

Les mercredis de  
**l'INET à Paris**

UN ÉVÉNEMENT DÉDIÉ AUX CADRES  
DE DIRECTION TERRITORIAUX



## SYNTHÈSE

# L'IMAGINATION TERRITORIALE AU POUVOIR ?

> 31 octobre 2012, à Pantin

# SOMMAIRE

<b>Ouverture des travaux</b>	<b>2</b>
Damien DENIZOT, Chargé de mission à l'Assemblée des communautés de France (ADCF)	
<b>Sens et enjeux de la prospective</b>	<b>3</b>
Cédric POLERE, Docteur en sciences politiques, sociologue indépendant Chloë VIDAL, Chargée de mission prospective au Conseil régional Rhône-Alpes, doctorante CIFRE et enseignante à l'ENS Lyon	
<b>Table ronde : L'avenir territorial dure-t-il longtemps ?</b>	<b>7</b>
Michel LUSSAULT, Géographe, professeur d'études urbaines et d'urbanisme, ENS de Lyon, Directeur de l'Université de Lyon Etienne BUTZBACH, Maire de Belfort et Président de l'agglomération belfortaine, Vice-président du Conseil Régional de Franche Comté en charge de la prospective, des fonds européens et des coopérations interrégionales.	
<b>Les enjeux opérationnels et institutionnels de la prospective</b>	<b>12</b>
Nicolas RIO, Doctorant en sciences politiques à l'IEP de Lyon, en bourse CIFRE au sein de la Coopérative-Conseil Acadie, Paris Cédric POLERE, Docteur en sciences politiques, sociologue indépendant	
<b>Table ronde : la prospective en action</b>	<b>14</b>
Philippe DHENEIN, Directeur général adjoint, Pôle Territoire du Conseil régional de Rhône-Alpes Anne PONS, Directrice l'Agence de développement et d'urbanisme de l'agglomération strasbourgeoise (ADEUS) Olivier VERRHAEGHE, Directeur du Cabinet ID-Act	
<b>Conclusion</b>	<b>18</b>
Damien DENIZOT	

**Les propos énoncés dans ce document n'engagent que la responsabilité de la personne citée.**

# Ouverture des travaux

**Damien DENIZOT**

**Chargé de mission à l'Assemblée des communautés de France (ADCF)**

Cette journée vise à confronter le point de vue de chercheurs travaillant sur la prospective avec celui de praticiens des collectivités territoriales. Si la prospective constitue un outil d'analyse émergeant, elle n'apparaît pas comme un élément incontournable de construction de l'action publique.

Cette réflexion s'inscrit dans un contexte de mutations profondes liées à une série de réformes (révision générale des politiques publiques, loi de réforme des collectivités territoriales, nouvel acte de décentralisation). Au sein de ce contexte déstabilisant, nous faisons le pari que les démarches de prospective correspondent à un besoin important.

Cette journée permettra de faire le point sur une quinzaine d'années de mise en œuvre de travaux de prospective dans les collectivités territoriales. Il s'agira d'éclairer les démarches de la prospective et de les situer dans la chaîne de l'action publique.

Par ailleurs, on abordera la problématique de l'insertion de la prospective dans des démarches programmatiques, comme les Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT), les Schémas de Cohérence Territoriale (SCOT), les Plans de Déplacements Urbains (PDU) ou encore les Programmes Locaux de l'Habitat (PLH).

La prospective connaît un engouement depuis le début des années 2000, mais sa mise en œuvre rencontre quelques difficultés.

En termes de méthodologie, les outils de la prospective peuvent paraître trop complexes à mettre en œuvre pour les agents des collectivités territoriales. Et comment articuler le temps long de la prospective, le moyen terme du mandat et le court terme de l'action ?

Se pose également une question relative à la place de la prospective dans l'action publique, au regard du diagnostic, de l'accompagnement de l'action et de son évaluation. L'introduction de la notion d'incertitude peut en outre se révéler problématique. Est-il « vendeur » de travailler sur le doute, face à des demandes d'expertise supposant la certitude et la capacité de preuve.

Enfin, des questions demeurent concernant la place de la prospective par rapport à la stratégie - on peut supposer que la stratégie repose sur des moyens et des objectifs précis, tandis que la prospective ouvre un spectre de possibles – et les modalités de son évaluation.

Une conception classique, normative, suppose que le travail de prospective s'articule autour de quatre étapes : une prospective modélisatrice, reposant sur des outils quantitatifs ; une prospective descriptive, fournissant une vision ou une mise en récit de l'avenir ; une prospective collaborative, reposant sur le débat et une prospective préventive, captant les signaux faibles. Or ce cahier des charges paraît difficile à satisfaire en intégralité.

## Sens et enjeux de la prospective

**Cédric POLÈRE**

**Docteur en sciences politiques, sociologue indépendant**

J'appartiens, depuis une dizaine d'années, au Réseau de Veille prospective du Grand Lyon. C'est surtout à ce titre que je parlerai. De fortes mutations, intervenues il y a deux ans, ont conduit la

Direction de la Prospective et du Dialogue Public à questionner ses pratiques, son rôle, ses outils au sein du Grand Lyon et plus largement à situer sa prospective vis-à-vis de la prospective française et internationale. Dans le cadre de ce questionnement, j'ai réalisé trois synthèses, rendues publiques sur le site [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com) : « La Prospective 1 – Fondements historiques », « La Prospective 2 – Questions actuelles » et « La prospective 3 – L'approche de la Direction de la Prospective et du Dialogue Public du Grand Lyon ».

**Chloë VIDAL**

**Chargée de mission prospective au Conseil régional Rhône-Alpes, doctorante CIFRE et enseignante à l'ENS Lyon**

Dans le cadre de ma thèse de doctorat, et en tant que membre du Collectif de recherche Prospective Action Publique (PAP), je m'intéresse aux modalités de production des savoirs dans le domaine de la prospective. Le PAP étudie les principes, les usages et les effets de la prospective dans une démarche de recherche impliquée et interdisciplinaire (sociologie, philosophie, géographie, sciences politiques, sciences de l'environnement, urbanisme et économie). Le PAP se présente comme un espace de mutualisation des savoirs et de structuration des controverses scientifiques sur le sujet ; il vise également à favoriser le dialogue entre chercheurs et praticiens.

Si la prospective recouvre une multiplicité de pratiques, toutes sont marquées par une posture réflexive, puisque l'institution interroge son action sur le territoire, l'espace et la temporalité. Notre étude de la prospective publique vise à une meilleure compréhension, d'une part, de l'approche des transformations sociales par les collectivités et, d'autre part, des dynamiques du changement de l'action des collectivités dans leurs contenus comme dans leurs modes de faire.

**Cédric POLÈRE**

Je me propose, dans cette présentation, d'éclairer les fondements de la prospective.

La prospective naît, à l'issue de la Seconde Guerre mondiale essentiellement en France et aux Etats-Unis, d'une volonté de ne pas reproduire les erreurs du passé, d'assortir volonté, liberté et responsabilité dans la construction de l'avenir. Notre avenir est à construire, il dépend de nous ! En France la prospective dépend surtout de l'Etat et s'inscrit dans le cadre de la planification économique et sociale. Si la prospective répond à un besoin humain fort ancien d'anticipation, elle fonde cette anticipation sur une base scientifique, ce qui est nouveau. La prospective doit transformer la manière dont sont prises les décisions ; en éclairant les avenir possibles, en réfléchissant à l'avenir souhaitable, on se donne les moyens de faire des choix éclairés à l'instant présent.

Selon certains, une « école française » s'est développée sur notre territoire. Contrairement aux premiers travaux étatsuniens, la prospective française n'est pas axée sur la technologie. Gaston BERGER, un des principaux fondateurs de la prospective française, a donné à cette activité une dimension humaniste, globale, qualitative dans l'analyse.

A la fin des années 1950, Gaston BERGER, hostile à la mise en place d'une « méthode prospective » énonce en revanche cinq principes de l' « attitude prospective » : « voir loin », « voir large », « analyser en profondeur », « prendre des risques » et « penser à l'homme ». Ces principes, loin d'être désuets, nous invitent à réfléchir en premier lieu aux finalités que nous poursuivons, avant de chercher à nous donner les moyens d'y parvenir.

Gaston BERGER meurt accidentellement en 1960. C'est à ce moment que la prospective commence à se diffuser largement en France. Les grandes structures de prospective se créent entre 1957 et 1963 : le Centre International de Prospective de Gaston BERGER, le projet Futuribles de Bertrand DE JOUVENEL, la Société d'Economie et de Mathématiques appliquées

(SEMA) de Jacques LESOURNE, la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Action régionale (DATAR)...

## **Chloë VIDAL**

Pierre-François GONOD définit la prospective comme l'« histoire globale des futurs » et « la forme moderne du besoin permanent de l'humanité d'anticiper associant la rationalité, l'imagination, [ayant] pour soubassement la philosophie dialectique, la systémique, l'interdisciplinarité et utilisant des instruments à caractère scientifique ». Cette approche de la prospective témoigne par elle-même de la diversité des courants et des pratiques associées. En ce sens, l'élaboration d'une épistémologie doit se faire à l'épreuve d'une prospective en mouvement.

Ce mouvement peut se traduire par le passage d'un projet de science de gouvernement comme « art de la conjecture » (Bertrand DE JOUVENEL) lié à la modernisation de l'Etat dans les années 1960, au projet d'une gouvernance des sciences, apparu dans les années 1970 et revivifié dans les années 2000. Autant d'approches de la prospective qui ont notamment pu entretenir un rapport différent à l'incertitude, et, par conséquent, au futur.

En 1994, Vincent BERDOULAY et Olivier SOUBEYRAN dressaient le constat d'une faible efficacité des études prospectives sur l'appareil de pouvoir. Vingt ans plus tard, on observe à la fois une multiplication des démarches de prospective territoriale et, paradoxalement, une marginalisation des services d'études prospectives. Cette situation requiert d'interroger à nouveaux frais les logiques, les valeurs et les principes de la prospective, ainsi que sa place dans l'action publique territoriale.

### ***La prospective comme projet moderniste***

Comme le rappelle Bernard CAZES, le terme de prospective, créé en 1957 par Gaston BERGER, « en est venu à désigner indistinctement tout discours portant sur un futur quelque peu lointain ». Pour autant, la prospective s'inscrit dans la tradition moderniste du progrès, qui a permis le passage d'une prospective fataliste à une prospective active, volontariste et moderne.

A ses débuts, la discipline perpétue le mythe de l'ingénierie sociale dans un monde en mouvement. En ce sens, elle suppose une conversion du regard, puisqu'il s'agit d'observer le présent à partir de l'avenir. La prospective s'annonce comme une technique rationnelle, une science de la pratique ordonnatrice du réel en mouvement.

C'est avec les premiers acteurs de la prospective publique, notamment Pierre MASSE, que les méthodes s'esquissent. Selon MASSE, la prospective peut être appréhendée comme une réaction au désordre, une opération visant à faire de l'avenir un objet visible et distinct. En ce sens, elle constitue un instrument de réduction des incertitudes au service d'une civilisation « créatrice d'anti-hasard » (Pierre MASSE).

Alors que se développe l'approche scientifique des *future studies* aux Etats-Unis, la prospective française se donne des objectifs politiques, comme la reconstruction d'après-guerre et les grands travaux. Dès cette époque, les approches de la prospective diffèrent, notamment en fonction des cultures professionnelles.

Le Commissariat général au Plan travaille avec le patronat, les syndicats et les pouvoirs publics au sein d'une approche économique. Le Comité International Futuribles, créé en 1960, refuse de laisser le monopole de la discussion aux seuls dirigeants. Enfin, la DATAR, créée en 1963, est portée par une ambition supra-ministérielle et s'oppose à l'approche économiste du Plan. Au sein même de la DATAR, différentes approches de la prospective se succèdent ou se côtoient. Elles contribuent à forger autant de conceptions de l'espace et des temporalités qui visent à informer l'action politique.

Toutefois, certaines « certitudes structurelles » (Bertrand DE JOUVENEL) sont partagées par ces différents courants, comme le mouvement inflexible de la croissance française et la relative stabilité géopolitique des années 1960.

### ***Le tournant des années 1970***

Dans les années 1970, le rapport à l'incertitude se transforme avec la prise en compte d'interdépendances sociétales. Celles-ci font apparaître des causalités non linéaires et une certaine instabilité dans les relations entre phénomènes sociaux. Face à la montée des aléas, le style des discours prospectivistes devient plus épuré, et délaisse la prévision au profit du projet.

Les prospectivistes ont entrepris d'envisager le futur au présent, en prenant en compte toute sa complexité. Le déploiement de l'imagination rencontre une légitimité accrue, face au recul de la prévision. Dès cette période, le discours sur le changement est susceptible de réintégrer une part d'utopie. La prospective, initialement développée par les ingénieurs, devient un instrument de critique technocratique.

### ***L'évolution de la prospective***

Les évolutions de la prospective sont tributaires de deux grands débordements.

En premier lieu, le cadre d'investigation sectoriel s'étend aux problématiques sociétales. En prenant en considération la complexité sociale, la prospective modifie son rapport à l'incertitude, qui devient tout à la fois un problème et un moteur. Le recours à l'analyse systémique vise à l'émergence d'une véritable prospective sociale, mais achoppe sur la prise en compte des différentes temporalités constitutives du tissu social.

En second lieu, la prospective étatique laisse place à une prospective territoriale. La décentralisation des années 1980 engendre le morcellement de l'agenda politique, et les territoires cherchent un espace politique propre. L'Etat n'a plus le monopole de la définition du bien commun. Paradoxalement, la prospective se met au service de la compétitivité des territoires.

Ainsi, la prospective renaît dans un contexte de multiplication des acteurs de l'action publique (régions, départements, agglomérations) et associe désormais les différents acteurs du territoire pour devenir participative. Une tendance catalysée par la loi Voynet du 25 juin 1999 relative à l'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (dite LOADDT) ainsi que par la loi Chevènement du 12 juillet 1999 relative au renforcement et à la simplification de la coopération intercommunale.

En ce sens, la prospective territoriale n'a pas seulement pour visée un projet de territoire, mais aussi un renforcement de son rôle cognitif de transformation des représentations. Pour de nombreux prospectivistes, le territoire représente un cadre de réflexion et d'action effectif, une médiation concrète entre le global et le local, une articulation des secteurs et des activités. Dans ce cadre, la prospective doit mobiliser une approche multidimensionnelle et interdisciplinaire.

Le projet de gouvernance des sciences, prolongeant le projet d'anthropologie prospective esquissé par Gaston BERGER, témoigne d'un effort constant pour penser autrement.

A l'heure où la prospective ne peut plus être appréhendée comme elle le fut pendant les Trente Glorieuses, quand prospective et politique allaient de pair dans un Etat fort, il est sans doute pertinent de considérer l'évolution de la prospective dans le sens d'une rationalité cognitive, et de s'attacher à comprendre dans quelle mesure les collectivités territoriales en revendiquent l'emploi. La question est alors la suivante : peut-on considérer que la pratique prospective interpelle la dimension fondamentalement cognitive du politique ? Qu'elle rappelle à la politique ses finalités ? Qu'elle engage à renouer avec la promesse politique ?

Car, comme le rappelle Pierre ROSANVALLON : « Gouverner ne consiste pas seulement [...] à résoudre des problèmes d'organisation, à allouer de façon rationnelle des ressources, à planifier une action dans le temps. Gouverner signifie d'abord rendre le monde intelligible, donner des outils d'analyse et d'interprétation qui permettent aux citoyens de se diriger et d'agir efficacement. Il y a là une dimension fondamentalement cognitive du politique qui doit être fortement soulignée : il s'agit de produire la cité en l'aidant à se représenter, de la mettre en permanence face à ses responsabilités, de lui permettre d'affronter lucidement les problèmes qu'elle doit résoudre. »

## **Cédric POLÈRE**

La manière dont la prospective se réalise n'est pas indépendante de la manière du rapport au temps qui préside dans la société. Difficulté à penser que sommes capables de construire un avenir meilleur pour nos enfants, centrage sur le présent... Notre rapport au futur a changé. Par ailleurs depuis les années 1970 le sentiment de risque et de menace a grandi. Tout cela s'est répercuté sur la manière de faire de la prospective.

On peut alors penser, à la suite de Pierre ROSANVALLON, qu'il est urgent de renforcer politiquement le futur, et de réaffirmer que la prospective ne constitue pas une simple adaptation au changement, mais en appelle au pouvoir transformateur du politique.

## **Table ronde : L'avenir territorial dure-t-il longtemps ?**

### **Damien DENIZOT**

J'ouvrirai l'intervention de Michel LUSSAULT par deux questions : la prospective territoriale ne favorise-t-elle pas, aujourd'hui, le sociétal plutôt que le territorial ? Par ailleurs, comment pouvez-vous solliciter la prospective en tant que Président d'Université ?

### **Michel LUSSAULT**

**Géographe, professeur d'études urbaines et d'urbanisme, ENS de Lyon, Directeur de l'Université de Lyon**

Je vais faire part de mon expérience de géographe ayant participé à la démarche Territoires 2040 et d'acteur des politiques publiques depuis plus d'une décennie. Je m'intéresserai à la relation entre le moment que nous vivons et la redéfinition de l'activité prospective.

Je peux difficilement concevoir une prospective non-territoriale, dans la mesure où toute réflexion sur l'évolution des sociétés doit prendre en compte leurs modes de territorialisation. L'activité prospective intègre les dimensions sociale et territoriale, et se révèle plus importante aujourd'hui qu'hier, dans la mesure où la définition canonique de la prospective ne tient plus.

A proprement parler, la prospective des années 1960 s'est achevée avec la fin de la modernité. Les bases cognitives et culturelles qui sous-tendaient cette modernité ne peuvent plus être soutenues aujourd'hui, face aux doutes sur le progrès et à l'incertitude généralisée. Cette incertitude n'est pas résiduelle et marginale, mais structurelle et centrale. Elle traduit une incapacité à produire du certain.

La fin du monopole de l'expertise légitime constitue un autre aspect de cette rupture. Les procédures de consultation achoppent sur la prolifération d'expertises, et la démocratie participative s'avère difficile à organiser. Dans ce cadre, l'activité prospective doit prendre le contrepied de sa définition habituelle.

En tant qu'acteur public et géographe, l'activité prospective m'intéresse pour sa capacité à opacifier, et non à éclairer. La prospective doit traduire le caractère équivoque des réalités, dans la mesure où une analyse univoque engendre des erreurs de sens manifestes.

Selon Michel GODET, la prospective vise à guider l'action. Je pense, au contraire, qu'elle doit dérouter. Lorsque j'étais responsable du groupe « Métropolisation » de Territoires 2040, on me reprochait le caractère équivoque et déroutant des scénarios proposés. Or ce caractère était volontaire.

Les lignes directrices et les scénarios produits dans les années 1950 ne se sont jamais réalisés. En ce sens, la prospective n'est pas en mesure d'élaborer des guides, d'assurer ou de rassurer. Au contraire, elle doit inquiéter et provoquer la réflexion sur un ordre ou un désordre possible. La prospective est liée à la capacité inquiétante des savoirs, dont l'exigence est de déranger et de dérouter. A cet égard, tout savoir se révèle à la fois enthousiasmant et décevant.

Enfin, la prospective ne doit pas être envisagée comme une aide à la décision, mais comme un vecteur de dispute. Son mérite est de permettre de suspendre la décision, en traduisant la complexité des questions touchant à l'avenir des sociétés.

A titre d'exemple, la problématique de l'irréversibilité se révèle centrale dans toutes les pensées de la soutenabilité territoriale, mais elle n'est guère prise en compte dans l'agenda politique. Les théories les plus audacieuses de développement soutenable défendent la réversibilité, considérée comme une sortie de l'irréversibilité de l'action propre à la modernité. Dans ce cadre, la possibilité d'un retour ou d'une récursivité peut conduire les décideurs à se poser certaines questions élémentaires dans le développement d'un projet architectural et urbain.

Cette thématique constitue un sujet de dispute qui ne peut être résolu par un consensus. En effet, l'activité politique peut solliciter la mésentente ou le différend, afin de constituer des « collectifs litigieux » de pensée (Jacques RANCIERE).

Nous devons conférer à la prospective la possibilité de bouleverser nos pratiques. Cependant, un tel bouleversement mettrait en exergue l'épuisement de nos modèles politiques, en termes d'organisation des territoires politiques et de conception de projets.

La situation actuelle montre la nécessité d'une production de pensée, afin de révolutionner nos systèmes politiques et nos systèmes d'administration territoriale. En effet, les formes actuelles de conception de projet et d'administration de la décision conduisent à l'impuissance.

## **Damien DENIZOT**

Comment les fonctionnaires publics territoriaux peuvent-ils participer à ces changements ?

## **Michel LUSSAULT**

Je répondrai par une expérience. Le droit à l'expérimentation existe dans le Code de l'Éducation. Nous avons réclamé ce droit dans le cadre du Plan Campus, à Lyon, dont je suis maître d'ouvrage. Nous souhaitons travailler sur des modes différents d'instruction du projet urbain, en laissant ouverts un certain nombre de choix, en trouvant d'autres formes de construction du projet et, éventuellement, d'autres modalités de délibération, de décision, de suivi et de financement.

Le droit à l'expérimentation est subordonné à l'autorisation de l'État, qui l'octroie rarement, puisque ce droit questionne les noyaux durs des politiques publiques, dans les domaines de l'éducation ou de l'urbanisme. En ce sens, nous n'avons pu obtenir ce droit, aux motifs que les aboutissants ne sont pas connus et que la fiabilité du résultat n'est pas assurée. Les raisons invoquées témoignent de notre incapacité à faire évoluer un système verrouillé de toutes parts.



Si tous les acteurs sont persuadés que nos systèmes de gouvernement dysfonctionnent, la nécessité d'une discussion s'impose. Il est de notre responsabilité de conduire les cadres de réflexion sur l'administration publique à une modification. Tant que nous consentons à l'absurdité d'une situation d'impuissance publique, le système connaîtra davantage de dysfonctionnements à l'avenir, puisque nos outils ne nous permettront pas d'affronter les réalités urbaines et territoriales dans leur équivocité.

## **Damien DENIZOT**

Peut-on construire une société dans l'incertitude ?

## **Etienne BUTZBACH**

**Maire de Belfort et Président de l'agglomération belfortaine, Vice-président du Conseil régional de Franche-Comté en charge de la prospective, des fonds européens et des coopérations interrégionales.**

Michel LUSSAULT se montre très sûr de ses incertitudes. Il manie le sens de la provocation et le paradoxe, tandis que mon approche se veut plus dialectique. Pour ma part, je fais appel à des certitudes, malgré leur caractère relatif. En tant que médecin, je crois à la circulation du sang et à la science, même si nous devons constamment la réinterroger. Si la posture de l'intellectuel montre sa nécessité, elle ne saurait se substituer à la politique.

La position de Michel LUSSAULT témoigne d'une époque qui cherche à retrouver du sens dans l'action politique. Je compte défendre cette capacité d'action politique qui, selon moi, n'est pas condamnée à l'impuissance.

Une conception binaire ne peut être résolue que par le recours au paradoxe. Or cette binarité doit être dépassée par une analyse plus complexe. Mon approche, nourrie de structuralisme marxiste et de mystère heideggérien permet, en ce sens, de combiner déterminisme et mystère.

Les intuitions épistémologiques avancées par Chloë VIDAL et Cédric POLERE méritent d'être développées plus avant, en prenant en compte la succession des Trente Glorieuses et des Trente Piteuses. La prospective s'origine dans une pensée, et l'on peut questionner le rapport de cette pensée au personnalisme, dans sa volonté de penser l'humain et la transformation sociale en échappant au marxisme.

L'évolution de la prospective est marquée par de grands paradigmes : la pensée keynésienne d'après-guerre, puis le tournant néo-libéral des années 1980, face aux dérives du communisme stalinien et à la crise de l'État providence. Les dérives techniques ou sectorielles de la prospective sont liées à la situation de ces trente dernières années.

Faute de pouvoir évoluer au sein d'un paradigme plus favorable, la prospective rencontre des difficultés à se développer. Cependant, depuis 2008, l'État, le secteur public et la régulation redeviennent des questions d'actualité, notamment *via* l'émergence d'écoles néo-keynésiennes en économie.

La définition de la politique doit être éclairée, afin de mieux comprendre son rapport à la prospective. La langue anglaise distingue *politics*, le rapport ontologique et anthropologique à la politique, *policy*, le rapport au pouvoir, la « politique politicienne », et *polity*, renvoyant aux politiques publiques. Seules la première et la troisième acception permettent d'envisager l'activité prospective.

En ce qui concerne la première acception, on constate que de nouvelles valeurs politiques, reposant sur la coopération, le besoin d'action collective et l'empathie, émergent. Les intérêts individuels ne peuvent constituer le seul moteur de l'activité humaine.

En ce sens, considérer le marché comme seul élément régulateur remet en cause la nécessité de la prospective, puisqu'une telle conception suppose que la libre activité des acteurs produira spontanément une organisation sociale. Or les collectivités locales et l'Etat permettent d'apporter une vision stratégique à long terme.

La politique pose la question de nos modes de projection, ce qui est impossible d'un point de vue libéral, supposant le règne de l'incertitude et du chaos. La prospective est née de la volonté d'éclairer l'action publique. Or, ces trente dernières années, la réflexion prospective a pu apparaître secondaire ou accessoire.

Lorsque la Présidente de Région m'a confié la charge de la prospective, son inscription dans une dimension politique me semblait évidente. La projection dans un futur, quand bien même idéal et utopique, me paraît essentielle pour penser la réalité humaine. Dans ce cadre, je ne souhaitais pas me restreindre à un travail sur des scénarios avec des bureaux d'étude. La question devait être élargie à l'avenir de la Franche-Comté en 2040, afin de dépasser l'horizon de la fin de mandat.

Nous nous sommes interrogés sur le rôle de la prospective, et la nécessité s'est fait jour d'avoir recours à une « projective », qui permettrait de conjuguer l'optimisme de la volonté propre au politique et le pessimisme de l'intelligence caractérisant les prospectivistes. En ce sens, nous avons élaboré des projets nourris d'une réflexion critique et impertinente, en articulant la science et l'imagination.

La projection doit s'ancrer dans une vision scientifique, sollicitant des experts et prenant en compte le contexte sociologique, démographique, géographique et climatique. Pour autant, il apparaît nécessaire de faire également appel à la provocation et à l'imagination, afin de s'évader des contextes paradigmatiques, comme les modèles économétriques et les prévisions démographiques.

La parole d'expert, cependant, ne doit pas se révéler paralysante. Elle ne doit pas reposer sur le déni de la vision politique, qui suppose un dessein et un projet. La fonction de projection, d'ouverture des horizons, apparaît essentielle pour le politique, puisque sa tâche consiste à rendre possible ce qui est souhaitable.

J'entends la mise en garde de Michel LUSSAULT, notamment en ce qui concerne les utopies meurtrières, mais cette interpellation n'évacue pas la nécessité du projet.

### **Michel LUSSAULT**

Mon désaccord avec Etienne BUTZBACH s'avère plus apparent que réel, et ne doit pas être écarté. Un bon désaccord s'avère préférable à un mauvais consensus.

Selon moi, l'intérêt de la prospective réside dans sa capacité à produire des significations. J'insiste sur le pluriel, car la signification, le sens ou l'orientation ne sont jamais uniques. Le champ politique rencontre tout mon intérêt, dans la mesure où il produit de la cohérence au sein de la dissonance.

Cependant, l'enjeu de la redéfinition du politique réside dans ce passage du singulier aux pluriels équivoques des significations, des directions et des prospections. On ne peut plus organiser des sociétés de plus en plus plurielles avec des sens pré-orientés et monovalents.

## **Etienne BUTZBACH**

Plutôt que le singulier et le pluriel, les catégories politiques qui m'intéressent sont l'unité et la diversité. Le singulier renvoie à l'état des lieux, tandis que l'unité ne peut se résumer à un « donné là ». En ce sens, l'alchimie politique a pour rôle de dépasser les singularités pour produire une organisation qui les dépasse. En ce sens, la prospective relève d'une conscience davantage que d'une science.

## **De la salle**

Faut-il supprimer les équipes politiques dans la gestion des collectivités locales ?

## **Etienne BUTZBACH**

Cette question touche au problème des limites de l'exercice intellectuel, et de la pensée postmoderne en particulier. Les politiques publiques sont confrontées à la transformation du réel, tandis que la parole de l'expert répond à un besoin d'analyse des dissonances cognitives et des représentations. Il y a urgence à se doter d'un corps politique capable d'affronter l'ampleur des problèmes posés en termes de projection et d'analyse.

Les responsables territoriaux sont confrontés à ce problème, puisqu'ils doivent parfois penser les projets à la place des politiques. Les administrateurs témoignent parfois d'une avance dans la réflexion prospective par rapport aux élus, et ils ont tendance à se substituer au rôle de ces derniers. Or leur travail consiste avant tout à interpeller et à co-construire la vision prospective grâce à leur approche, à leurs compétences et à leurs savoirs.

## **Damien DENIZOT**

Je souhaite poser deux questions à Etienne BUTZBACH. La première concerne le rôle de la Région dans l'apport d'expertise en prospective sur l'ensemble des territoires de Franche-Comté. La seconde se rapporte à l'articulation des échelles entre agglomérations, Région et Etat.

## **Etienne BUTZBACH**

La prospective ne se réduit pas à un seul niveau. Tout élément de politique publique, qu'elle soit sectorielle ou territoriale, requiert une analyse prospective.

Dans ce cadre, la question de la temporalité s'avère primordiale, et une approche systémique ne permet pas d'en rendre compte. La prospective, en tant que posture et processus pluridisciplinaire, ne peut se réduire à une échelle. Elle s'articule au sein du trio constitué par l'Etat-Nation, l'Europe et la Région, qui ne se réduit pas à une Collectivité territoriale. Les stratégies régionales relèvent déjà de l'Etat, et doivent permettre aux collectivités de se doter d'un cadre réflexif.

## **Nicolas RIO**

### **Doctorant en Sciences Politiques à l'IEP de Lyon, en bourse CIFRE au sein de la Coopérative-Conseil Acadie, Paris**

J'interpelle Etienne BUTZBACH sur le lien entre l'activité prospective et le politique. Ma question porte sur votre relation avec vos collègues élus et les autres Vice-présidents.

## **Etienne BUTZBACH**

Cette question s'est rapidement posée. J'ai été confronté à un problème de dissonances cognitives, face à une quarantaine de conseillers régionaux portant une conception distincte de la Région. Ma première tâche a consisté à dégager une vision partagée de la Région d'aujourd'hui et

de demain. Nous avons formulé quelques idées simples : la Région est industrielle et productive, qualitative et bipolaire, puisque liée au fait métropolitain.

Conjuguer le maintien d'une réflexion prospective et la traduire dans des plans opérationnels à court terme constitue notre principal problème aujourd'hui. Le travail du SRAT vise à appliquer la réflexion prospective à l'organisation plus unifiée des Schémas.

Il n'existe pas de réflexion projective sans partage entre élus, administrateurs et population. La question de la consultation s'avère complexe, puisque l'imposition d'un projet, tout comme, à l'inverse, une implication trop active de la consultation, peuvent empêcher l'aboutissement d'un projet. Il s'agit de trouver les formules dynamiques et dialectiques qui permettront de nourrir l'expertise et l'usage. A cet égard, un processus d'appropriation de la démarche par les acteurs s'avère nécessaire.

## Les enjeux opérationnels et institutionnels de la prospective

**Nicolas RIO**

**Doctorant en Sciences Politiques à l'IEP de Lyon, en bourse CIFRE au sein de la Coopérative-Conseil Acadie, Paris**

Je me propose d'interroger la place de la prospective dans l'action publique en sollicitant un postulat, deux constats et trois interrogations. Je ferai part de mes étonnements face aux démarches observées.

Mon postulat de départ suppose que la prospective, paradoxalement, s'intéresse moins au futur qu'au présent, puisque le futur devient quasiment un prétexte pour porter un autre regard sur le présent, en mettant de côté les contraintes du fonctionnement des collectivités (périmètre territorial, routines de fonctionnement, dogmes guidant l'action). La démarche prospective vise à réintroduire de l'incertitude et de la liberté. Dès lors, la question de son existence institutionnelle se pose.

Mon premier constat a trait à la diversité des démarches prospectives, puisque la place de la prospective dans l'organisation varie. A titre d'exemple, une cellule prospective est rattachée au Directeur Général des Services (DGS) au Conseil Général du Bas-Rhin, tandis que le Conseil Régional Pays de la Loire fait appel à un service plus structuré, intégré à la Direction de la Planification et des Territoires.

On constate également une tendance à placer l'activité prospective en dehors de la Collectivité, notamment *via* les Agences d'urbanisme, les Conseils de développement et les Conseils économiques et sociaux. Le fait que la prospective soit menée dans des lieux différents influe sur le type de prospective pratiquée.

Mon deuxième constat concerne la dimension d'interface de la prospective, entre l'intérieur et l'extérieur de l'institution. En effet, l'activité prospective intègre dans l'action publique des acteurs extérieurs : consultants, bureaux d'études spécialisés, chercheurs, universitaires, citoyens, créatifs ou collectivités.

Un tel positionnement, du fait de sa situation « à la marge », présente des risques de marginalisation, mais aussi des opportunités, liées à la mise en contact de deux mondes. Les Directions de la prospective présentent un lien avec la société et le territoire plus important que les autres directions sectorielles de l'Institution.

Cette position de marginalité conduit à trois interrogations. La première concerne la place de la prospective dans l'action publique et sa distance à l'opérationnel. En effet, la prospective doit faire montre de recul pour innover, tout en étant suffisamment intégrée à l'opérationnel pour que ses démarches se traduisent par des actions.

La seconde interrogation concerne les critères de réussite et d'achèvement du travail prospectif. Il ne s'agit pas d'évaluer les bonnes pratiques, mais de comprendre les modalités de diffusion de la prospective au sein de l'institution. En effet, la prospective, en tant qu'espace d'émancipation et de déstabilisation, travaille au rebours des routines de fonctionnement des collectivités. Dès lors, on peut se demander comment ménager une place à l'activité prospective au sein l'organisation.

La troisième interrogation touche à l'articulation des différentes démarches de prospective. A titre d'exemple, plus de dix structures publiques mènent des activités de prospective sur le territoire de Nantes-Saint-Nazaire.

Si la prospective permet de s'émanciper des périmètres institutionnels, elle met en lumière les interdépendances entre territoires et peut constituer une ressource pour initier une meilleure coopération entre territoires.

**Cédric POLÈRE**  
**Docteur en Sciences Politiques, Sociologue**

Je commencerai par une question que je me suis posée après avoir rencontré des acteurs de la prospective en France. Malgré quelques désaccords, un certain nombre d'entre eux pensent que les outils de la prospective (mis en ordre par Michel GODET) apparaissent difficiles à manier et à adapter, coûteux en temps et en argent, à l'efficacité peu évidente, peu aptes à ouvrir le champ des questionnements et des alternatives. La boîte à outils n'a d'ailleurs presque pas évolué depuis trente ans. L'inventivité mondiale en prospective touche peu la France, et les outils, à commencer par les scénarios, restent liés à une pensée d'ingénieurs qui décompose le réel. Si le CNAM et *Futuribles* ont des arguments pour défendre l'intérêt des méthodes formalisées, certaines tentatives de renouvellement ont vu le jour.

L'une des plus importantes (mais la question est controversée !) est à mon avis celle de la prospective du présent, née à partir de 1982 à la RATP. Pour comprendre et résoudre les enjeux de la ville et des transports (incivilités, nouveaux usages...) il a été décidé d'associer la prospective aux sciences sociales. Les points de changement concernent l'ouverture de la prospective aux recherches en sciences humaines et sociales, source de compréhension fine des phénomènes, l'importance accordée à l'expertise des usagers, aux expériences, la place du débat, l'accent mis sur le présent, les signaux faibles, et la valorisation des initiatives qui vont dans le « bon sens ». Avec cette démarche, le « voir loin » de Gaston BERGER devient moins important que le « voir en profondeur », le « voir large » et le « voir ensemble ».

Une autre tentative bien plus récente correspond à l'irruption du design. L'agence *La 27<sup>e</sup> Région* notamment explore depuis 2008 de nouvelles façons de produire des politiques publiques en faisant appel à la co-conception, aux expertises variées, à l'expérimentation et à la créativité des usagers. L'agence n'a pas recours aux procédures habituelles de la prospective stratégique (phases successives exploration-stratégie-plan d'actions), mais construit directement un projet répondant à une vision souhaitable. On est quelque part entre prospective, innovation de projet et expérimentation.

Les évolutions qui ont eu lieu invitent à remettre en cause des dogmes de la prospective, à la renouveler, ce qui devrait permettre à la prospective de trouver de nouveaux leviers. Reconnaissons d'abord, et ce n'est pas une faiblesse, que la prospective se trouve incorporée à l'imaginaire de notre temps ; que la prospective est cousine de l'utopie : alors que le discrédit dont souffre l'action publique vient d'une difficulté à énoncer le souhaitable et d'une moindre capacité à

produire le changement, elle gagnerait à s'intéresser aux utopies d'aujourd'hui, car c'est là que la société formalise la pensée alternative qui dans certains cas sera la pensée de demain. La ville numérique ou la ville durable ont une dimension utopique par exemple. Pour autant, il ne faut pas que la prospective soit assujettie à l'utopie.

Autre dogme : l'idée que la prospective doit éclairer l'action à la lumière des futurs possibles. En ce sens, une phase exploratoire doit précéder l'élaboration de la stratégie et l'action. Or ce dogme est aujourd'hui mis en débat, puisque certains prospectivistes font valoir qu'il est vain de vouloir indiquer l'éventail des futurs possibles, que ce travail est souvent plus conservateur que le travail sur le souhaitable... Bref, sans renoncer à l'indispensable travail exploratoire, il est possible de séquencer la prospective de diverses façons.

La focalisation de la prospective sur l'écrit est aussi un dogme. Si la prospective est liée à l'imaginaire, elle n'a pas exploité les ressources de l'image, qui permettent pourtant de rendre tangibles des idées et d'étendre l'audience des travaux prospectifs. Le rapport prospective-image change aujourd'hui, via le design qui se saisit de cet enjeu.

Le lien entre prospective et science-fiction mérite aussi d'être réinterrogé. La prospective ne gagnerait-elle pas à utiliser ses capacités d'exploration et de problématisation ? Une œuvre d'anticipation permet en effet d'« expérimenter » mentalement des futurs. Cela peut être une base d'une réflexion ou du lancement d'un débat ouvert au public par exemple. Les prospectivistes étatsuniens intègrent aujourd'hui des éléments d'*anticipative fiction* dans leurs travaux.

Les outils et les concepts des sciences humaines et sociales sont indispensables à la prospective pour penser le présent et ses transformations. Malgré des visées différentes, des alliances nouvelles peuvent être trouvées. Enfin, les prospectivistes ont souvent opposé leur travail à celui des historiens. Or l'histoire est une force de propulsion, une ressource de sens pour des projets, comme l'a montré la démarche *Lyon 2020*.

Pour conclure, je dirais que si l'activité prospective s'avère fragile dans les organisations, ceci pour de multiples raisons (transversalité, difficulté à passer de la réflexion à l'action, prise en compte aléatoire par les décideurs...), je suis aujourd'hui convaincu que la puissance de la prospective réside dans sa capacité de transformation cognitive. En ce sens, une prospective réussie est celle qui réactualise et modifie des conceptions (concernant une politique, un projet, une activité...), et *in fine* des manières d'agir, de penser et trouver des solutions. De multiples exemples l'attestent.

## Table ronde : la prospective en action

**Philippe DHENEIN**

**Directeur général adjoint, Pôle Territoire du Conseil régional de Rhône-Alpes**

La prospective en Région Rhône Alpes est née de l'échec de l'élaboration du SRAT en 2002-2003.

Le renouveau s'est traduit par la création d'une direction de la prospective, de l'évaluation et des démarches citoyennes. Son action s'est manifestée par l'importance accordée au développement durable et la mise en place de Rhône-Alpes 21, destinée à évaluer les politiques publiques.

Pour autant, deux mondes coexistaient : celui de la prospective à proprement parler, et celui des démarches locales de prospective au sein des différentes directions opérationnelles.

En 2010 a été initié le projet *Montagne 2040*. Dans un contexte de réorganisation et de transversalité difficile, nous avons fait le choix de contourner les obstacles par cette démarche prospective donnant la parole aux jeunes.

La démarche s'est réalisée en deux temps. Dans un premier temps, la Direction de la Jeunesse a mis en place des *Agoras Jeunes*, ateliers citoyens traitant de questions de prospective. Les participants, encadrés par des experts, ont produit des scénarios et des maquettes. Les questions prospectives avaient trait à la création de richesses et aux projets de vie dans les zones de montagne.

Dans un second temps, Martin VANIER, en charge de *Cap sur 2030 pour la Région Urbaine de Lyon*, a initié un exercice de panoramiques, temps d'échanges entre scientifiques et professionnels sur la base des questionnements formulés par les jeunes. Parallèlement, des ateliers thématiques entre socioprofessionnels ont été mis en place.

Les ateliers thématiques, en cours de déploiement, abordent des questions transversales : planification et développement économique ; transports, sport et tourisme ; énergie, climat et logement ; projet de vie et formation.

Dans le même temps, nous avons passé commande auprès du Conseil économique, social et environnemental régional (CESER), travaillant en relation avec les conseils de développement, pour la réalisation de scénarios.

En tant que directeur de projet, mon problème réside dans la convergence des démarches. Les Agoras Jeunes envoient des questions réinjectées dans les panoramiques des scientifiques et les ateliers socioprofessionnels. Le CESER, ainsi que la Junior Entreprise de l'Université de Grenoble, sont également impliqués.

Notre objectif vise à renouveler la pensée et le vocabulaire, en nous projetant face à des risques et à des menaces. Notre questionnement a été lancé lors du congrès de l'Association Nationale des Elus de Montagne (ANEM) en octobre 2011. Depuis lors, trois résultats peuvent être constatés.

Premièrement, les régions alpines se sont auto-commandées en exercices de stratégies macro-régionales. En ce sens, les régions alpines européennes partagent des enjeux communs en termes de climat, de risques et de développement économique et urbain.

Deuxièmement, une démarche prospective a été initiée sur les diagnostics préalables à la future génération des fonds structurels. Ils seront présentés à la DATAR.

Troisièmement, Euromontana, le lobby européen des zones de montagnes, a travaillé cette année sur la question des jeunes en montagne dans la perspective de son Congrès, ce qui a mobilisé des régions et pays aussi divers que l'Ecosse, la Roumanie ou le Portugal, permettant de véritables échanges d'expériences.

Notre travail, en repérant les problèmes et les risques de rupture, cherche des solutions pragmatiques et immédiates, applicables aux futurs cadres contractuels entre l'Etat et la Région, à la future génération des Fonds européens ou à la rénovation des Schémas de Massifs.

Notre réticence à réaliser un SRAT pourra être revisitée à l'aune du troisième acte de la décentralisation sur les compétences. Plutôt que d'avoir recours à un grand schéma régional commun (Rhône – Alpes à la taille de la Suisse et des ensembles territoriaux très divers), nous pouvons envisager de co-construire des visions partagées sur cinq territoires cohérents comme l'aire métropolitaine lyonnaise ou les Alpes du Nord par exemple. En nous appuyant sur l'exercice *Montagne 2040* qui renvoie à 72% du territoire régional nous voulons dégager des perspectives communes tout en respectant la diversité, dans un souci d'équité territoriale.

Dans l'exercice *Montagne 2040*, la prospective présente une dimension tactique, puisqu'il s'agit de gérer l'avenir immédiat en fonction d'obstacles repérés à plus long terme.

## **Damien DENIZOT**

En tant que Directrice d'une agence d'urbanisme, comment pratiquez-vous l'assemblage des visions prospectives ?

## **Anne PONS**

### **Directrice de l'Agence de développement et d'urbanisme de l'agglomération strasbourgeoise (ADEUS)**

Je répondrai à votre question en présentant notre activité. L'innovation publique, le rôle d'interface, la créativité, l'expertise d'usage, le débat et l'attention aux signaux faibles constituent le cœur de notre action.

Lors de ma prise de fonction à Strasbourg en 2009, nous avons accompagné l'élaboration de documents cadres intervenant sur le même territoire, PDU, PLH PLU devenu communautaire, un SCOT lié à l'agglomération ainsi qu'un certain nombre de SCOT sur l'ensemble du département. Accompagner ces documents dans une perspective cohérente paraissait inconcevable sans une méthode commune.

Le Maire de Strasbourg et son premier Adjoint, Robert HERMANN, Président de l'Agence, ont orienté notre démarche vers la prospective. Leur conception portait moins sur les notions de projection et d'anticipation que sur les idées nouvelles. Cette confusion initiale entre anticipation, projection et prospective a permis de produire une action utile et fructueuse, reposant sur la transversalité entre les documents cadres.

L'interdépendance des territoires nous a conduits à un travail régional, et même euro-régional, à l'échelle de la Conférence du Rhin Supérieur. Notre objectif, lié à l'harmonisation des politiques publiques, vise à faire émerger les stratégies des documents cadres en les coordonnant.

Pour ce faire, nous avons organisé un séminaire ouvert au grand public et portant sur les grandes tendances des transformations en cours. Nous avons impliqué les élus et les techniciens autour de quatre après-midi thématiques, traitant de la vulnérabilité climatique et de l'énergie, des modes de vie et de l'enjeu de la cohésion sociale, des options organisationnelles métropolitaines et de l'interdépendance des territoires à l'échelle du Rhin Supérieur.

A la suite de ce travail, un certain nombre de risques ont été mis au jour, comme l'irréversibilité des phénomènes climatiques ou le risque de décohésion sociale lié à l'augmentation du prix du pétrole.

Nous avons hiérarchisé les risques, les enjeux et les opportunités. Sur la base de cette classification, nous avons imaginé une conception du territoire articulant quatre systèmes : territoire-paysage, territoire de proximité, territoire connecté et territoire compétitif. Ces quatre aspects, pris ensemble, s'inscrivent dans une perspective de développement durable.

Sur cette base, nous avons élaboré six fictions présentées aux élus. Ce travail avait pour objectif d'initier une prise de conscience des dynamiques déjà à l'œuvre.

Dans un second temps, nous avons travaillé à reconstruire les scénarios autour de variables, en partage avec les techniciens des différents organismes et collectivités. Chaque variable donnait lieu à plusieurs solutions mises en débat. A l'issue du débat, un vote a permis de mettre en évidence des scénarios non prévus par l'agence.

Ces scénarios contrastés ont fait l'objet de demandes très fortes d'applications au territoire et ont permis de créer des équipes communes. A titre d'exemple, un atelier a rassemblé la Communauté urbaine de Strasbourg et l'Agence autour de l'élaboration de scénarios, présentés aux élus par la



suite. Cette action a guidé le travail des élus dans les grandes orientations du Projet d'Aménagement et de Développement Durable (PADD) du PLU communautaire. Dans ce cas, un rapport direct existe entre la prospective et l'action publique.

La méthode que nous sollicitons fonctionne à condition qu'il existe une transversalité d'acteurs. Nos variables sont constituées par la manière dont les marges de manœuvre de chacun impactent le réel.

**Olivier VERRHAEGHE**  
**Directeur du Cabinet ID-Act**

La démarche que je vais décrire tranche par rapport aux autres présentations. Elle concerne l'évolution du marché du travail et de l'activité économique dans le territoire boulonnais.

A partir de 2009, notre Cabinet a accompagné la Maison de l'Emploi de Boulogne-sur-Mer. Le territoire, malgré ses atouts, doit relever certains défis en matière d'emploi, puisque son taux de chômage est supérieur à la moyenne régionale.

Le secteur de l'emploi et du développement économique est occupé par un ensemble d'acteurs : collectivités, acteurs de l'insertion, de l'emploi, de la formation et du développement. Ces différents acteurs n'ont pas les moyens de connaître parfaitement le tissu économique. Nous avons cherché à organiser cette connaissance, tout en anticipant les mutations économiques.

Cette démarche a été initiée par une impulsion politique forte de la part du Maire de Boulogne, Frédéric CUVILLIER. La forte mobilisation des acteurs de l'emploi a permis l'émergence d'une culture commune de l'approche des entreprises, ainsi que le partage d'outils proches, si ce n'est communs.

Nous avons mis en place des outils de gestion de l'information, d'évaluation de la vulnérabilité et des besoins d'accompagnement des entreprises, dans une perspective d'anticipation des mutations économiques à court terme.

Des comités techniques mensuels permettent un échange d'informations entre les 25 structures partenaires, ainsi que la réalisation de bilans économiques et stratégiques des entreprises. Les propositions d'accompagnement qui en résultent répondent aux besoins des entreprises et peuvent toucher au financement de l'innovation, à la gestion des compétences, au recrutement ou à la formation.

Un deuxième niveau de suivi stratégique permet de mettre à jour la vision des collaborateurs sur le tissu économique boulonnais. Cette lecture segmentée permet une meilleure connaissance de l'offre de formation initiale et de la main-d'œuvre disponible. Dans ce cadre, l'évolution du nombre d'emplois par métier et les projets de recrutement peuvent être mis en lien. Cette démarche a donné lieu à la création d'un site Internet destiné à l'orientation des jeunes, des salariés et des demandeurs d'emploi au niveau du territoire.

**De la salle**

L'intérêt de la prospective territoriale réside selon moi dans l'envie d'avenir qu'elle génère et les moyens d'action qu'elle propose. En ce sens, on peut s'interroger sur la capacité des élus à réaliser ces choix.

**Anne PONS**

L'adaptation de nos méthodes au travail des élus a pris du temps, mais la production de scénarios réalistes et applicables les a directement intéressés.

## **Damien DENIZOT**

Comment considérez-vous l'offre de services de la Région à l'égard des territoires infrarégionaux ?

## **Philippe DHENEIN**

En Rhône Alpes il existe trois aires métropolitaines : Lyon - St Etienne, Grenoble – le Sillon Alpin et le Grand Genève dont environ un tiers est en France. Le paradoxe législatif est que la Région participe à la gouvernance, de droit Suisse, de l'aire genevoise, au même titre que les deux départements de l'Ain et de la Haute-Savoie et le regroupement des intercommunalités françaises, alors que les Pôles Métropolitains qui se constituent par ailleurs sont des syndicats mixtes d'intercommunalités fermés. Comment, dans ces conditions, faire fonctionner un couple Région – Métropole alors que les thèmes d'intervention (transports, aménagement, économie, enseignement supérieur et recherche...), sont fortement imbriqués ?

## **Conclusion**

### **Damien DENIZOT**

En conclusion, je retiendrai la proposition de Philippe DHENEIN, invitant à explorer le lien entre prospective et tactique.

En ce qui concerne les critères de réussite d'un exercice de prospective, les présentations d'Anne Pons et d'Olivier VERRHAEGHE sur la transversalité constituent des indicateurs optimaux du bon état de fonctionnement d'un dispositif.

La multiplicité des foyers de prospective sur un territoire métropolitain montre l'intérêt de produire un métadiscours anticipateur afin de mutualiser les démarches. La prospective, en tant qu'outil, peut permettre le passage de la contrainte à la ressource dans un environnement budgétaire complexe.

Document rédigé par la société Ubiquis – Tél. 01.44.14.15.16 – <http://www.ubiquis.fr> – [infofrance@ubiquis.com](mailto:infofrance@ubiquis.com)