche des futurs possibles. Elle postule que dans toutes les situations humaines, il peut y avoir la manifestation d'une volonté, au moins le désir que l'avenir reste ouvert. La prospective est un remède pour soigner ceux qui craignent des lendemains fragiles, tragiques ou incertains. La prospective est une pédagogie de la liberté.

9. Jean-Claude Guillebaud, *Le goût de l'avenir*, op. cit.

Bibliographie sélective de prospective territoriale

Ouvrages

Datar, *Dossier Prospective et territoires*. Paris : La documentation Française, 1994, 163 pages.

Courson Jacques (de), *La prospective des territoires : concepts, méthodes, résultats*. Lyon : Certu, 1994, 124 pages.

Delamarre Aliette, Mahlomme Marie-Claude, *La prospective territoriale*. Paris : La documentation Française, coll. Datar, 2002, 110 pages.

Destatte Philippe (sous la dir. de), *Évaluation, prospective et développement régional*. Charleroi : Institut Jules-Destrée, 2001, 399 pages.

Goux-Baudiment Fabienne, *Donner du futur aux territoires. Guide de prospective territoriale à l'usage des acteurs locaux*. Lyon : Certu, 2000, 275 pages.

Goux-Baudiment Fabienne, Heurgon Édith, Landrieu Josée (sous la dir. de), *Cerisy. Expertise, débat public : vers une intelligence collective*. La Tour-d'Aigues : Éditions de l'Aube, 2001, 395 pages.

L'APPÉTIT DU FUTUR

Goux-Baudiment Fabienne, *Quand les territoires pensent leurs futurs*. La Tour-d'Aigues: Éditions de l'Aube, 2001, 160 pages.

Loinger Guy (sous la dir. de), *La prospective régionale, de chemins en desseins. Neuf études de cas*. Éditions de l'Aube, 2004.

Articles

Goux-Baudiment Fabienne, «L'audit des acteurs locaux concernés». in *Démocratie participative et aménagement régional. Actes de la table ronde du 28 novembre 2000*. Paris: Iaurif, 2001, 97 pages, p. 39-43.

Divers auteurs, «La prospective des territoires». *Pouvoirs locaux* n° 50, III/2001 (septembre), numéro spécial.

Courson Jacques (de), «La prospective territoriale a-t-elle un avenir», *Diagonal* n° 95/96, mai/juillet 1992.

Spohr Claude, Loinger Guy, «Prospective et planification territoriale», Notes du Centre de Prospective et de Veille Scientifique, Drast, ministère de l'Équipement, mars 2004.

Loinger Guy, «Appui méthodologique en prospective participative», Geistel, juillet 2004.

Table des matières

Prologue	11
Première partie ; Qu'est-ce que la prospective ?	13
Introduction	15
Le futur m'intéresse	15
Penser l'avenir est utile	16
L'objet de ce livre	17
Dire le futur est un jeu dangereux... ..	17
...mais c'est aussi une pédagogie	18
Itinéraire de l'auteur	19
Ce que je veux dire	19
1. Dire le futur	21
Le futur comme interrogation	22
Les mots du futur	25
Du futur à l'utopie	28
Qu'est-ce que la prospective ?	31
Les horizons temporels	32
Les périmètres spatiaux	32
2. La méthode prospective	35
L'observation	36
Le diagnostic	39
Les dimensions de l'avenir	41
Les scénarios	42
Le projet	46
La stratégie	49
L'évaluation	51
3. Pédagogie de la prospective	53
Une histoire d'enfance	54
Aux étudiants français	56

Aux étudiants étrangers	59
Aux urbanistes	62
Aux cadres des entreprises	64
Aux élus locaux	65
Par la conversation	67
À mes compagnons de vie	69
4. Quelques principes pédagogiques	71
Le principe de curiosité	72
Le principe de modestie	73
Le principe de vigilance	74
Le principe de vérité	75
Le principe de l'infini	76
Éloge de l'anticipation	76
Deuxième partie : La prospective en pratique	81
Introduction	83
1. Prospective de la vie quotidienne	85
Les vacances d'été d'une famille	86
Un week-end incertain	88
Acheter une petite maison	90
Usages de la prospective	93
2. La prospective d'une ville	95
Le diagnostic en marchant	96
La prospective urbaine à l'essai	101
3. Prospective d'un pays	105
Les futuribles brésiliens	106
Des organisations françaises	110
4. Culture de la prospective	113
Les ouvrages de base	114
Les « classiques » de la littérature utopique	116
Les revues spécialisées	117
Les films	118
Conclusions	121
Bibliographie sélective de prospective territoriale	123

ÉDITIONS Charles Léopold Mayer

La collection des « Dossiers pour un débat »

déjà parus :

- DD 3. **Inventions, innovations, transferts** : des chercheurs mènent l'enquête, coordonné par Monique Peyrière, 1989.
- DD 5. **Coopérants, volontaires et avatars du modèle missionnaire**, coordonné par François Greslou, 1991.
- DD 6. **Les chemins de la paix** : dix défis pour passer de la guerre à la paix et à la démocratie en Éthiopie. L'apport de l'expérience d'autres pays, 1991.
- DD 12. **Le paysan, l'expert et la nature**, Pierre de Zutter, 1992.
- DD 15. **La réhabilitation des quartiers dégradés** : leçons de l'expérience internationale, 1992.
- DD 17. **Le capital au risque de la solidarité** : une épargne collective pour la création d'entreprises employant des jeunes et des chômeurs de longue durée, coordonné par Michel Borel, Pascal Percq, Bertrand Verfaillie et Régis Verley, 1993.
- DD 20. **Stratégies énergétiques pour un développement durable**, Benjamin Dessus, 1993.
- DD 21. **La conversion des industries d'armement**, ou comment réaliser la prophétie de l'épée et de la charrue, Richard Pétris, 1993.
- DD 22. **L'argent, la puissance et l'amour** : réflexions sur quelques valeurs occidentales, François Fourquet, 1993.
- DD 25. **Des paysans qui ont osé** : histoire des mutations de l'agriculture dans une France en modernisation – la révolution silencieuse des années 1950, 1993.
- DD 28. **L'agriculture paysanne** : des pratiques aux enjeux de société, 1994.
- DD 30. **Biodiversité, le fruit convoité** : l'accès aux ressources génétiques végétales : un enjeu de développement, 1994.
- DD 31. **La chance des quartiers**, récits et témoignages d'acteurs du changement social en milieu urbain, présentés par Yves Pedrazzini, Pierre Rossel et Michel Bassand, 1994.
- DD 34. **Cultures entre elles : dynamique ou dynamite?** Vivre en paix dans un monde de diversité, sous la direction de Édith Sizoo et Thierry Verhelst, 1994 (2^e édition 2002).
- DD 35. **Des histoires, des savoirs, des hommes : l'expérience est un capital** ; réflexion sur la capitalisation d'expérience, Pierre de Zutter, 1994.
- DD 38. **Citadelles de sucre** ; l'utilisation industrielle de la canne à sucre au Brésil et en Inde ; réflexion sur les difficultés des politiques publiques de valorisation de la biomasse, Pierre Audinet, 1994.
- DD 42. **L'État inachevé** ; les racines de la violence : le cas de la Colombie, Fernán Gonzalez et Fabio Zambrano, traduit et adapté par Pierre-Yves Guihéneuf, 1995.

DD 43. **Savoirs populaires et développement rural**; quand des communautés d'agriculteurs et des monastères bouddhistes proposent une alternative aux modèles productivistes: l'expérience de Third en Thaïlande, sous la direction de Seri Phongphit, 1995.

DD 44. **La conquête de l'eau**; du recueil à l'usage: comment les sociétés s'approprient l'eau et la partagent, synthèse réalisée par Jean-Paul Gandin, 1995.

DD 45. **Démocratie, passions et frontières**: réinventer l'échelle du politique, Patrick Viveret, 1995

DD 46. **Regarde comment tu me regardes** (techniques d'animation sociale en vidéo), Yves Langlois, 1995.

DD 48. **Cigales**: des clubs locaux d'épargnants solidaires pour investir autrement, Pascale Dominique Russo et Régis Verley, 1995.

DD 49. **Former pour transformer** (méthodologie d'une démarche de développement multidisciplinaire en Équateur), Anne-Marie Masse-Raimbault et Pierre-Yves Guihéneuf, 1996.

DD 51. **De la santé animale au développement de l'homme**: leçons de l'expérience de Vétérinaires sans frontières, Jo Dasnière et Michel Bouy, 1996.

DD 52. **Cultiver l'Europe**: éléments de réflexion sur l'avenir de la politique agricole en Europe, Groupe de Bruges, coordonné par Pierre-Yves Guihéneuf, 1996.

DD 53. **Entre le marché et les besoins des hommes**; agriculture et sécurité alimentaire mondiale: quelques éléments sur les débats actuels, Pierre-Yves Guihéneuf et Edgard Pisani, 1996.

DD 54. **Quand l'argent relie les hommes**: l'expérience de la NEF (Nouvelle économie fraternelle) Sophie Pillods, 1996.

DD 56. **Multimédia et communication à usage humain**; vers une maîtrise sociale des autoroutes de l'information (matériaux pour un débat), coordonné par Alain Ihs, 1996.

DD 57. **Des machines pour les autres**; entre le Nord et le Sud: le mouvement des technologies appropriées, Michèle Odey-Finzi, Thierry Bérot-Inard, 1996.

DD 59. **Non-violence: éthique et politique** (MAN, Mouvement pour une alternative non violente), 1996.

DD 62. **Habitat créatif: éloge des faiseurs de ville**; habitants et architectes d'Amérique latine et d'Europe, textes présentés par Y. Pedrazzini, J.-C. Bolay et M. Bassand, 1996.

DD 63. **Algérie: tisser la paix**: huit défis pour demain; Mémoire de la rencontre «Algérie demain» à Montpellier, 1996.

DD 67. **Quand l'Afrique posera ses conditions**; négocier la coopération internationale: le cas de la Vallée du fleuve Sénégal, mémoires des journées d'étude de mars 1994 organisées par la Cimade, 1996.

DD 68. **À la recherche du citoyen perdu**: un combat politique contre la pauvreté et pour la dignité des relations Nord-Sud, Dix ans de campagne de l'association Survie, 1997.

- DD 69. **Le bonheur est dans le pré...**: plaider pour une agriculture solidaire, économe et productive, Jean-Alain Rhessy, 1996.
- DD 70. **Une pédagogie de l'eau**: quand des jeunes des deux rives de la Méditerranée se rencontrent pour apprendre autrement, Marie-Joséphine Grojean, 1997.
- DD 72. **Le défi alimentaire mondial**: des enjeux marchands à la gestion du bien public, Jean-Marie Brun, 1996.
- DD 73. **L'usufruit de la terre**: courants spirituels et culturels face aux défis de la sauvegarde de la planète, coordonné par Jean-Pierre Ribaut et Marie-José Del Rey, 1997.
- DD 74. **Organisations paysannes et indigènes en Amérique latine**: mutations et recompositions vers le troisième millénaire, Ethel del Pozo, 1997.
- DD 76. **Les médias face à la drogue**: un débat organisé par l'Observatoire géopolitique des drogues, 1997.
- DD 77. **L'honneur des pauvres**: valeurs et stratégies des populations dominées à l'heure de la mondialisation, Noël Cannat, 1997.
- DD 79. **Paroles d'urgence**; de l'intervention-catastrophe à la prévention et au développement: l'expérience d'Action d'urgence internationale, Tom Roberts, 1997.
- DD 80. **Le temps choisi**: un nouvel art de vivre pour partager le travail autrement, François Plassard, 1997.
- DD 81. **La faim cachée**: une réflexion critique sur l'aide alimentaire en France, Christophe Rymarsky, Marie-Cécile Thirion, 1997.
- DD 82. **Quand les habitants gèrent vraiment leur ville**; le budget participatif: l'expérience de Porto Alegre au Brésil, Tarso Genro, Ubiratan de Souza, 1998.
- DD 84. **Vers une écologie industrielle**: comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyperindustrielle, Suren Erkman, 1998.
- DD 85. **La plume partagée**; des ateliers d'écriture pour adultes: expériences vécues, François Fairon, 1998.
- DD 86. **Désenclaver l'école**; initiatives éducatives pour un monde responsable et solidaire, sous la direction de Christophe Derenne, Anne-Françoise Gailly, Jacques Liesenborghs, 1998.
- DD 88. **Campagnes en mouvement: un siècle d'organisations paysannes en France**, coordonné par Médard Lebot et Denis Pesche, 1998.
- DD 89. **Préserver les sols, source de vie**; proposition d'une «Convention sur l'utilisation durable des sols», projet Tutzing «Écologie du temps», 1998.
- DD 90. **Après les feux de paille**; politiques de sécurité alimentaire dans les pays du Sud et mondialisation, Joseph Rocher, 1998.
- DD 91. **Le piège transgénique**; les mécanismes de décision concernant les organismes génétiquement modifiés sont-ils adaptés et démocratiques?, Arnaud Trollé, 1998.
- DD 92. **Des sols et des hommes**; récits authentiques de gestion de la ressource sol, Rabah Lahmar, 1998.

- DD 93. **Des goûts et des valeurs**; ce qui préoccupe les habitants de la planète, enquête sur l'unité et la diversité culturelle, Georges Levesque, 1999.
- DD 94. **Les défis de la petite entreprise en Afrique**; pour une politique globale d'appui à l'initiative économique: des professionnels africains proposent, Catherine Chaze et Félicité Traoré, 2000.
- DD 95. **Pratiques de médiation**; écoles, quartiers, familles, justice: une voie pour gérer les conflits, Non-Violence Actualité, 2000.
- DD 96. **Pour un commerce équitable**; expériences et propositions pour un renouvellement des pratiques commerciales entre les pays du Nord et ceux du Sud, Ritimo, Solagrall, 1998.
- DD 97. **L'eau et la vie**; enjeux, perspectives et visions interculturelles, Marie-France Caïs, Marie-José Del Rey et Jean-Pierre Ribaut, 1999.
- DD 98. **Banquiers du futur**; les nouveaux instruments financiers de l'économie sociale en Europe, Benoît Granger/Inaise, 1998.
- DD 99. **Insertion et droit à l'identité**; l'expérience d'accompagnement des chômeurs par l'association ALICE, Pascale Dominique Russo, 2000.
- DD 100. **Une ville par tous**; nouveaux savoirs et nouveaux métiers urbains; l'expérience de Fortaleza au Brésil, Robert Cabanes, 2000.
- DD 101. **Chine et Occident: une relation à réinventer**; parcours historique et leçons de quelques rencontres récentes dans le cadre de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, Yu Shuo, avec la collaboration de Sabine Jourdain, Christoph Eberhard et Sylvie Gracia (photographies de Alain Kernévez), 2000.
- DD 102. **Solidarités nouvelles face au chômage**; tisser des liens pour trouver un emploi: récit d'une expérience citoyenne, Sophie Pillods, 1999.
- DD 104. **Ce que les mots ne disent pas**; quelques pistes pour réduire les malentendus interculturels: la singulière expérience des traductions de la Plate-forme de l'Alliance pour un monde responsable et solidaire, Édith Sizoo, 2000.
- DD 105. **Savoirs du Sud: connaissances scientifiques et pratiques sociales: ce que nous devons aux pays du Sud**, coordonné par le Réseau Réciprocité des Relations Nord-Sud, 1999.
- DD 106. **Oser créer: créer des entreprises pour créer des emplois**, Benoît Granger/Synergies, 2000.
- DD 107. **Se former à l'interculturel**; expériences et propositions, Odile Albert/CDTM, 2000.
- DD 108. **Sciences et démocratie: le couple impossible?**; le rôle de la recherche dans les sociétés capitalistes depuis la Seconde Guerre mondiale: réflexion sur la maîtrise des savoirs, Jacques Mirenowicz, 2000.
- DD 109. **Conquérir le travail, libérer le temps**; dépasser les frontières pour réussir les 35 heures, Bernard Husson/CIEDEL, 2000.
- DD 110. **Banques et cohésion sociale**; pour un financement de l'économie à l'échelle humaine: la faillite des banques, les réponses des citoyens, Inaise, 2000.
- DD 111. **L'arbre et la forêt: du symbolisme culturel... à l'agonie programmée?**, Élisabeth Bourguinat et Jean-Pierre Ribaut, 2000.

- DD 112. **Le dialogue des savoirs**; les réseaux associatifs, outils de croisements entre la science et la vie, Georges Thill, avec la collaboration de Alfred Brochard, 2001.
- DD 113. **Financer l'agriculture**; quels systèmes bancaires pour quelles agricultures?, André Neveu, 2001.
- DD 114. **Agricultures d'Europe : la voie suisse**, REDD avec la collaboration de Bertrand Verfaillie, 2001.
- DD 115. **Le droit autrement**; nouvelles pratiques juridiques et pistes pour adapter le droit aux réalités locales contemporaines, Pascale Vincent, Olivier Longin/Ciedel, 2001.
- DD 116. **Sols et sociétés**; regards pluriculturels, Rabah Lahmar et Jean-Pierre Ribaut, 2001
- DD 117. **Réseaux humains, réseaux électroniques**; de nouveaux espaces pour l'action collective, dossier coordonné par Valérie Peugeot, Vecam, 2001.
- DD 118. **Gouverner les villes avec leurs habitants**; de Caracas à Dakar: dix ans d'expériences pour favoriser le dialogue démocratique dans la cité, Catherine Foret, 2001.
- DD 119. **Quelle paix pour le nouveau siècle?**, Maison des citoyens du monde/Bernard Vrignon et Agnès Chek, 2001
- DD 120. **De la galère à l'entreprise**; pour de nouvelles formes de financement solidaire: l'expérience de France Active, Claude Alphandéry, 2002.
- DD 121. **Finances solidaires**; guide à l'usage des collectivités territoriales, Finansol/Éficea, dossier coordonné par E. Antonioli, P. Grosso, J. Fournial et C. Rollinde, 2002.
- DD 122. **Quand l'entreprise apprend à vivre**; une expérience inspirée du compagnonnage dans un réseau d'entreprises alternatives et solidaires, Béatrice Barras, Marc Bourgeois, Élisabeth Bourguinat et Michel Lulek, avec la collaboration de Christophe Beau et Étienne Frommelt, 2002.
- DD 123. **Commerce international et développement durable**; voix africaines et plurielles, CITSD, dossier coordonné par Ricardo Meléndez et Christophe Bellmann, 2002.
- DD 124. **Les citoyens peuvent-ils changer l'économie?**, collectif «Engagements citoyens dans l'économie»; actes du colloque tenu à Paris le 24 mars 2002, 2003.
- DD 125. **Voyager autrement**; vers un tourisme responsable et solidaire, coordonné par Boris Martin, 2003.
- DD essai 126. **Mission possible**; penser l'avenir de la planète, Pierre Calame, réédition 2003.
- DD 127. **Apprivoiser le temps**; approche plurielle sur le temps et le développement durable, Fondation pour les générations futures, Joël Van Cauter et Nicolas de Rauglaudre, 2003.
- DD essai 128. **La Licorne et le Dragon**; les malentendus dans la recherche de l'universel, sous la direction de Yue Daiyun et Alain Le Pichon, avec les contributions d'Umberto Eco, Tang Yijie, Alain Rey, Jacques Le Goff, Wang Meng..., 2003.
- DD 129. **Lettre ouverte à ceux qui veulent rendre leur argent intelligent et solidaire**, Jean-Paul Vigier, 2003.
- DD 130 essai. **Par-delà le féminisme**, Édith Sizoo, 2003.

- DD 131 essai. **Dans les courées de Calcutta; un développement à l'indienne**, Gaston Dayanand, préface de Noël Cannat, 2003.
- DD 132. **Des animaux pour quoi faire?** Approches interculturelles, interreligieuses, interdisciplinaires, Élisabeth Bourguinat et Jean-Pierre Ribaut, 2003.
- DD 133 essai. **Politiques de santé et attentes des patients**; vers un dialogue constructif, Bruno Dujardin, 2003.
- DD 134. **Approches spirituelles de l'écologie**, coordonné par Frédéric Piguet, 2004.
- DD 135 essai. **L'aide publique au développement, un outil à réinventer**, Guillaume Olivier, avec la contribution de Saïdou Sidibé, 2004.
- DD 136. **Itinéraires vers le 21^e siècle**; récits de témoins engagés lors de l'Assemblée mondiale de citoyens, Lille 2001, textes de F. Fairon, photos de F. Noy, 2003.
- DD 137 essai. **Vers une écologie industrielle**; comment mettre en pratique le développement durable dans une société hyper-industrialisée, Suren Erkman, 2004.
- DD 138 essai. **La maison-monde: Libres leçons de Braudel**, François-Xavier Verschave, 2005.
- DD 139 collectif. **Les ONG dans la tempête mondiale**; nouveaux débats, nouveaux chantiers pour un monde solidaire, sous la direction de Coordination SUD, 2004.
- DD 140 collectif. **L'idiote du village mondial**; Les citoyens de la planète face à l'explosion des outils de communication: subir ou maîtriser, sous la direction de Michel Sauquet, coédition Luc Pire (Belgique), 2004.
- DD 141. **Pratiques d'éducation non violente**; nouveaux apprentissages pour mettre la violence hors-jeu, sous la direction de Bernadette Bayada et Guy Boubault, 2004.
- DD 142 collectif. **La santé mondiale, entre racket et bien public**, Association Biens publics à l'échelle mondiale, coordonné par François-Xavier Verschave, 2004.
- DD 143 collectif. **La consommation assassine**; comment le mode de vie des uns ruine celui des autres, pistes pour une consommation responsable, *State of the World 2004* du Worldwatch Institute, traduit de l'anglais (États-Unis) et adapté par Mohamed Larbi Bouguerra, 2005.
- DD 144 essai. **Le tiers-monde n'est pas dans l'impasse**, Pierre Judet, 2005.
- DD 145. **Le capital mémoire**; identifier, analyser et valoriser un capital d'expériences, Sylvie Robert, 2005.
- DD 146. **Volontaires en ONG: l'aventure ambiguë**, Amina Yala, 2005.
- DD 147 essai. **Transport maritime: danger public et bien mondial**, François Lille, Raphaël Baumler, 2005.
- DD 148 collectif. **Les télécoms, entre bien public et marchandise**, BPEM et CSDPTT, 2005.

La Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (www.fph.ch) est une fondation indépendante de droit suisse créée en 1982. Les revenus annuels du patrimoine légué par son fondateur Charles Léopold Mayer sont mobilisés pour contribuer à l'émergence d'une communauté mondiale et au développement de nouvelles pratiques citoyennes susceptibles de répondre aux grands défis de ce début de siècle. Trois de ces défis sont plus particulièrement au cœur des actions qu'elle mène et soutient avec des partenaires du monde entier: celui de *systèmes de gouvernance* à repenser et à réformer, du niveau local au niveau mondial; celui d'une *éthique* toujours à construire, qui concerne non seulement les droits mais aussi les responsabilités des êtres humains et s'applique à tous les milieux (scientifiques, économiques, académiques, médiatiques...); enfin celui d'une *nouvelle vision de l'économie*, visant au renouvellement des modes de production, de consommation et d'échange. Les modes d'action de la Fondation sont diversifiés: *promouvoir des idées et des propositions* (par l'édition, la mise en débat d'une charte des Responsabilités humaines, l'alimentation de sites ressources Internet, l'organisation de rencontres internationales, etc.); appuyer l'émergence d'*alliances citoyennes internationales* (alliances d'habitants, d'organisations rurales, d'ONG, de juristes, de chercheurs...); enfin promouvoir des *méthodes d'échange, de réflexion collective* et de structuration de l'information.

Les Éditions Charles Léopold Mayer (www.eclm.fr) sont constituées depuis 1995 sous la forme d'une association à but non lucratif (loi 1901). Elles éditent des livres de témoignages, d'analyse et de propositions sur les nouvelles démarches et les nouvelles actions citoyennes qui se développent aujourd'hui tant au niveau local qu'à celui d'une société mondialisée en quête d'alternatives et d'idées. Le soutien de la Fondation Charles Léopold Mayer leur permet de tenter de jouer un rôle pionnier dans des domaines encore peu connus mais susceptibles de le devenir, comme ce fut le cas, il y a une dizaine d'années, lorsque les Éditions ont entrepris de publier sur le commerce équitable, la gestion municipale participative, l'économie solidaire, les réseaux paysans au Sud, etc. Environ 500 ouvrages ont été publiés depuis la création des éditions, essais, «dossiers pour un débat», «cahiers de propositions», etc., dont la moitié sont encore au catalogue aujourd'hui. Ils sont distribués en librairie, en vente par correspondance ou sur place rue Saint-Sabin. En outre, ils ont pour vocation d'être téléchargeables. Certains livres, enfin, sont coédités avec des éditeurs francophones des pays du Sud, dans le cadre de *l'Alliance des éditeurs indépendants pour une autre mondialisation* (www.alliance-editeurs.fr) dont les Éditions Charles Léopold Mayer sont membre.

Vous pouvez vous procurer les ouvrages des Éditions Charles Léopold Mayer, ainsi que les autres publications ou copublications de la Fondation Charles Léopold Mayer pour le progrès de l'Homme (FPH) en librairie ou à défaut aux:

Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer
38 rue Saint-Sabin
75011 PARIS (France)
Tél./Fax : 01 48 06 48 86
Mél : diffusion@fph.fr
Site Internet : www.eclm.fr

Accueil : du mardi au vendredi : 9h30-12h30 – 14h30-17h30

Le catalogue propose environ 300 titres sur les thèmes suivants :

- | | |
|--|---|
| <i>Économie, Solidarité, Emploi</i> | <i>Construction de la paix</i> |
| <i>Gouvernance</i> | <i>Écologie, environnement</i> |
| <i>Relations sciences et société</i> | <i>Prospective, valeurs, mondialisation</i> |
| <i>Agricultures et organisations paysannes</i> | <i>Histoires de vie</i> |
| <i>Dialogue interculturel</i> | <i>Méthodologies pour l'action</i> |
| <i>Communication citoyenne</i> | |

Pour obtenir le catalogue des éditions et coproductions Charles Léopold Mayer, envoyez vos coordonnées à :

Éditions-Diffusion Charles Léopold Mayer
38 rue Saint-Sabin
75011 PARIS (France)



Veuillez me faire parvenir le catalogue des éditions et coproductions Charles Léopold Mayer.

Nom	Prénom
Société	
Adresse	
.....	
Code postal	Ville
Pays	