



# Guide pratique pour la prospective régionale en **BELGIQUE**



## La recherche européenne vous intéresse?

Notre magazine *RDT info* vous tient au courant des principaux développements dans ce domaine (résultats, programmes, événements, etc.). *RDT info* est disponible gratuitement en allemand, en anglais et en français, sur simple demande:

Commission européenne  
Direction Générale de la Recherche, Unité Information et Communication  
B-1049 Bruxelles  
Fax: + 32 2 295 82 20  
research@cec.eu.int  
<http://europa.eu.int/comm/research/>

## COMMISSION EUROPÉENNE

Direction Générale de la Recherche  
Direction K, Unité "Prospective scientifique et technologique; liens avec l'IPTS"

Günter Clar  
Tél.: +32 2 295 34 00  
Fax: +32 2 295 88 65  
[guenter.clar@cec.eu.int](mailto:guenter.clar@cec.eu.int)

Christian Svanfeldt  
Tél.: +32 2 299 67 31  
Fax: +32 2 295 88 65  
[christian.svanfeldt@cec.eu.int](mailto:christian.svanfeldt@cec.eu.int)

# **Guide pratique pour la prospective régionale en BELGIQUE**

## **Équipe de rédaction**

### **Frédéric Heselmans**

Université de Liège, CLEO (Centre d'Étude de l'Opinion)  
Boulevard du Rectorat 7 B31, Boîte 47, B-4000 Liège, Belgique  
Tél. : +32 (0)4 366 31 50  
<http://www.cleo.ulg.ac.be/>

### **Ian Miles & Michael Keenan**

PREST (Policy Research in Engineering, Science and Technology), University of Manchester  
Oxford Road, Manchester, M13 9PL, Royaume-Uni  
<http://les1.man.ac.uk/PREST/>

### **Projet FOREN**

James Gavigan & Fabiana Scapolo, IPTS  
Michael Keenan & Ian Miles, PREST  
Francois Farhi & Denis Lecoq, CMI  
Michele Capriati & Teresa di Bartolomeo, Sviluppo Italia  
<http://foren.jrc.es>

### **Günter Clar & Christian Svanfeldt**

DG RTD, Direction K, Unité K2 "Prospective scientifique et technologique; liens avec l'IPTS"  
SDME 11/35, B-1049 Bruxelles, Belgique  
<http://www.cordis.lu/rtd2002/foresight/home.html>

# COMMISSION EUROPÉENNE

## RECHERCHE

*Commissaire: Philippe Busquin*

**Direction Générale de la Recherche**

*Directeur général : Achilleas Mitsos*

La Direction générale de la Recherche conçoit, développe et suit les initiatives politiques de la Commission pour la réalisation d'un espace européen de la recherche. Elle conçoit et met en œuvre les actions communautaires nécessaires, en particulier les programmes-cadres de recherche et de développement technologique. Elle contribue également à la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne pour l'emploi, la compétitivité au plan international, la réforme économique et la cohésion sociale dans l'Union européenne.

**La Direction "Société et économie de la connaissance"** (Direction K) contribue à la réalisation de l'espace européen de la recherche dans les domaines des sciences sociales, de la prospective et de l'analyse économique, scientifique et technique. A cette fin, elle suit et encourage les activités de prospective scientifique et technologique, conduit les analyses économiques nécessaires aux travaux de la Direction Générale, coordonne la politique dans le domaine des sciences politiques, économiques, humaines et sociales. Elle prépare les rapports européens sur les indicateurs de la science et de la technologie. Elle contribue à la mise en œuvre des programmes-cadres dans ces domaines. Elle suit les progrès de la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne. Elle encourage l'investissement privé dans la recherche et l'innovation technologique. A cette fin, elle développe des politiques et des mesures visant à améliorer les conditions cadres (par exemple sur les droits de propriété intellectuelle) pour l'investissement privé et l'efficacité des instruments de financement public.

**L'Unité K 2 – "Prospective scientifique et technologique, liens avec l'IPTS"** – contribue à la réflexion politique de la Direction Générale par des analyses et des études de Prospective scientifique et technologique. Elle développe avec les autres Directions et Directions Générales et particulièrement avec l'IPTS/CCR, la coopération entre les acteurs et les utilisateurs de la Prospective en Europe. Elle est également responsable de la mise en œuvre des actions correspondantes (dans les 5ème et 6ème programmes cadres).

Directeur: Jean-François Marchipont

Chef d'Unité: Paraskevas Caracostas

Responsables scientifiques: Günter Clar, [guenter.clar@cec.eu.int](mailto:guenter.clar@cec.eu.int)

Christian Svanfeldt, [christian.svanfeldt@cec.eu.int](mailto:christian.svanfeldt@cec.eu.int)

[www.cordis.lu/rtd2002/foresight/home.html](http://www.cordis.lu/rtd2002/foresight/home.html)

### AVERTISSEMENT:

Ni la Commission européenne, ni aucune personne agissant au nom de la Commission n'est responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations ci-après.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur Internet via le serveur Europa (<http://europa.eu.int>).

Luxembourg: Office des publications officielles des Communautés européennes, 2002

© Communauté Européenne, 2002

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

*Printed in Belgium*

## LE CONTEXTE DANS LEQUEL CE GUIDE A ETE DEVELOPPE

Ce *Guide pratique pour la prospective régionale en Belgique* fait partie d'une série d'initiatives de la Commission européenne afin de promouvoir l'utilisation stratégique de la Prospective technologique dans une Union européenne élargie.

La *Stratégie de Lisbonne* (Mars 2000) a pour but de faire de l'Union européenne, d'ici 2010, « l'économie de la connaissance la plus compétitive et la plus dynamique du monde, capable d'une croissance économique durable et capable d'améliorer la situation de l'emploi et la cohésion sociale. » En mettant l'accent sur l'importance de la Science et de la Technologie dans toutes les politiques sectorielles, la Commission européenne, en collaboration avec les acteurs nationaux et régionaux, développe actuellement un Espace Européen de la Recherche (EER). Identifier l'excellence, renforcer la collaboration européenne et établir des priorités plus claires et plus cohérentes pour la recherche publique donneraient aussi aux chercheurs et aux décideurs dans les autres pays du monde une meilleure visibilité de l'excellence de l'Europe dans les domaines de la science et de la technologie. Pour assurer le succès de l'Espace Européen de la Recherche, un développement cohérent des politiques de recherche et d'innovation doit être mis en place par les autorités publiques en étroite collaboration avec les acteurs sociétaux touchés par les impacts de ces politiques. De telles stratégies sont basées à la fois sur des visions implicites et explicites du futur de la science, de la technologie et de la société. Elles demandent une meilleure coopération et coordination au niveau européen, ainsi que le développement d'une activité de conseil sur les visions à long terme. La Prospective peut y contribuer ayant déjà été utilisée avec succès comme outil politique, principalement à l'échelle nationale, mais aussi de plus en plus à l'échelle régionale. La contribution de la Prospective est double: elle fournit des informations stratégiques nécessaires à la prise de Décision, et elle fonctionne comme un outil de mobilisation socio-économique pour élever la prise de conscience et créer un consensus sur des options stratégiques en vue d'exploiter les opportunités et de réduire les risques associés aux développements des nouvelles S&T.

La Prospective au niveau régional peut jouer un rôle de catalyseur pour l'établissement d'initiatives d'innovation régionale et le développement des conditions favorisant l'innovation (au sens large). Elle permet aussi de contribuer à assurer le suivi des performances et suggérer des améliorations et des changements durant la mise en œuvre. Elle peut contribuer à renforcer l'identité régionale, en particulier dans la transition vers des économies régionales post-industrielles de la connaissance. La Prospective régionale joue aussi un rôle important dans la réforme de la Gouvernance européenne<sup>1</sup>. De plus, la Prospective régionale pourrait contribuer de façon significative au succès de l'élargissement de l'UE, en aidant les régions tant dans les Etats membres que dans les Pays Candidats à trouver leur place dans le paysage de la future économie européenne. Le besoin de davantage de réflexions, structurées et tournées vers l'avenir aux niveaux régional et local, en relation avec les activités de Prospective au niveau national et de l'UE, est souligné dans la Communication sur la Dimension Régionale de l'Espace Européen de la Recherche<sup>2</sup>. La communication précise que, la recherche apporte, associée à l'innovation, l'éducation et la formation, une nouvelle dimension aux économies régionales, permettant ainsi de nouvelles formes d'avancées conformes aux développements tant locaux qu'internationaux. Le rôle de la Prospective est aussi souligné dans la récente Communication<sup>3</sup> de la Commission qui a pour but de donner un nouvel élan au développement de l'EER,. Enfin, basée sur les activités communes de Prospective, la coopération interrégionale pourrait aider à valoriser le potentiel de l'EER, entre régions confrontées aux mêmes défis, ou s'insérant au sein de "macro-régions" (tel que, par exemple, la Baltique, la Méditerranée, etc.).

Malgré l'importance accrue de la Prospective pour la décision politique, les activités de Prospective n'ont pas encore atteint le même état d'intégration et de cohérence au niveau de l'UE que bien d'autres domaines politiques. Les activités de Prospective sont parfois inexistantes ou relativement modestes dans certains Etats membres et Pays candidats. L'activité principale de Prospective est souvent faite dans un cadre national, les acteurs recherchent des contacts au niveau UE essentiellement au cas par cas, et les

<sup>1</sup> [http://europa.eu.int/comm/governance/areas/index\\_en.htm](http://europa.eu.int/comm/governance/areas/index_en.htm) Reports of the working groups

<sup>2</sup> COM (2001) 549 (October 2001): The Regional Dimension of the European Research Area.

<http://europa.eu.int/comm/research/area.html> (11 languages); [http://www.inforegio.cec.eu.int/wbnews/new\\_en.htm](http://www.inforegio.cec.eu.int/wbnews/new_en.htm) (EC Regional Policy website)

<sup>3</sup> COM (2002) 565 (October 2002): The European Research Area: Providing New Momentum. Strengthening - Reorienting - Opening up New Perspectives

questions et politiques européennes ne sont pas systématiquement prises en compte dans les études de Prospective nationale ou régionale. Le risque est que beaucoup d'acteurs régionaux et nationaux répètent et reproduisent simplement les efforts déjà fournis par d'autres sans en exploiter les possibles synergies, se privant ainsi des avantages que la coopération en Europe pourrait leur apporter, par exemple sous la forme d'économies d'échelle, d'efficacité de coût et avantages liés à une connaissance partagée. Cette situation pourrait avoir un impact négatif sur la mise en œuvre des politiques communes de l'UE (incluant la "Stratégie de Lisbonne") et la création de l'Espace Européen de Recherche. C'est pourquoi, il est important de rappeler qu'un développement plus cohérent des politiques de recherche et d'innovation en Europe implique un besoin urgent de coopérer plus systématiquement et de façon plus efficace afin de partager la base de connaissances à partir de laquelle les décisions politiques européennes, nationales et sub-nationales sont prises. Atteindre le but fixé, d'utiliser le potentiel de la Prospective pour le développement de politiques cohérentes en Europe, nécessite une multitude d'activités, comme par exemple exploiter les ressources disponibles de façon plus efficace, et former un pool de connaissances partagées sur les résultats, méthodes et compétences de la Prospective en Europe. La première étape consiste à développer un cadre cohérent de support au niveau européen afin de garantir un usage systématique et une intégration optimale de la Prospective, puis à identifier et mobiliser tous les acteurs impliqués (à chaque niveau de gouvernance), pour permettre une mise en réseau à l'échelle de l'UE et un développement des capacités. Un soutien de cette phase est prévu dans la mise en œuvre des différentes parties<sup>4</sup> du 6ème Programme-Cadre de l'UE (FP6; 2002-2006).

L'Unité "Prospective scientifique et technologique; liens avec l'IPTS", créée en janvier 2001 au sein de la Direction K "Société et économie de la connaissance" de la DG Recherche de la Commission européenne, a pour but de promouvoir une coopération systématique et le développement de capacités dans les domaines de la Prospective de la science et de la technologie, aux niveaux européen, national et régional. Les actions entreprises jusqu' alors sont les suivantes:

- La constitution d'un Groupe d'Experts de Haut Niveau afin d'explorer les possibilités d'une Stratégie et la définition d'un Plan d'Action dans le domaine de la Prospective (juin 2001)<sup>5</sup>
- Un séminaire en coopération avec la Présidence belge de l'UE (novembre 2001) sur l'utilisation des résultats de la Prospective, et son impact sur les décisions gouvernementales<sup>6</sup>;
- Une contribution avec l'IPTS du CCR pour la préparation de la Conférence Prospective organisée par la Présidence espagnole en mai 2002<sup>7</sup>;
- La constitution d'un Groupe d'Experts de Haut Niveau sur la Prospective Régionale;
- Le développement des guides spécifiques par Pays sur la Prospective Régionale pour les Etats membres et les Pays Candidats;
- L'organisation de la Conférence sur la Prospective Régionale en septembre 2002 dont l'objectif était de confronter les résultats du rapport avec les vues des dirigeants régionaux, et de présenter une vue d'ensemble du 6ème Programme-Cadre<sup>8</sup>;
- Une étroite collaboration avec la Présidence grecque pour la préparation de la conférence européenne sur la Prospective à Ioannina en mai 2003.

---

<sup>4</sup> <http://www.cordis.lu/rtd2002/foresight/home.htm>: Roadmap Foresight in FP6

<sup>5</sup> <http://www.cordis.lu/rtd2002/foresight/main.htm>

<sup>6</sup> <http://www.cordis.lu/rtd2002/foresight/seminar.htm>

<sup>7</sup> <http://prospectiva2002.jrc.es/>

<sup>8</sup> <http://www.regional-foresight.de/>

## AVANT-PROPOS

La «prospective»<sup>9</sup> a beaucoup gagné en importance ces dernières années. Ce terme recouvre un vaste ensemble d'activités, certaines bien connues, d'autres beaucoup plus novatrices. Mais ce sont les approches nouvelles mises en jeu par la prospective qui expliquent le vif intérêt porté à cette discipline. Par rapport aux classiques études sur le futur et techniques de planification à long terme, la prospective intègre deux caractéristiques inédites. Premièrement, elle introduit la connaissance des enjeux et des opportunités à long terme dans le processus plus immédiat de la prise de décision. Son analyse du long terme n'est pas abstraite, elle reste rattachée aux décisions du présent — chose que les études sur le futur omettent souvent de faire. En second lieu, le succès de la prospective vient de ce que, dans les sociétés complexes, les connaissances utiles à la conduite des politiques sont en règle générale largement dispersées, et non plus centralisées dans les services de l'État — ou encore dans quelques universités ou entreprises. De nouvelles approches sont nécessaires pour intégrer les perspectives à long terme et les réseaux élargis dans les processus de décision.

Le présent guide est une introduction à la pratique de la prospective entendue de la sorte. Il devrait être utile aux lecteurs qui cherchent à se renseigner sur ce qu'est... et n'est pas, la prospective, notamment ceux qui peuvent s'interroger sur la pertinence d'une activité de prospective donnée au regard de leurs objectifs. Il s'adresse en particulier à ceux qui s'occupent de la planification à moyen terme et de l'élaboration de stratégies au niveau **régional** ou autre niveau infra-national (à bien des égards, il peut aussi intéresser les utilisateurs des petits pays). Il vise spécifiquement les **praticiens** et les **utilisateurs** potentiels de la prospective. Le présent guide expliquera comment la prospective régionale (ou plus généralement un exercice de «foresight») **peut être mise en œuvre** de manière à fournir des données utiles à la planification des stratégies et des politiques dans les régions, les villes, ou toute autre niveau de pouvoir ou de décision, et permette la mobilisation des moyens nécessaires aux actions stratégiques collectives. Pour les besoins de ces objectifs, le guide expliquera également les **raisons** d'utiliser la prospective régionale. Bien que l'emploi de la prospective ait été jusqu'ici surtout visible au niveau national, des activités moins bien connues, mais néanmoins importantes, ont été menées au niveau régional, dont l'intérêt envers la prospective va croissant. La prospective régionale a beaucoup de points communs avec la prospective nationale, mais ne se réduit pas à transposer à l'identique les méthodes ou les résultats des activités nationales. Le guide est structuré de manière à ce que vous sachiez quels éléments prendre en compte pour décider de la pertinence de la prospective dans votre cas et, dans l'affirmative, des approches qui conviendront le mieux au contexte de votre région.

Ce guide n'est toutefois pas un livre de recettes ni une boîte à outils. Sa lecture ne vous mettra pas à même, à l'instar de l'expert, d'opérer un choix judicieux de techniques et de passer immédiatement à leur application. Aucun guide ne peut vous apporter tout ce que vous devez savoir pour choisir et mettre en application les méthodes de prospective. Notre guide se contente de vous indiquer où trouver des informations complémentaires et de vous expliquer les bases nécessaires à l'acquisition d'un savoir-faire dans la méthodologie de la prospective. Il définit les principes et les points essentiels qui entrent en jeu dans la prospective, de manière à ce que le lecteur puisse comprendre:

- comment et pourquoi la prospective régionale peut être utilisée;
- quelles sont les différentes approches de la prospective (régionale);
- quand et dans quelles conditions il convient de les utiliser;
- comment le contexte régional ou local est à prendre en compte dans la conception d'un processus de prospective.

---

<sup>9</sup> Dans ce texte nous assumons que le terme prospective peut être entendu sous diverses acceptions. Il s'agit dans ce cas de la traduction française du concept de «foresight».

Le présent guide est basé sur les travaux d'une équipe de spécialistes de la prospective et de la planification régionale convaincus de la nécessité d'une plus large utilisation des méthodes de la prospective, et donc de l'intérêt de disposer d'un ouvrage de ce genre. Naturellement, la prospective régionale n'est pas la panacée de tous les problèmes de politique régionale, et n'a pas non plus vocation à se substituer aux processus de décision politique bien établis. Le guide signalera donc les écueils, les problèmes potentiels, ainsi que les avantages qui peuvent être retirés dans les circonstances favorables. Soulignons, et c'est là un des points essentiels dont vous devez prendre note, qu'une bonne préparation est absolument indispensable avant de se lancer dans la prospective. Cela implique d'apprendre de l'expérience des autres, et notre guide, à de nombreuses occasions, s'appuiera sur ces expériences et les décrira (nous espérons qu'ainsi, il inspirera des actions plus pratiques qui enrichiront l'acquis de l'expérience). Les outils de la prospective sont particulièrement adaptés à notre monde actuel, conduit par un savoir en constante évolution. Ils peuvent faire en sorte que la formation des politiques soit mieux étayée et plus proactive. Mais il faut pour cela arriver à effectivement lier les éléments techniques de la prospective à son application pratique. Le présent «guide pratique» a pour ambition de donner les bases nécessaires à l'utilisation **stratégique** de la prospective.

N'hésitez pas à nous faire part de votre sentiment en ce qui concerne la découverte du guide et la pratique de la prospective régionale dans l'environnement qui est le vôtre. Toutes vos remarques seront les bienvenues.

## REMERCIEMENTS

Le présent guide doit énormément aux rédacteurs du guide FOREN. Le réseau FOREN a bénéficié du soutien du programme STRATA de la Commission européenne, auquel des remerciements sont dus, en particulier pour les précieuses indications fournies par le D<sup>r</sup> *Günter Clar* (Direction générale de la recherche à la Commission) et par l'évaluateur du réseau FOREN, le P<sup>r</sup> *Armin Grunwald* (ITAS, Allemagne).

Les rédacteurs adhèrent sans réserve aux remerciements donnés dans le guide FOREN. Sont tout particulièrement remerciés celles et ceux qui ont participé à ce projet: Mme *Helena Acheson* Forfas Dublin; M. *John Ashcroft* RIS Yorkshire Humberside York; Mme *Carlotta Ca' Zorzi* TINWEB Rome; D<sup>r</sup> *Kerstin Cuhls* Fraunhofer Institut für Systemtechnik und Innovationsforschung Karlsruhe; D<sup>r</sup> *Tibor Dory* Centre for Regional Studies, West Hungarian Research Institute Győr, Hongrie; Mme *Gabriella Eglesz* National Committee for Technological Development Budapest; M. *Kevin Fisher* Welsh Development Agency Cardiff; P<sup>r</sup> *Gregorio Garcia Herdugo*, Rodriguez Instituto de Desarrollo Regional Séville; D<sup>r</sup> *Attila Havas*, INTECH; D<sup>r</sup> *Fred Jonkhart* Province of Flevoland Lelystad; Mme *Ana Morato* Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial Madrid; M. *Tony Newson*, Welsh Development Agency; M. *Gordon Ollivere* RTC North Ltd. UK; M. *Pasquale Orlando* Technopolis, Bari; Mme *Sonia Palomo* Parque Tecnológico de Andalucía Málaga; Mme *Kathleen Quinlan* Enterprise Ireland Dublin; M. *Martin Rhisiart* Observatory of Innovation and Business Development Cardiff; M. *Gareth Roberts* Commission européenne, Luxembourg; Mme *Paula Rodriguez* Instituto de Desarrollo Regional Séville; D<sup>r</sup> *Carlos Roman Rodriguez* Instituto de Desarrollo Regional Séville; P<sup>r</sup> *Claudio Roveda*, Fondazione Rosselli Milan, Italie; P<sup>r</sup> *Ahti Salo* Helsinki University of Technology Espoo; Mme *Heike Thumm* Wirtschaftsförderung Region Stuttgart; Mme *Marja Toivonen* Employment and Economic Development Centre Helsinki; M. *Marc Van Lieshout* Information and Communication, Institute of Strategy, Policy and Technology, TNO, Delft; M. *Paolo Vercesi*, Fondazione Rosselli, Milan; P<sup>r</sup> *Andrew Webster* University of York.

Nous tenons également tout particulièrement à remercier Pascale Van Doren et Philippe Destatte de l'Institut Jules Destrée, *René Doutrelepoint* de l'Université de Liège ainsi que *Robby Berloznik* du Parlement flamand et *Sara Verbeiren* du VITO.



## RESUME GENERAL

L'objet de la prospective régionale est de fournir des informations propres à nourrir la planification des stratégies et des politiques au niveau des régions, des provinces et des villes. Partant du constat que nos connaissances sur les évolutions capables d'influencer notre avenir sont largement dispersées au sein de nos sociétés, d'où l'impossibilité qu'une entité possède à elle seule l'ensemble des connaissances nécessaires, la prospective fait une large place au travail en réseau, considéré comme le moyen privilégié d'accéder à ces connaissances. De plus, comme l'avenir nous concerne tous, la prospective tend à impliquer une large fraction de la population — ou du moins les principaux acteurs de la région — dans la création de visions et dans la mise en œuvre d'actions stratégiques collectives.

Le présent guide pratique se veut un «mode d'emploi» de la prospective dans les régions et dans les unités territoriales infra-nationales, en particulier. Il définit différentes approches de la prospective, et indique quand et dans quelles circonstances il conviendra de les employer. Il explique notamment comment les conditions locales doivent être prises en compte dans la conception d'un processus de prospective. Le guide est en grande partie organisé selon le mode questions-réponses. La présentation qui suit ci-dessous reprend succinctement ces questions, en indiquant leur numéro.

Le guide, bien souvent, ne répondra pas aux questions sous la forme «vous devez faire A, B, C», mais sous la forme «tout dépend de ...». Notre propos, en donnant ces réponses, est précisément d'expliquer ces facteurs de dépendance, afin que vous puissiez faire une évaluation de votre situation régionale à partir de laquelle vous arrêterez les mesures nécessaires.

### **Partie I: Présentation de la prospective régionale**

La prospective peut se définir comme l'application d'un ensemble de **processus collectifs systématiques de construction d'une intelligence du futur et de construction de visions à moyen ou à long terme**, dans le but **d'éclairer les décisions du présent et de pouvoir mettre en chantier des actions collectives** (Q1.1). La prospective fédère des agents clés du changement et diverses sources de connaissances afin d'élaborer des visions stratégiques et une intelligence anticipatoire. La prospective régionale est la mise en application des cinq éléments essentiels de la prospective (**anticipation, participation, mise en réseau, vision et action**) à des échelles territoriales plus petites que celle des études nationales que l'on connaît mieux. À des échelles aussi réduites, la proximité est un facteur dominant (Q1.2).

Les outils et les techniques de la prospective sont abondamment utilisés depuis le début des années 1990 au niveau national. Leur utilisation au niveau régional est tout à fait possible. Précisons toutefois que nous entendrons ici par «région» un État fédéré, une zone métropolitaine ou autre ensemble infra-national présentant une identité historique ou économique, ou un caractère géographique particulier. Il faut que la région possède un minimum de poids politique, économique ou culturel pour que la prospective puisse véritablement éclairer les initiatives et les actions. Dans bien des régions, les organismes mis en place pour appuyer la prise de décisions et élaborer les politiques sont insuffisamment développés. La prospective ne peut pas se substituer à ces entités, mais elle peut aider à compenser leurs faiblesses, et inspirer d'autres modes d'action (Q1.3).

La prospective examine les futurs à long terme en y intégrant une composante d'analyse holistique plus marquée qu'à l'accoutumée dans les activités de prévision, et en instituant des liens avec l'action plus importants et une participation plus large que dans la majorité des études sur le futur (Q1.4). Une différence essentielle entre la prospective et les autres activités de planification concerne sa dimension participative, son accent sur le travail en réseau. C'est une caractéristique qui, souvent, est hautement souhaitable au niveau régional (Q1.5). Mais cela peut poser des difficultés aux responsables politiques (Q1.5). En effet, ceux-ci, et d'autres personnes, exigeront qu'on puisse justifier le champ retenu pour

l'exercice de prospective en termes de résultats produits ou d'amélioration des réseaux (Q1.6). La conception d'ensemble du processus de prospective régionale dépendra dans une large mesure des caractéristiques spécifiques à la région (degré d'autonomie, compétence financière, dotation en infrastructures, profil économique, etc.) (Q1.7).

Bien que la prospective technologique soit la forme la plus connue de la prospective, ses méthodes peuvent être appliquées à un ensemble considérable de domaines (scientifique, industriel, démographique, social, politique, culturel). Elle peut être utilisée pour **éclairer la définition des politiques, bâtir des réseaux**, ou encore **renforcer les capacités locales à s'attaquer aux enjeux du long terme**. Mais elle ne sera pas la solution magique aux problèmes sociaux, économiques ou politiques des régions (Q2.1). Les activités de prospective peuvent être engagées par les autorités publiques régionales — qui seront d'ailleurs les principales organisatrices des actions de prospective régionale — et par d'autres instances (Q2.2).

Un point fondamental à noter est qu'il existe plusieurs types de prospective, et que cela doit être pris en compte lorsqu'on planifie des processus de prospective... ou qu'on y réagit. Une première distinction peut être établie, selon une typologie assez peu rigoureuse au demeurant, entre les activités du type **ascendant («bottom-up»)** et celles du type **descendant («top-down»)**. Les démarches descendantes font une place assez peu importante aux interactions et au travail en réseau. Pour accéder à des connaissances très dispersées au sein de la société, elles utiliseront des méthodes très formelles, telles que la méthode Delphi (celle-ci, de même que d'autres méthodes du même genre, sont décrites en annexe). Les démarches ascendantes sont plus interactives: elles prennent en compte un plus grand nombre de points de vue et font intervenir davantage le dialogue. Elles seront un facteur de plus grande légitimité et apporteront des avantages accrus au niveau du processus (effet de réseau), mais elles risquent, par contre, de demander plus de temps et de s'avérer plus difficiles à organiser (Q2.3).

On peut faire une deuxième distinction, toujours selon une catégorisation assez approximative, entre les activités de prospective **orientées vers les produits** et celles **orientées vers les processus**, encore que, dans la pratique, ces deux activités soient souvent mêlées. L'orientation vers les produits est nécessaire lorsque le besoin est de fournir des éléments d'appréciation pour une décision ou pour un décideur donné — un rapport, une liste de priorités, un plan d'action seront des «produits» d'importance vitale dans un tel système de décision. La prospective est dans ce cas utilisée comme un moyen d'acquérir une connaissance qui manque dans le système de formulation des politiques établi, et enrichit celui-ci à travers ce qu'on appellerait en jargon une sortie *codifiée* (parallèlement à des séances d'information à destination des décideurs clés, etc.). Une orientation vers les processus met davantage l'accent sur la construction de réseaux sociaux, sur la communication entre les acteurs qui sauront ainsi plus facilement qui est qui, qui sait quoi et qui pense quoi. Cette orientation est particulièrement appropriée lorsque les réseaux entre protagonistes sont insuffisants. (Q2.4).

La prospective se caractérise donc par l'orientation sur le long terme, la prise en compte d'un large éventail de facteurs, l'appel à des connaissances très éparpillées et l'institutionnalisation et la création de réseaux. Mais elle ne se réduit pas à dissenter en chambre, à rêver tout haut sur des visions du futur (Q2.5). La prospective utilise **des techniques et des méthodes formelles** (Q2.6). Ces méthodes formelles fournissent des résultats plus opérationnels, permettent aux utilisateurs d'évaluer la cohérence des différents aspects de la vision, et enfin aident à identifier les points sur lesquels des connaissances complémentaires sont nécessaires et à légitimer l'exercice. Elles sont un moyen efficace de structurer et de stimuler les parties du processus de la prospective qui ont un caractère interactif (Q2.7).

D'autres distinctions sont établies selon les grandes classes de méthodes formelles utilisées — ici aussi, on trouvera souvent une combinaison de méthodes dans la pratique de la prospective. Première distinction, les **méthodes exploratoires** sont anticipatives ou «centrifuges», elles prennent le présent comme point de départ et partent explorer le futur. Par opposition, les **méthodes normatives** sont rétrospectives ou «centripètes», en ce sens qu'elles posent d'abord les futurs possibles et définissent ensuite les tendances et les événements qui nous permettront de les atteindre (Q2.8). Deuxième

distinction, les **méthodes quantitatives** mettent l'accent sur les données chiffrées et sur l'analyse, elles offrent un espace pour des explications détaillées sur le rythme et l'échelle des changements, mais elles peuvent receler une précision illusoire et s'appliquent assez mal à de nombreux phénomènes sociaux et politiques. Les **méthodes qualitatives** sont plus souvent utilisées lorsque les données quantitatives manquent ou ne sont adaptées. La prospective ne devrait idéalement jamais être entièrement dominée par l'une ou l'autre méthode: le dosage entre les méthodes dépendra de l'accessibilité des données et de l'expertise pertinentes, ainsi que de la nature des questions en jeu et de la tâche à accomplir (Q2.9). Troisième distinction, certaines méthodes — en particulier certaines méthodes formelles (souvent quantitatives) telles que les modélisations — sont utilisées pour étudier les conséquences de différentes **hypothèses** (par exemple, on examine ce qui se passerait avec un taux de croissance «x»). D'autres méthodes en revanche sont centrées sur l'étude et l'articulation d'avis d'**experts**, habituellement pour établir des relations entre des caractéristiques de l'environnement régional qui se prêtent mal à l'analyse de données (par exemple, les évolutions dans les attitudes sociales ou les percées technologiques). Là aussi, une combinaison des deux types de méthode est généralement souhaitable (Q2.10).

**Le juste compromis entre les différentes approches sera fonction des problèmes en jeu, des ressources existantes et du contexte politique** (Q2.11).

## **Partie II: mise en œuvre de la prospective régionale**

On peut engager une campagne de prospective régionale en ayant divers objectifs à l'esprit, mais ceux-ci doivent être clairement définis dès l'origine (Q3.1). Une délimitation rigoureuse du champ d'action est impérative dans toute activité de prospective. Cela permet de clarifier des défis régionaux qui, souvent, ne seront pas évidents d'emblée. Par exemple, le développement local et régional dépend d'un certain nombre de «ressources critiques» (**institutions locales, tissu économique, infrastructures du savoir, capital social**). Comme les problèmes abordés par la prospective et les méthodes à employer concerneront souvent ces ressources, il faudra évaluer si, et dans quelle mesure, les enjeux peuvent être traités par les acteurs régionaux (Q3.2). Tandis que les activités de prospective nationales sont restées jusqu'à ce jour cantonnées dans la technologie, les activités de prospective régionale peuvent intégrer d'autres dimensions telles que: **social, sciences, dynamiques économiques, vision territoriale**, etc., mais il est courant que l'une ou l'autre de ces dimensions prédomine dans une étude de prospective (Q3.3).

La prospective régionale peut être organisée comme un exercice **autonome**. Elle peut aussi être construite comme un ensemble d'activités **accompagnant** ou **intégrées dans** les politiques, les programmes et les processus d'élaboration de stratégies existants (Q3.4).

Le **champ «sectoriel»** et les **horizons de temps** de la prospective régionale sont également très variables, elles comprennent des choix qui dépendront des objectifs et de l'orientation de l'exercice. On a vu certains exercices couvrir jusqu'à une vingtaine de domaines — secteurs ou «clusters» industriels, et/ou centres d'intérêt tels que la démographie ou les infrastructures urbaines — mais il est plus habituel de ne trouver qu'une dizaine (et parfois un très petit nombre) de domaines (Q3.5). L'horizon de temps des exercices de prospective régionale se situe en général dans la fourchette de **5 à 20 ans** (Q3.6).

La conduite d'un exercice de prospective implique de nombreux participants, dont le nombre peut varier de quelques dizaines à quelques milliers. De nombreuses activités étiquetées «prospective» sont internes à une organisation donnée (entreprise, etc.) et s'appuient essentiellement sur les membres de l'entité concernée — nous pouvons appeler cette sorte d'activité intégrée «prospective interne». En revanche, ce qu'on pourrait appeler la «prospective à part entière» s'étend bien au-delà des limites d'une organisation donnée pour inclure une pluralité d'acteurs. Ceux-ci peuvent être des représentants des collectivités locales, des universités, entreprises, chambres de commerce, médias locaux, associations professionnelles, ONG et, naturellement, les citoyens (Q3.7). La **durée** d'une campagne est en général de 6 mois à 3 ans (bien que la prospective puisse devenir une activité continue), tandis

que les **coûts** dépendront d'un certain nombre de facteurs, notamment les lieux d'exécution des activités, le champ de l'étude, l'effectif de l'équipe de gestion du projet, l'organisation des événements et l'approche adoptée (Q3.8). Le **financement** peut provenir à la fois du secteur public et du secteur privé: cependant, bien que la prospective soit souvent lancée à l'initiative et sous la responsabilité financière d'une seule partie, le financement peut aussi être très diversifié (Q3.9).

L'identité des acteurs clés dépendra des objectifs et de l'orientation des activités de prospective. En règle générale, plus on pourra mobiliser d'**acteurs locaux principaux**, mieux ce sera. Trois approches sont communément utilisées pour recruter les participants potentiels: les contacts personnels, les noms donnés par les parties intéressées, et les processus plus formels (dont le plus connu est la co-nomination ou cooptation, variante de l'échantillonnage par effet boule de neige) (Q4.1). Il vous faudra convaincre les acteurs sollicités de la valeur de activités prévues, et votre argumentaire devra faire valoir le potentiel de la prospective régionale (Q4.2). L'illustration par des cas de réussite dans d'autres régions peut être particulièrement utile. Divers outils peuvent être utilisés pour promouvoir plus largement la prospective régionale, à savoir les outils traditionnels de la communication (publications, bulletins, etc.), les événements collectifs (forums, auditions, séminaires, conférences, ateliers, réunions, etc.) et l'utilisation des médias électroniques (programmes de radio et de télévision, ressources de l'Internet) (Q4.3). Les acteurs devront être consultés fréquemment pendant le déroulement des activités régionales et, à cet égard, la prospective offre de nombreuses occasions «naturelles» de le faire. La consultation est importante car elle donne aux participants comme à toutes les autres parties intéressées un sentiment d'appropriation sur le processus et sur ses productions (Q4.4).

Trois grandes dimensions organisationnelles doivent être prises en compte dans toute activité de prospective. Ce sont: la **structure formelle** (rôles et responsabilités), les **processus de décision** (style de gestion) et l'**obtention de ressources** (financements) (Q5.1). Plusieurs rôles formels et informels peuvent être discernés dans la prospective régionale: il y aura les promoteurs, les parties intéressées, les commanditaires, le comité de pilotage, l'équipe de projet, les «champions», les experts, les experts des processus, les groupes de suivi, etc. (Q5.2). Les rôles et les responsabilités formels doivent être définis avec soin, afin que les acteurs sachent ce qu'ils doivent faire et quand.

Nous parlerons souvent dans notre discussion de «programmes» de prospective, activités spécifiques conçues autour d'un processus de construction de visions partagées. Mais la prospective peut également être intégrée par des activités telles que les formations visant à donner aux gens la capacité de lancer des activités de prospective dans les organisations où ils exercent. Les activités de prospective interne et la formation à la prospective, qui sont d'une nature plus intégrée, sont en général moins difficiles à gérer qu'un exercice à grande échelle, qui sera plus autonome et plus éclaté. Un tel programme est très exigeant et nécessitera le déploiement d'outils de gestion de projets (Q5.3). Quel que soit le type d'exercice, il est important de collecter le maximum d'informations existantes (**informations passives**), avant de générer de nouvelles informations à travers les experts et les réseaux (**informations actives**). (Q5.4). Des méthodes existent qui vous donneront des perspectives utiles pour sélectionner la combinaison d'outils de prospective à utiliser (Q5.5).

Les exercices de prospective régionale produisent en général des sorties formelles (rapports, site Web, articles de presse,...) et des sorties informelles (constitution de nouveaux réseaux, ...). Les membres des divers groupes d'utilisateurs doivent être impliqués pendant toute la durée du processus de prospective, ils aideront ainsi à cibler les produits de sortie sur les besoins des acteurs clés (Q6.1).

L'évaluation est un aspect essentiel dans toute activité ayant bénéficié d'investissements substantiels en temps ou en moyens. L'évaluation des activités de prospective régionale a pour utilité de déterminer si les objectifs ont été atteints, de dégager des enseignements de la conduite de la campagne et de définir les activités à poursuivre (Q6.2). L'évaluation peut être effectuée **en temps réel** ou **a posteriori**, ces deux approches ayant leurs avantages et leurs inconvénients (Q6.3). Quelle que soit la stratégie d'évaluation, il faut bien garder à l'esprit que les avantages de la prospective vont souvent se manifester à différents moments dans le temps, ainsi que dans différents contextes et à des niveaux d'organisation différents. On fera notamment attention à déceler les avantages accessoires qui n'étaient pas attendus

au départ. Il est également important d'identifier les «belles réussites» que l'on pourra utiliser comme «bancs de démonstration» des résultats que permet la prospective (Q6.4). Cependant, les attentes placées dans la prospective seront variables selon les acteurs, et parfois assez irréalistes. Il est donc utile d'avoir une notion claire des avantages qu'on peut raisonnablement attendre, et d'en informer préalablement les participants (Q6.5). La prospective ne doit pas être envisagée comme une opération ponctuelle. Elle aura plus de valeur pour la région si on en fait une activité continue, nourrissant en permanence les décisions des pouvoirs publics et des entreprises. On peut faciliter cette permanence en encourageant et en intégrant une «culture de la prospective» d'une façon large, dans de nombreux secteurs de la collectivité régionale. Un moyen d'assurer la pérennité de la prospective est de maintenir en fonctionnement des activités «centralisées», et de renforcer les gisements locaux d'expertise (Q6.6).

En conclusion, la prospective, sous cette appellation particulièrement évocatrice et aujourd'hui bien connue ou sous le label «foresight», recouvre la montée en puissance des méthodes participatives et des techniques d'anticipation stratégique à long terme, venues dans le sillage des méthodes plus traditionnelles d'appui à la formulation des politiques. La prospective est aujourd'hui très en vogue, et cela fait courir le risque que le terme ne se dévalue en étant appliqué indistinctement à toutes sortes d'activités — à court terme, de prévision, non participatives. Mais, que le label demeure ou non, cela ne change rien aux tendances qui ont amené son apparition. La prospective, en tant que moyen d'une fin, est bien adaptée aux besoins des décideurs, variables au fil du temps. Elle a fait ses preuves au niveau national et commence à les faire au niveau régional ainsi qu'à d'autres échelles territoriales.

La prospective devrait cependant prendre des formes beaucoup plus diverses au niveau régional qu'au niveau national. Nous devons donc faire ressortir ses caractéristiques essentielles. Le présent guide a été rédigé avec ce souci à l'esprit. Il présente une défense et illustration de la prospective régionale sans la donner comme une panacée, il pose des questions et suggère des façons d'y répondre (plutôt que d'offrir des solutions toutes faites qui, bien souvent, ne seront pas adaptées aux circonstances); il donne des descriptions de cas et des illustrations qui auront pour but de démontrer la diversité de la prospective régionale quant à ses formes et à son utilité (et non pas d'être des références de benchmarking ou des modèles pour les «meilleures pratiques»).

Mais un guide ne peut pas remplacer l'expérience acquise par la participation effective à une campagne de prospective, lorsqu'on a compris son fonctionnement, qu'on en a retiré le profit et qu'on a exploité ses résultats en matière de connaissances et d'apprentissage. Le guide aura rempli son ambition s'il encourage davantage de régions à s'engager sur le chemin de la prospective et s'il permet d'opérer plus rapidement le choix des décisions et des actions en cours de route.

# SOMMAIRE

LE CONTEXTE DANS LEQUEL CE GUIDE A ETE DEVELOPPE .....	V
Avant-propos .....	VII
Remerciements.....	VIII
résumé général.....	IX
<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>XIV</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>PRÉSENTATION DU GUIDE.....</b>	<b>2</b>
Q1.1 Pourquoi avoir préparé un «guide pratique» de la prospective régionale?.....	2
Q1.2 À qui s'adresse le guide? .....	3
Q1.3 Comment le «guide pratique» est-il organisé?.....	4
<b>Le contexte belge .....</b>	<b>5</b>
<b>PARTIE I – Introduction à la prospective régionale.....</b>	<b>6</b>
<b>CHAPitre 1 – CONCEPTS fondamentaux.....</b>	<b>6</b>
Q1.1 Qu'est-ce que la prospective? .....	8
Q1.2 Qu'est-ce que la prospective régionale?.....	10
Q1.3 Pourquoi la prospective régionale est-elle importante pour ma région?.....	12
Q1.4 Qu'apporte la prospective à la réflexion tournée vers l'avenir?.....	14
Q1.5 Quelles sont les limitations des méthodes de planification classiques?.....	16
Q1.6 Comment les régions peuvent-elles tirer profit de la prospective pour améliorer les choses?.....	18
Q1.7 Quelles sont les caractéristiques d'une région qui peuvent influencer sur ses choix en matière de prospective?.....	20
Q1.8 Pourquoi et quand la décision de se lancer dans un exercice de prospective régionale doit-elle être prise? .....	22
Q1.9 Quand ne PAS utiliser la prospective régionale?.....	24
Q1.10 Comment la prospective peut-elle être exploitée au niveau régional? .....	26
<b>CHAPitre 2 – TYPES de prospective .....</b>	<b>28</b>
Q2.1 À quelles questions la prospective s'applique-t-elle?.....	30
<i>B2.1 Un exemple en Belgique de prospective socio-économique focalisée. ....</i>	<i>32</i>
Q2.2 Qui peut engager des études de prospective? .....	34
Q2.3 Quels sont les grands types de programmes?.....	36
Q2.4 Quels autres grands types distingue-t-on? .....	38
Q2.5 Qu'est-ce qui est en fin de compte commun à ces différentes approches de la prospective?.....	40
Q2.6 Comment les méthodes formelles d'étude du futur peuvent-elles être mises à contribution dans la prospective?.....	42
Q2.7 Quels sont les avantages et les inconvénients de l'emploi des méthodes de prévision formelles dans la prospective? .....	44
<i>B2.7 Exemple d'intégration de méthodes formalisées dans l'exercice de foresight fédéral belge. ....</i>	<i>46</i>
Q2.8 Quelle est la différence entre méthodes exploratoires et méthodes normatives? .....	48
Q2.9 Quelle place doit-on accorder aux méthodes quantitatives par rapport aux méthodes de nature plus qualitative? .....	50
Q2.10 Existe-t-il d'autres distinctions importantes dans les principes qui sous-tendent les méthodes formelles de la prospective?.....	52
Q2.11 Comment déterminer l'approche qui conviendrait le mieux à mon cas? .....	54

## **PARTIE II – Mise en œuvre de la prospective régionale..... 57**

<b>CHAPitre 3 – considérations préliminaires et champ d'action.....</b>	<b>58</b>
Q3.1 <i>Quels doivent être les objectifs de la prospective dans ma région?.....</i>	60
Q3.2 <i>Quel est le rôle des différents acteurs de la région, face à ces défis?.....</i>	62
Q3.3 <i>Comment choisir les centres d'intérêt de la prospective pour ce qui est de ma région?.....</i>	64
Q3.4 <i>Comment la prospective peut-elle se «positionner» vis-à-vis des politiques et des programmes existants?.....</i>	66
<i>B3.4 Quelle place pour la prospective régionale en Belgique?.....</i>	68
Q3.5 <i>Quels genres de thèmes et/ou de secteurs seront à couvrir?.....</i>	70
<i>B3.5 Prospective stratégique et politique d'entreprise en Wallonie.....</i>	72
Q3.6 <i>Quel est l'horizon de temps à donner à un exercice de prospective?.....</i>	74
Q3.7 <i>Qui doit participer à l'exercice de prospective régionale?.....</i>	76
Q3.8 <i>Quelle peut être la durée d'un exercice de prospective régionale? Quel sera son coût?.....</i>	78
Q3.9 <i>Qui doit financer l'exercice de prospective régionale et pour combien de temps les commanditaires doivent-ils s'engager?.....</i>	80
<b>CHAPitre 4 – construire la dynamique.....</b>	<b>83</b>
Q4.1 <i>Comment savoir qui doit participer?.....</i>	84
Q4.2 <i>Quels arguments employer pour convaincre les acteurs de participer?.....</i>	86
Q4.3 <i>Comment assurer une meilleure promotion de l'exercice de prospective?.....</i>	88
Q4.4 <i>Quand et comment consulter les différents acteurs?.....</i>	90
<b>CHAPITRE 5 –STRUCTURES ET ORGANISATION.....</b>	<b>93</b>
Q5.1 <i>Comment organiser l'exercice de prospective régionale?.....</i>	94
Q5.2 <i>Quels sont les acteurs et quelles sont leurs tâches?.....</i>	96
Q5.3 <i>Mon plan de travail intègre-t-il des jalons réalistes permettant d'assurer le suivi de l'exercice?.....</i>	98
Q5.4 <i>De quels éléments d'entrée l'exercice va-t-il avoir besoin?.....</i>	100
Q5.5 <i>Comment puis-je mettre à profit l'expertise disponible?.....</i>	102
<b>CHAPitre 6 – Produits et résultats.....</b>	<b>105</b>
Q6.1 <i>Quelles produits et réalisations puis-je attendre de mon exercice? Comment faire en sorte qu'elles soient en prise avec les besoins des utilisateurs prévus?.....</i>	106
<i>B6.1 Illustration de différents résultats d'un exercice subrégional en Belgique. ....</i>	108
Q6.2 <i>Pourquoi faut-il prévoir une évaluation des activités de prospective régionale?.....</i>	110
Q6.3 <i>Comment procéder à cette évaluation?.....</i>	112
Q6.4 <i>Quels avantages dois-je rechercher dans la prospective régionale?.....</i>	114
Q6.5 <i>Comment puis-je gérer les attentes des acteurs en matière de prospective régionale?.....</i>	116
Q6.6 <i>Comment faire en sorte que la prospective devienne une activité continue dans ma région?.....</i>	118

## **PARTIE III – Descriptions d'expériences de prospective régionale ..... 120**

<b>CHAPitre 7 – CATALOGNE à l'horizon 2010 (Espagne).....</b>	<b>121</b>
<b>CHAPITRE 8 – UUSIMAA (Finlande).....</b>	<b>125</b>
<b>CHAPITRE 9 - North-East ENGLAND (UK).....</b>	<b>133</b>
<b>CHAPITRE 10 – GRAND LYON (France).....</b>	<b>139</b>
<b>CHAPITRE 11 – WEST MIDLANDS (UK).....</b>	<b>145</b>
<b>CHAPITRE 12 – BALTIC STRING (Danemark, Suède, Allemagne).....</b>	<b>153</b>

## **Annexe – Les méthodes de la prospective ..... 159**

<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>185</b>
<b>LIENS INTERNET.....</b>	<b>186</b>
<b>Experts et ressources.....</b>	<b>187</b>





## INTRODUCTION

En Belgique la pratique de la prospective, entendue sous la forme d'exercices découlant des méthodes appelées dans les pays anglo-saxons «foresight», n'est pas encore à proprement parler devenue monnaie courante. Toutefois, diverses initiatives, tant au niveau fédéral<sup>10</sup> qu'à différents niveaux régionaux ou subrégionaux ont vu le jour ces dernières années<sup>11</sup>. S'il existe un point commun entre ces exercices, de l'avis même de ceux qui ont eu à les mettre en œuvre, c'est sans doute la difficulté de trouver un consensus sur les méthodes et les techniques à utiliser. Les décideurs ou les experts sont confrontés au même problème: aujourd'hui il n'existe pas un paradigme unique de la prospective mais une multitude de pratiques plus ou moins rigoureuses. Ce guide se donne pour objectif d'éclairer le lecteur sur le paysage de ces différentes pratiques en mettant l'accent sur les conditions possibilité de leur mise en œuvre et leurs avantages respectifs. Nous espérons que ces quelques balises permettront à tous ceux qui souhaitent se lancer dans l'aventure de la prospective, à quelque niveau que ce soit en Belgique, d'éviter les errements que leurs prédécesseurs ont parfois connu et en tout cas leur permettront de faire les choix les plus opportuns en connaissance de cause.

Ce n'est pas un secret pour le lecteur belge, notre pays est d'une complexité institutionnelle rarement atteinte en Europe. Cette spécificité et les implications pratiques de l'imbrication des différents niveaux de pouvoir méritent également une attention particulière à laquelle ce guide tâchera d'apporter quelques éclaircissements.

De ce point de vue, il est important de souligner d'ores et déjà qu'il n'y a pas un niveau territorial optimal pour la prospective. S'il existe un intérêt ou un atout particulier du niveau régional c'est le potentiel d'implication et de participation des acteurs (qu'ils soient décideurs, mandataires politiques ou citoyens). En ce sens, les processus qui mettent l'accent sur la participation devront souvent avoir des ramifications aux différents niveaux locaux. Plus généralement, un large consensus s'établit sur la nécessité d'une intégration des bénéfices retirés des exercices produits à différents niveaux (subrégionaux, régionaux, nationaux et transnationaux)<sup>12</sup>.

Enfin, nous ne prétendons pas au travers de ce guide brosser un panorama exhaustif des méthodes de la prospective ou du «foresight». Nous avons déjà eu l'occasion de préciser qu'en tant que discipline ce champ scientifique est en pleine évolution et de ce fait chaque jour apporte de nouveaux développements. C'est pourquoi nous tâcherons le plus souvent possible de renvoyer le lecteur vers des sources documentaires susceptibles de lui permettre de se tenir informé des évolutions les plus récentes.

---

<sup>10</sup> Voir par exemple l'exercice de prospective scientifique fédéral – <http://www.socioforesight.net/>.

<sup>11</sup> Nous aurons le loisir de revenir plus en détail sur ces exercices tout au long de ce manuel.

<sup>12</sup> Voir les conclusions du colloque, *The role of Foresight in the Selection of Research Policy Priorities* (Seville 13-14 mai 2002 - <http://prospectiva2002.jrc.es>) et plus particulièrement de la table ronde *Foresight and Multi-level Governance*.

## PRESENTATION DU GUIDE

### **QI.1 Pourquoi avoir préparé un «guide pratique» de la prospective régionale?**

La prospective telle qu'elle a émergé dans ces dernières années s'est principalement manifestée sous la forme de campagnes nationales de grande envergure. Mais la prospective nationale «glisse» assez souvent sur de nombreuses questions qui sont d'un intérêt central pour les régions. Même lorsqu'elle prend en compte des thèmes pertinents, la prospective nationale est souvent trop agrégée pour donner aux régions suffisamment d'informations utiles à leurs propres décisions. La prospective régionale peut combler ce hiatus en allant sur les terrains où la prospective nationale (lorsqu'elle existe) ne s'est pas engagée. Elle se justifie de plein droit en tant que moyen de donner corps à des décisions et des à actions de niveau régional mieux informées et à l'épreuve du futur, et procède donc de la même logique que la prospective nationale. Les combinaisons particulières des outils et des techniques de la prospective qui fonctionnent au niveau national ne sont pas automatiquement celles qu'il faut utiliser au niveau régional. Certes, nous pouvons tirer des enseignements de la prospective nationale et des tentatives de certaines régions pionnières, mais nous devons être attentifs aux exigences différentes selon les régions et aux points de divergence entre les expériences de l'échelon national et de l'échelon régional. Ce guide cherche à cristalliser les connaissances disponibles en ce qui concerne les enjeux de la prospective régionale et les conséquences pratiques qui en découlent.

## QI.2 À qui s'adresse le guide?

Le présent «guide pratique» se veut un point de référence pour ceux qui s'intéressent à la prospective régionale et qui pourraient, à un titre ou à un autre, participer à la mise en place d'une activité de ce genre. Nous espérons qu'il aidera à abaisser certaines des barrières qui ont jusqu'ici ralenti le développement de la prospective régionale. Nous avons voulu en faire un ouvrage attrayant et utile pour des lecteurs très différents. Nous l'avons donc conçu pour qu'il soit utilisable de plusieurs façons.

Certains d'entre vous seront des **experts régionaux**, c'est-à-dire des personnes possédant les connaissances nécessaires et rompues aux aspects pratiques des activités de planification et de développement au niveau local, urbain et régional. Vous saurez en détail de quelle nature sont les enjeux qui attendent votre région et les territoires similaires; quels sont les problèmes que rencontrent les intervenants régionaux, quels sont les processus de planification qui fonctionnent ou ne fonctionnent pas dans votre environnement, et vous aurez enfin une connaissance élargie des problèmes et des choix auxquels sont confrontées les régions. Pour ceux qui sont moins bien informés sur la prospective et sur ce qu'elle peut offrir, le guide comporte un premier chapitre qui présente, explique et illustre le concept.

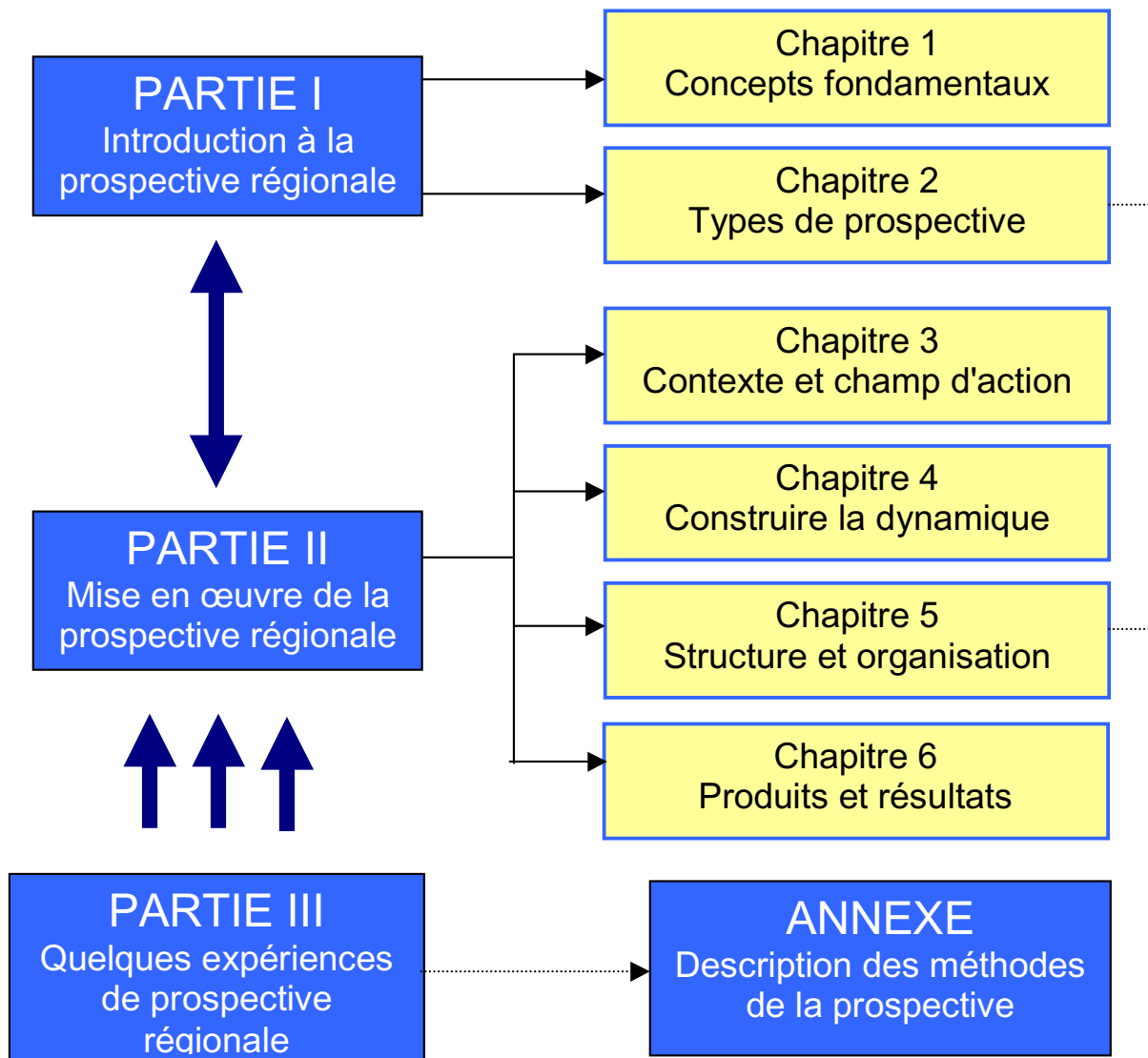
D'autres auront peut-être eu déjà affaire à la prospective, avec à la clé une expérience qui aura été positive... ou négative (par exemple, une tentative malheureuse de transposer la prospective nationale à l'échelon régional). Pour ces lecteurs, le chapitre 1 sera malgré tout utile en ceci qu'il présente la prospective régionale en termes très explicites, tout en indiquant ses limites et les circonstances dans lesquelles elle peut être déconseillée. Mais vous pouvez aussi passer directement au chapitre 2 qui présente quelques «types» de prospective bien adaptés au niveau régional. Ce chapitre s'appuie sur un ensemble varié de cas et d'exemples, dont certains collent beaucoup plus au terrain que la prospective nationale.

Si votre intérêt est plus immédiat et si vous désirez utiliser le guide comme un référentiel pour mettre en chantier une campagne de prospective régionale, vous pouvez passer directement à la partie II, «Mise en œuvre de la prospective régionale». Là, selon le stade où vous en êtes de votre activité, ou selon la tâche ou la responsabilité particulière qui vous est assignée, vous pourrez vous référer directement à celui des chapitres 3 à 6 qui vous paraît le plus pertinent. En tout état de cause — *et cela vaut pour tous les autres lecteurs et utilisateurs du guide* — des références dans tout l'ouvrage vous renvoient en avant ou en arrière à d'autres chapitres ou paragraphes où vous trouverez des indications plus développées.

Ceux d'entre qui ont des compétences particulières dans les méthodes de la prospective (les **experts en prospective** ou **prospectivistes**) peuvent choisir entre plusieurs points d'entrée. Aujourd'hui (au moment où ce guide a été écrit), il est probable qu'ils tiennent presque toutes leurs connaissances de la prospective nationale. Dans ce cas, le guide servira à présenter les particularités régionales, il indiquera les points où, souvent, les priorités et les dynamiques entre citoyens, parties intéressées et décideurs sont assez différentes de celles rencontrées au niveau national, en raison de l'immédiateté et/ou de la proximité des préoccupations et des problèmes. Vous constaterez parfois que ces particularités amènent des approches de la prospective très différentes de celles auxquelles vous êtes habitué.

**QI.3 Comment le «guide pratique» est-il organisé?**

Le guide se présente comme suit:



## LE CONTEXTE BELGE

Plusieurs exercices de prospective ont été menés en Belgique ces dernières années. Avant d'entrer dans les détails pratiques relatifs aux concepts et méthodes du *foresight*, un petit détour par ces expériences nous permettra de mettre en lumière quelques aspects spécifiques au contexte belge.

Un exercice a, par exemple, été mené récemment (2001) sous la tutelle de la politique scientifique fédérale<sup>13</sup>. Cette étude devait permettre de cerner les enjeux scientifiques et sociaux stratégiques au niveau fédéral pour les 15 prochaines années, avec un accent particulier sur le développement durable, l'émergence de la société de l'information et la cohésion sociale. Plusieurs enseignements peuvent être dégagés de cette expérience. Tout d'abord, comme très souvent, une première phase de «défrichage» méthodologique a été nécessaire. Comme pour la plupart des exercices de ce genre, la légitimité des méthodes et des processus adoptés a dû être étayée par un *benchmarking* au niveau international<sup>14</sup>. La troisième phase de cet exercice (*post-foresight*) fédéral est également indicatrice de la nécessité de développer une culture et un savoir-faire de la prospective dans notre pays. Ce guide devrait, en la matière, permettre une importante économie de temps et de moyens pour tous ceux qui souhaitent entreprendre ce genre d'initiatives. Le terrain de la politique scientifique est sans doute un bon exemple de la nécessité de l'intégration des visions prospectives aux différents niveaux de pouvoir. Que serait en effet une approche stratégique des développements scientifiques au niveau fédéral belge si elle n'était pas relayée et appuyée par d'autres exercices de prospective au niveau régional<sup>15</sup> mais également au niveau international?

Au niveau de la Région wallonne, une des dynamiques les plus importantes que l'Institut Jules-Destrée (Centre d'Etude et de Recherche non-gouvernemental en Wallonie) a mise en place, dès 1987, est celle du congrès permanent **La Wallonie au futur**, animé par un Comité scientifique interdisciplinaire et interuniversitaire. Quatre congrès et une conférence-consensus jalonnent cette dynamique de prospective stratégique participative: *Vers un nouveau paradigme* (1987), *Le défi de l'éducation* (1991 et 1994), *Quelles stratégies pour l'emploi?* (1995), *Sortir du XXème siècle: évaluation, innovation, prospective* (1998). Ce dernier congrès a évalué systématiquement et actualisé le discours stratégique des sessions tenues depuis 1987. Il a également mis en exergue la nécessité de promouvoir la contractualisation, l'évaluation et la prospective, ainsi que d'en développer les méthodes et la culture en Wallonie. En prolongement de ces travaux, l'Institut Jules-Destrée a rassemblé les acteurs de l'évaluation et de la prospective en Wallonie et a mis en place la **Société wallonne de l'Evaluation et de la Prospective** (constituée sous la forme d'une asbl indépendante). Au delà, l'Institut Jules-Destrée est l'opérateur d'un nouvel exercice de prospective territoriale intitulé **Wallonie 2020**, qui, avec plusieurs dizaines de partenaires, prépare cinquième congrès *La Wallonie au futur* en 2003.

---

<sup>13</sup> Voir <http://www.socioforesight.net/>

<sup>14</sup> Il n'est pas surprenant, dans ce contexte, de constater que des efforts importants ont été également menés au sein de la Région flamande en vue d'asseoir et de développer une méthodologie intégrée de la prospective. Voir l'étude menée à la KUL par K. Debackere, R. Veugelers, B. Van Looy et E. Zimmermann pour le gouvernement flamand.

<sup>15</sup> Comme, par exemple, le projet PROMETHEE mené par la DGTRE de la Région wallonne. Voir <http://mrw.wallonie.be/dgtre/>.

# PARTIE I – Introduction à la prospective régionale

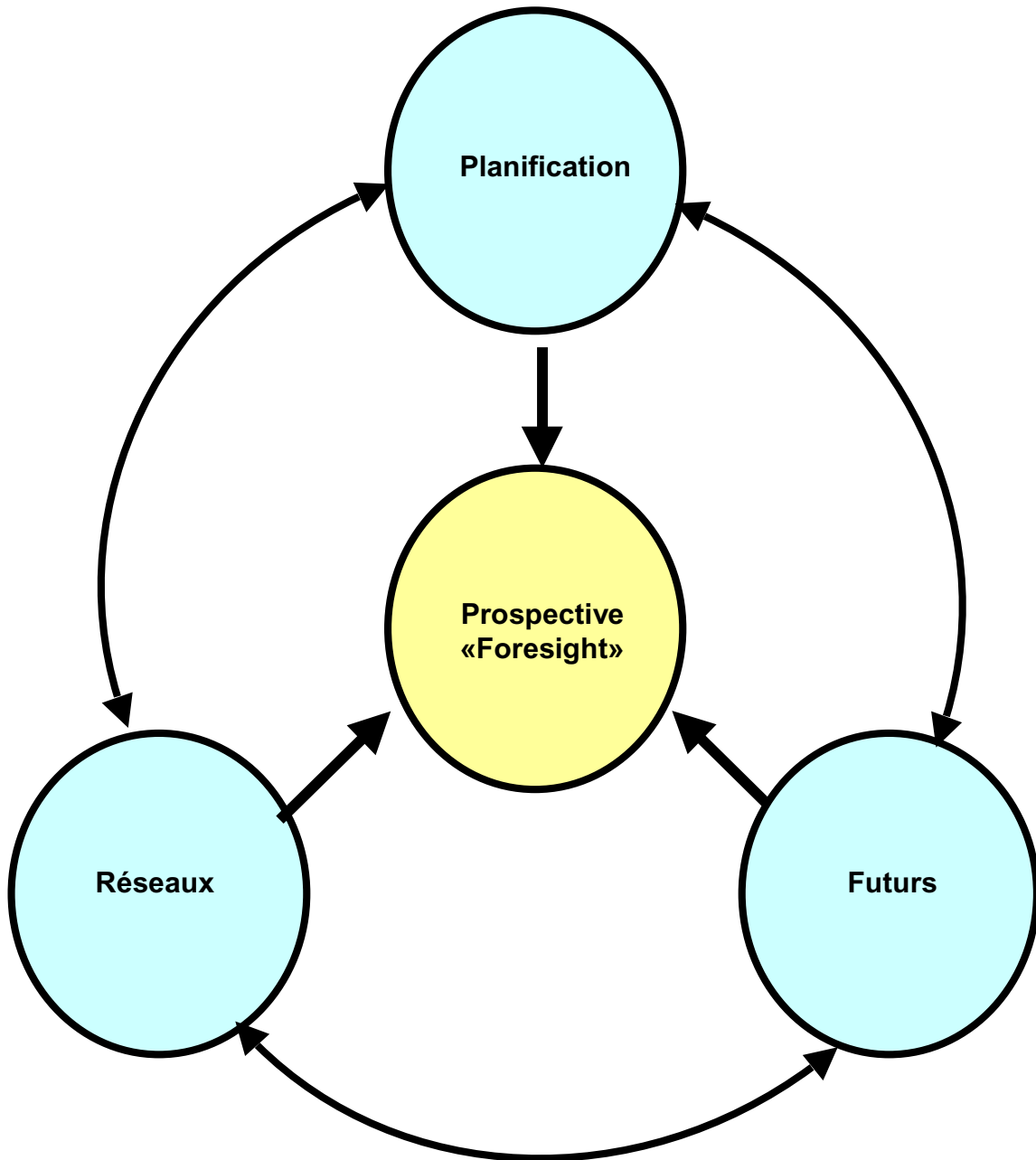
## CHAPITRE 1 – CONCEPTS FONDAMENTAUX

Questions	Réponse résumée
<b>Q1.1:</b> Qu'est-ce que la prospective?	La prospective est un processus participatif systématique de construction d'une intelligence collective du futur et de visions à moyen ou à long terme, ayant pour but d'éclairer les décisions du présent et de mobiliser les moyens nécessaires à l'engagement d'actions communes.
<b>Q1.2:</b> Qu'est-ce que la prospective régionale?	La prospective régionale est la mise en application des approches de la prospective en matière d'anticipation, de participation, de mise en réseau, de vision et d'action, à des échelles territoriales plus petites — les facteurs de proximité ont une importance plus déterminante.
<b>Q1.3:</b> Pourquoi la prospective est-elle importante pour ma région?	Les régions doivent faire face à des mutations profondes de leur environnement, et les politiques régionales prennent de plus en plus d'importance — mais les régions, souvent, manquent encore d'organes d'élaboration des politiques travaillant en champ large et ouverts sur l'avenir, capables de prendre en compte ces nouveaux défis.
<b>Q1.4:</b> Qu'apporte la prospective à la réflexion tournée vers l'avenir?	La prospective apporte aux études sur le futur, de champ plus étroit, des liens avec les politiques et les planifications à moyen terme, ainsi qu'avec le travail en réseaux et les différents secteurs de la société.
<b>Q1.5:</b> Quelles sont les limitations des méthodes de planification classiques?	La plupart des méthodes de planification se préoccupent insuffisamment des perspectives à long terme et ne prennent pas non plus en compte les points de vue des différents acteurs.
<b>Q1.6:</b> Comment les régions peuvent-elles tirer profit de la prospective pour améliorer les choses?	La prospective peut aider les régions à abattre des barrières; elle peut les aider à articuler des visions à long terme et à expliciter les implications de ces visions vis-à-vis du présent.
<b>Q1.7:</b> Quelles sont les caractéristiques d'une région qui peuvent influencer sur ses choix en matière de prospective?	Les régions présentent des facettes diverses en termes de mode de gouvernance, de capital social et institutionnel, de structures économiques et de culture d'entreprises, entre autres facteurs.
<b>Q1.8:</b> Pourquoi et quand la décision de se lancer dans un exercice de prospective régionale doit-elle être prise?	La prospective peut être un effort proactif pour façonner l'avenir ou procéder davantage d'une réponse réactive à une combinaison particulière de circonstances.

<b>Q1.9:</b> Quand ne PAS utiliser la prospective régionale?	La prospective n'a d'intérêt que quand elle est liée à l'action.
<b>Q1.10:</b> Comment la prospective peut-elle être exploitée au niveau régional?	La prospective peut être utilisée pour éclairer l'action publique et pour construire des réseaux de manière à renforcer les capacités locales de traitement des problèmes à long terme.

**Q1.1 Qu'est-ce que la prospective?**

La prospective est un processus participatif systématique de construction d'une intelligence collective du futur et de visions à moyen ou à long terme, ayant pour but d'éclairer les décisions du présent et de mobiliser les moyens nécessaires à l'engagement d'actions communes.





Le terme «prospective» est très utilisé depuis quelques années pour désigner un arsenal d'approches visant à améliorer la prise de décisions. Comme nous l'indique ce terme, ces approches impliquent une réflexion sur les opportunités et les défis, les tendances et les ruptures de tendance et autres événements en devenir. Mais le but n'est pas simplement de produire des «études sur le futur» plus pénétrantes, des scénarios plus convaincants et des modèles économétriques plus précis. La prospective implique de réunir des agents clés du changement et de la connaissance, afin de développer des *visions stratégiques* et une *intelligence anticipatoire*. Tout aussi importante est la démarche, souvent explicitement avouée de la prospective, de constituer des *réseaux* d'agents de la connaissance. Ces réseaux devraient être mieux à même de répondre aux défis politiques et autres, car ils permettent de créer une intelligence anticipatoire plus élaborée et aussi d'avoir mieux conscience des ressources de connaissances et des orientations stratégiques des autres membres du réseau. Les acteurs clés peuvent être des entreprises, des administrations, des secteurs économiques, des associations, des organisations sociales et des experts techniques.

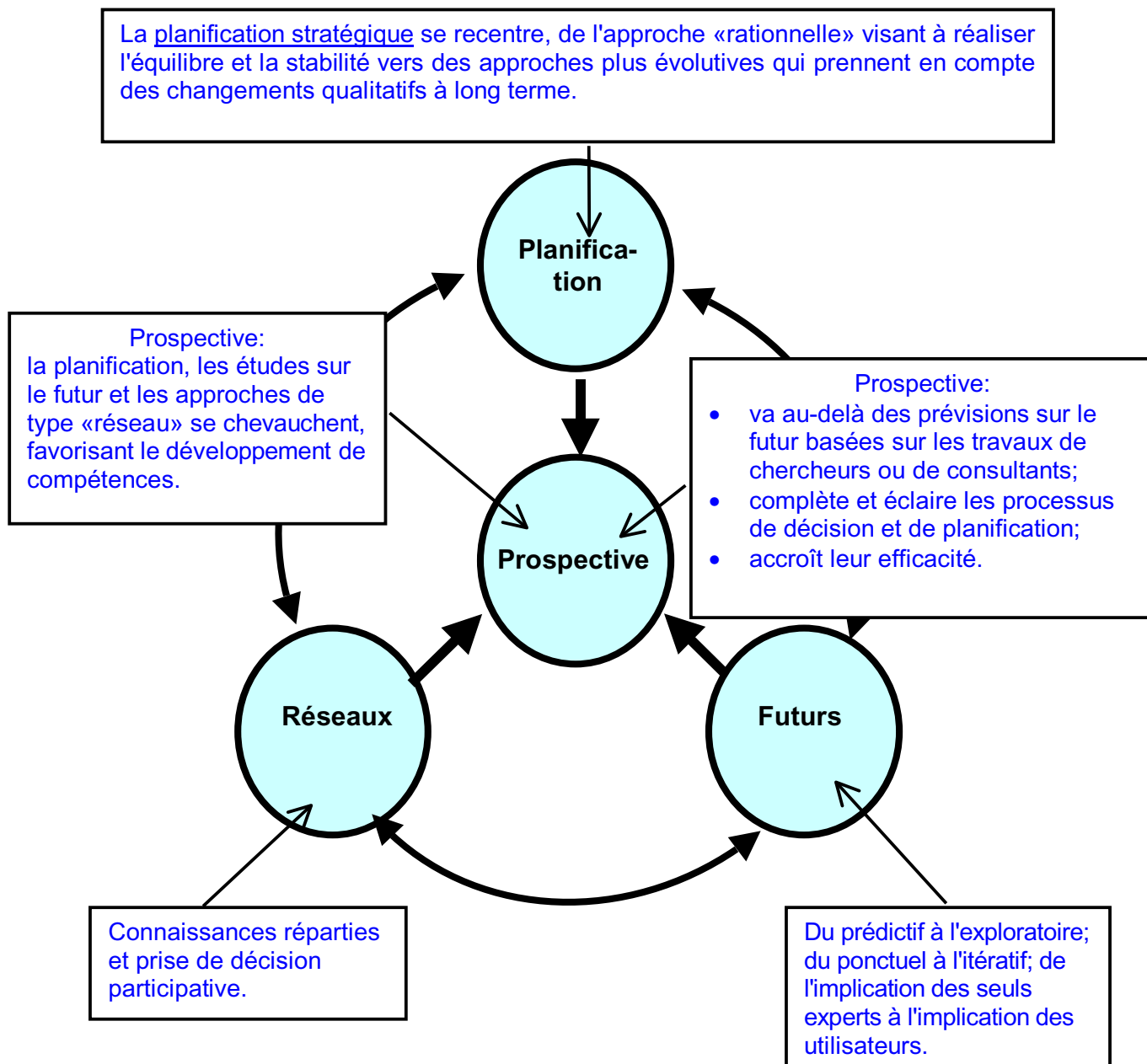
Les contextes ouverts à l'emploi de la prospective sont également très divers. Nombre d'activités de prospective sont restées jusqu'ici concentrées sur la compétitivité nationale, et en particulier sur la définition de priorités et de buts stratégiques pour des domaines de recherche d'ordre scientifique et technologique. Mais la prospective peut concerner, et concerne souvent, des questions politiques et culturelles telles que l'évolution démographique, les questions de transport et les problèmes d'environnement. Une des principales leçons des exercices de prospective menés à ce jour est que les questions du domaine des sciences et des techniques sont inextricablement liées à un ensemble plus large de facteurs sociétaux, à savoir les leviers sociaux qui déterminent les formes de développement, l'utilisation et les conséquences sociales des sciences et des technologies. De même, il est impossible de se pencher sur l'évolution à long terme des questions sociales sans prendre en compte l'évolution des connaissances scientifiques et technologiques.

La prospective recouvre cinq éléments essentiels:

- une **anticipation** et des **projections** bien structurées des évolutions et des besoins sociaux, économiques et technologiques à long terme;
- des **méthodes interactives** et **participatives** de débat, d'analyse et d'étude de ces évolutions et besoins, faisant intervenir une grande diversité d'acteurs (s'étendant souvent bien au-delà des cénacles d'experts utilisés dans beaucoup d'études traditionnelles sur le futur);
- ces approches interactives impliquent de forger de nouveaux **réseaux** sociaux. Dans certains programmes de prospective, les réseaux servent simplement à préparer les produits formels (rapports, listes d'actions, etc.), mais dans d'autres, on considère que la construction de réseaux est déjà une réalisation en soi, d'importance au moins égale, sinon plus;
- les produits formels de la prospective vont au-delà de la présentation de scénarios (quelque stimulants qu'ils puissent être) et au-delà de la préparation de plans. Ce qui est crucial est l'élaboration de **visions stratégiques** directrices autour desquelles se cristallisera un sentiment commun d'engagement (créé déjà en partie par le travail en réseau);
- cette vision partagée n'est pas une utopie: sa faisabilité et son opportunité doivent entrer en ligne de compte. Il faut que soient reconnues explicitement et précisées les implications à l'endroit des **décisions et actions du présent**.

### Q1.2 Qu'est-ce que la prospective régionale?

La prospective régionale est la mise en application, à des échelles territoriales plus petites, des approches de la prospective en matière d'anticipation, de participation, de travail en réseau, de vision et d'action — les facteurs de proximité ont une importance plus déterminante.



La prospective régionale est l'application des méthodes prospectives (mettant en œuvre une combinaison quelconque des cinq éléments essentiels mentionnés en Q1.1 ci-dessus: **anticipation, participation, travail en réseau, vision, action**) dans le but d'étayer et orienter les décisions qui sont prises à un niveau infra-national, celui-ci pouvant être une partie de l'État fédéral, une zone métropolitaine ou tout autre ensemble infra-national, voir un système d'acteurs locaux. L'important est qu'il existe dans la région un minimum d'identité locale et de capacité d'action politique.

La prospective régionale est un moyen pour ceux qui partagent un territoire commun de mieux maîtriser leur développement à venir. Pour que la prospective soit utile, **il faut que cette maîtrise soit souhaitée et que l'on dispose d'au moins quelques-uns des moyens nécessaires**. Un trait distinctif majeur des régions par rapport aux autres niveaux territoriaux est la proximité géographique des acteurs et la dimension spatiale limitée (naturellement, certaines régions — en particulier dans les zones périphériques — peuvent être vastes et peu peuplées, tandis que les régions de certains grands pays peuvent avoir une taille et une population équivalentes à celles d'un petit pays tout entier. Toutes ces caractéristiques sont relatives). La proximité peut faciliter la mise en œuvre des éléments «réseaux» de la prospective. Dans certains cas, tous les acteurs clés se connaîtront déjà et sauront quelles ressources chacun peut apporter à la prospective — encore que, comme l'ont montré jusqu'ici les actions menées dans les petits pays ainsi qu'à l'échelle des régions et des villes, il soit très profitable pour les réseaux existants d'être étoffés en nouvelles connaissances et en nouveaux membres. Il y a aussi des cas où l'expertise et les connaissances qui sont d'intérêt pour les questions régionales seront difficilement accessibles à l'intérieur de la région, et le problème des liens avec des intervenants extérieurs à la région est donc un point important à considérer dans la planification de la prospective régionale. Les différents types de prospective régionale qu'on peut envisager sont décrits et illustrés au chapitre 2. Dans ce chapitre, vous verrez que, indépendamment du contexte de la compétence régionale, les activités de prospective n'ont pas, à chaque fois, à prendre tout en compte. Il est tout à fait possible que n'y participent que des groupes d'acteurs bien spécifiques (par exemple, des groupements de PME ou certains segments de la population). Le champ d'action découlera des ressources qu'on peut mettre en jeu et, naturellement, des objectifs de l'activité, des particularités des questions traitées, etc. Certaines évolutions importantes mettent en lumière le poids qu'a pris la prospective:

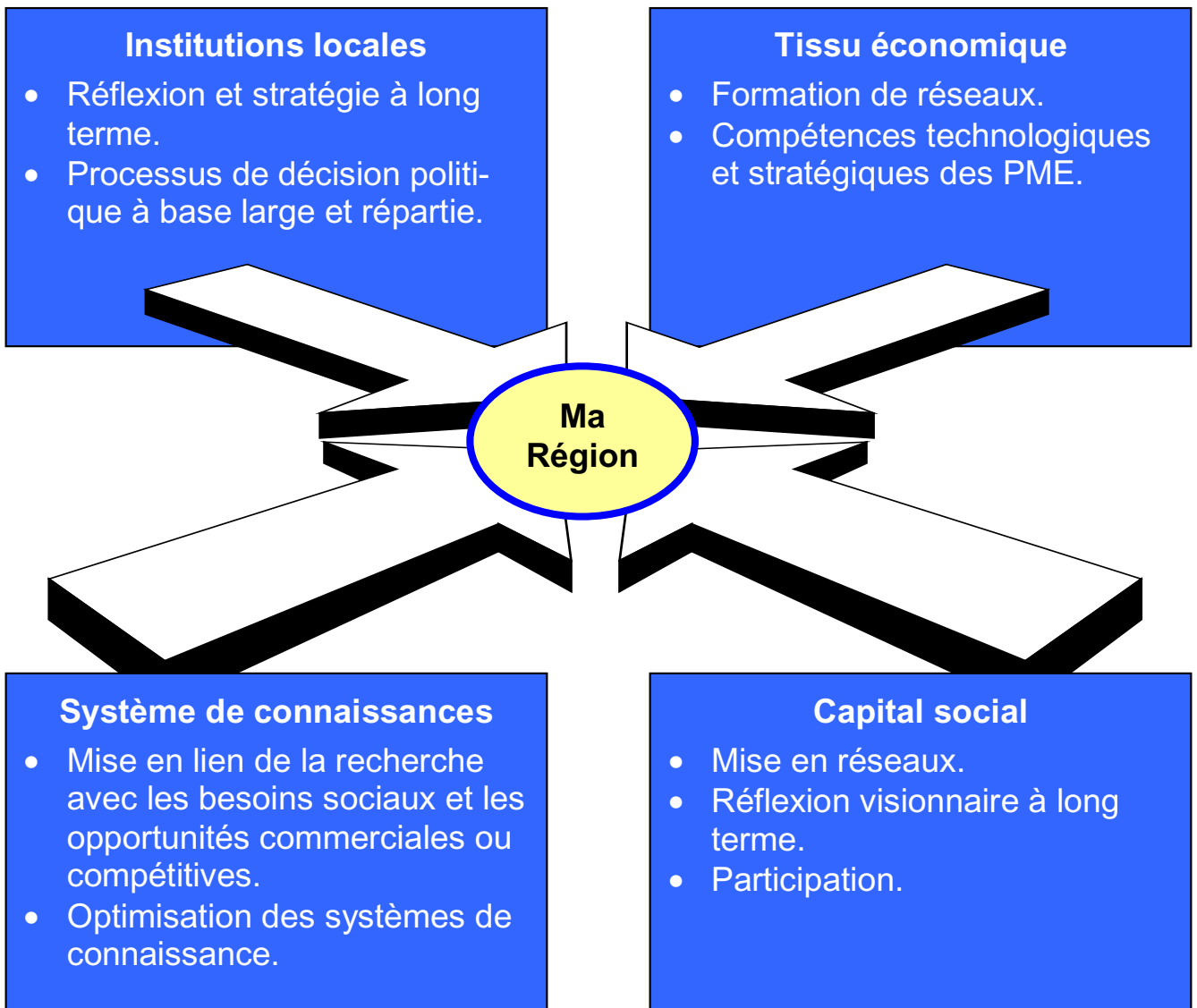
-> Dans la planification stratégique, l'approche «rationnelle», qui vise à réaliser l'équilibre et la stabilité, s'est recalée sur des approches plus évolutives. En effet, dans nombre d'activités de modélisation et de planification rationnelle, le postulat posé jusqu'ici était que les changements quantitatifs intervenant dans des structures stables nous permettent d'accéder aux dynamiques de la vie sociale et économique. Or, les changements qualitatifs sapent souvent ces hypothèses et la «planification à long terme» traditionnelle s'en est trouvée discréditée. Toutefois, comme le long terme doit malgré tout être pris en compte dans de nombreuses décisions, les planificateurs ont cherché de meilleurs moyens de le prévoir.

-> L'élaboration des politiques s'est recentrée, passant d'une activité menée par une élite, avec des décisions imposées du haut vers le bas, à une approche plus participative s'appuyant sur une base large. Cette évolution reflète les pressions pour plus de démocratisation et de légitimité dans l'élaboration des politiques. Les décideurs doivent aussi se faire à l'idée que la connaissance est dispersée. Il s'ensuit que les méthodes d'intelligence collective et de travail en réseau doivent, elles aussi, évoluer.

-> Les études sur le futur ont vu de nombreux changements. On observe par exemple un glissement de priorité des approches prédictives vers des études de nature plus exploratoire, et des études ponctuelles vers des itérations plus continues du processus de construction des visions des défis et des opportunités de l'avenir. Tout aussi importante est la reconnaissance accrue de la nécessité d'associer les «utilisateurs» à la démarche de l'étude, au lieu de leur présenter une vision ou un ensemble de visions du futur venus «d'en haut». Cette évolution vient en partie de ce que les prospectivistes ont constaté qu'une telle implication était souvent indispensable pour que les messages de leurs études nourrissent systématiquement et de façon suivie le processus de formulation des politiques.

### Q1.3 Pourquoi la prospective régionale est-elle importante pour ma région?

Les régions doivent faire face à des mutations profondes de leur environnement, et les politiques régionales prennent de plus en plus d'importance — mais les régions, souvent, manquent encore d'organes d'élaboration des politiques travaillant en champ large et ouverts sur l'avenir, capables de prendre en compte ces nouveaux défis.



On dit souvent que, pour beaucoup des défis et des opportunités du vingt et unième siècle, l'État-nation n'est pas le mieux équipé («trop petit pour les grands problèmes, trop grand pour les petits problèmes»). Notre époque d'évolution et de mondialisation accélérées nous force à examiner quels éléments de nos traditions historiques et de leur cultures nous désirons conserver. En outre, les disparités régionales restent importantes dans de nombreux pays, et parfois même se creusent. Enfin, de nombreux économistes et géographes font valoir que c'est au niveau régional qu'on peut trouver des groupements («clusters») innovants et des pôles de croissance, et que le niveau national est inefficace lorsqu'il s'agit de stimuler de nouveaux pôles d'activités régionaux. Les politiques nationales d'innovation et de croissance semblent souvent renforcer les inégalités de développement existantes.

Pour ces raisons, et pour d'autres, on assiste depuis quelques années à une montée en régime des politiques des régions en matière économique et de développement. Cependant, en dépit de plusieurs initiatives importantes, le niveau de développement des institutions et des processus mis en place dans les régions pour éclairer les décisions et pour intégrer et enrichir les processus politiques reste très inégal. Si certaines régions ont des structures très élaborées, beaucoup en sont dénuées et se trouvent confrontées à de grandes difficultés face aux nouveaux défis. La prospective n'est en aucun cas la réponse unique à ces problèmes, mais elle peut contribuer à leur résolution.

Quels sont donc les défis que les activités de la prospective régionale peuvent traiter? Les applications où le facteur déclenchant est extérieur peuvent être d'une nature politique (par exemple, les conséquences de l'élargissement de l'UE sur le financement du développement régional, une décision de l'État central de réaménager les règles de décentralisation) ou économique (par exemple, les menaces de la concurrence mondiale sur les entreprises, les secteurs d'activité et l'emploi au niveau local). Les applications «internes» peuvent concerner des inefficacités dans les systèmes économiques et d'innovation ou des lacunes dans des infrastructures matérielles (par exemple, des infrastructures logistiques) ou immatérielles (par exemple, les centres technologiques).

Parfois, le principal défi posé à la région sera clair et sans ambiguïté mais, s'il ne l'est pas, il pourra s'avérer nécessaire, comme première étape du processus de prospective, d'identifier le problème et de se mettre d'accord sur ce point. Le guide souligne les défis auxquels les régions sont le plus souvent confrontées aujourd'hui, mais il vous appartient de voir quels sont les défis les plus importants dans votre cas (ou les moyens de les identifier). Les approches par «brainstorming» seront souvent un bon moyen de produire des idées sur les aspects importants du long terme. Lorsqu'une telle approche sera adoptée, pensez à définir qui devra participer au travail de cadrage et d'articulation des principaux défis qui attendent la région.

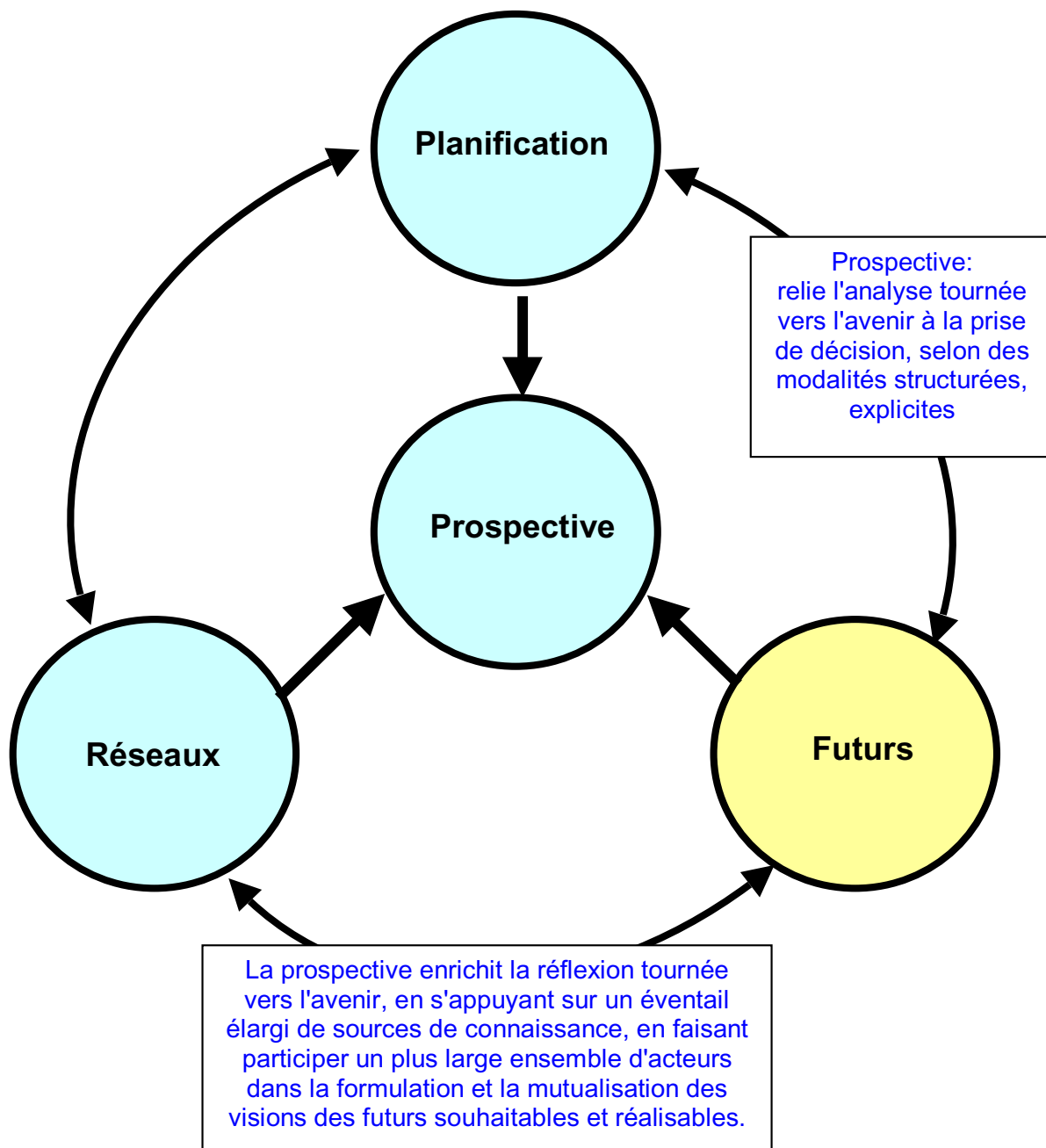
Une approche possible est de considérer les enjeux et les problèmes sous l'angle des quatre ressources critiques qui conditionnent le développement local et régional:

- **les institutions locales** (c'est-à-dire les questions de gouvernance concernant l'action publique, la compétence politique, l'administration efficace, le perfectionnement du débat public sur les questions de politique et de développement);
- **le tissu économique** (principales caractéristiques d'ordre économique et questions intéressant les entreprises);
- **le système de connaissance** (R&D, éducation et formation, transferts technologiques);
- **le capital social** (relations et réseaux de nature informelle, confiance, solidarité, etc.).

Le diagramme ci-contre donne en exemple quelques-unes des questions associées à chacune de ces ressources.

**Q1.4 Qu'apporte la prospective à la réflexion tournée vers l'avenir?**

La prospective apporte aux études sur le futur, de champ plus étroit, des liens avec les politiques et les planifications à moyen terme, ainsi qu'avec le travail en réseaux et les différents secteurs de la société.



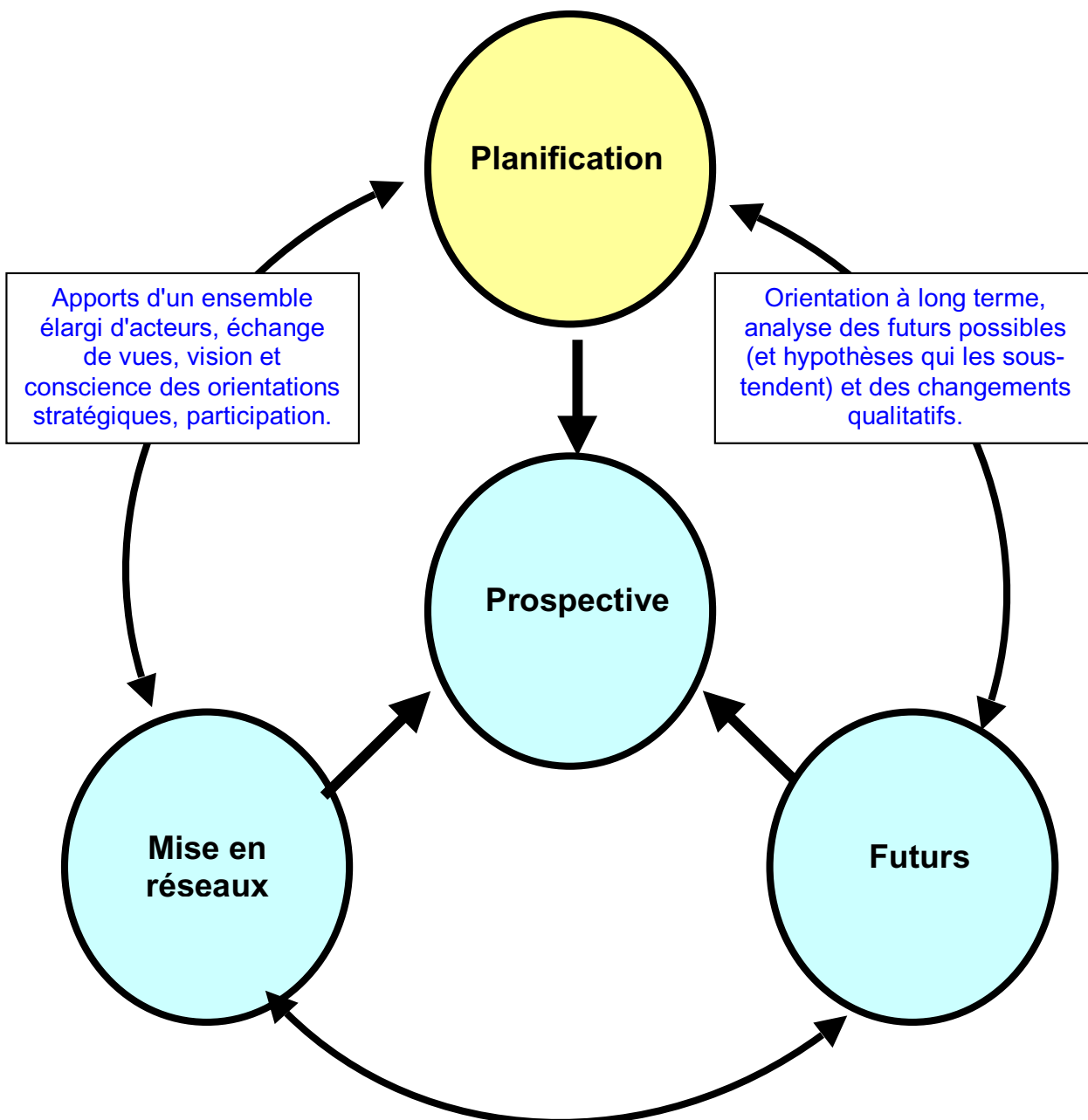
La prospective met l'accent sur la constitution de réseaux et sur les liens avec la prise de décision, d'une façon plus nette que dans de nombreuses formes plus traditionnelles et moins participatives d'études sur le futur. Beaucoup de ces études suivent une approche plutôt descendante et qui recherche l'obtention de produits formels. Deux variantes fréquemment rencontrées sont:

- Le **groupe restreint**. Dans ce cas, un petit panel d'experts examine les éléments disponibles et élabore une vision de l'avenir, une liste de priorités, etc. Le panel peut commander de nouvelles études ou s'appuyer essentiellement sur son expertise interne. Le renom des experts déterminera dans une large mesure l'impact du travail; souvent, on pourra ne voir dans ce travail que le produit de centres d'intérêt particuliers — d'autres experts, dira-t-on, donneront d'autres points de vue (l'anglais emploie parfois l'abréviation «BOGSAT» (*Bunch Of Guys Sat Around a Table*, autrement dit «quelques types se sont assis autour d'une table») pour désigner de façon péjorative, et pittoresque, cette approche).
- La **modélisation**. La modélisation implique le recours à une procédure techniquement évoluée — la simulation par modèle mathématique en est un exemple frappant. Mais ces modèles sont insuffisamment développés pour de nombreux thèmes, en particulier ceux qui impliquent des phénomènes qualitatifs et des mutations structurelles. De ce fait, on combine d'une façon un peu moins rigoureuse les tendances et les enjeux, en étendant l'étude au-delà des paramètres étroits que les modèles savent traiter convenablement. La vision ou les visions du futur ainsi produites seront revêtues de la légitimité accordée aux méthodes et aux domaines d'étude utilisés. Les méthodes telles que les simulations sur ordinateur sont souvent traitées avec crainte. On prend de plus en plus conscience qu'elles dépendent d'hypothèses faites sur l'objet de l'étude qui peuvent être contestées (on utilise parfois l'expression «garbage in, garbage out» (pas de valeur en entrée, pas de valeur en sortie) pour dire de certaines modélisations que leurs résultats ne valent pas plus que leurs hypothèses et données de départ). L'utilité des modélisations pour rendre compte des développements à long terme est également limitée par le fait que, traditionnellement, ces outils sont mieux armés pour traiter des tendances quantitatives à l'intérieur de structures fixes que des développements qualitatifs et des discontinuités structurelles.

Parmi les études sur le futur qui ont le plus retenu l'attention, beaucoup n'étaient pas liées à des décisions particulières. Parfois, elles étaient le fruit d'exercices académiques, parfois c'étaient des appels «de sensibilisation» émanant de groupes de pression. Ces approches ne seront pas toujours de la prospective en bonne et due forme, mais, bien menées, elles peuvent constituer des auxiliaires utiles pour la planification, la prise de décision et la réflexion sur le futur... et pour la collecte de données d'entrée utiles pour les exercices plus justement qualifiés de «prospective» (naturellement, les études prévisionnelles peuvent tirer le même parti des rapports et des données produits dans le cours d'activités de prospective!).

**Q1.5 Quelles sont les limitations des méthodes de planification classiques?**

La plupart des méthodes de planification se préoccupent insuffisamment des perspectives à long terme et ne prennent pas non plus en compte les points de vue des différents acteurs.





La prospective est différente de la plupart des activités de planification, même celles qui sont stratégiques et centrées sur le long terme. Cette différence réside pour une part dans la caractéristique principale de la prospective, qui est son fondement sur les méthodes participatives. La prospective encourage la participation active des acteurs dans le but de mutualiser les connaissances (et de faire mieux connaître ceux qui peuvent fournir des connaissances), afin de construire une vision des futurs possibles pour la région.

Il sera possible, si les choses se passent bien, de réunir un certain consensus autour de cette vision. Mais, même en l'absence d'un consensus, le processus de prospective devrait apporter un savoir précieux sur les futurs possibles et sur les positions des principales parties intéressées. Or, la plupart des pratiques actuelles en matière de définition des politiques, même lorsqu'elles s'appuient sur la participation des différents acteurs de la région se cantonnent dans le court terme et dans un champ d'action limité. Nous ne voulons pas dire que ces pratiques *ne sont pas les bonnes* — les responsables de l'action publique ne doivent-ils pas répondre à des événements immédiats — mais elles sont limitées et insuffisantes. De plus, comme elles sont souvent déterminées par les financements offerts, elles seront moins à même de construire une approche issue des besoins de la région.

Sur la base des expériences passées, quelques définitions utiles peuvent être proposées<sup>16</sup>:

- **Planification:** processus (en principe) rationnel de prise de décision et de contrôle centré sur l'allocation de ressources en fonction d'objectifs fixes, selon une procédure systématique et transparente. La pratique réelle aboutit à des approximations plus ou moins éloignées de cette description idéalisée.
- **Planification stratégique:** processus de gestion des changements organisationnels visant au développement d'une organisation (entreprise, organisme, etc.), de ses ressources, de ses structures et de ses systèmes.
- **Planification à moyen terme:** processus consistant à étudier l'avenir, habituellement à l'aide de scénarios probables, en analysant l'impact socioéconomique de décisions et d'objectifs fermes et en définissant les éléments clés susceptibles d'entraîner des inflexions ou des changements brusques de tendances. Contrairement à la simple planification, cette approche s'intéresse beaucoup plus aux questions stratégiques qu'aux problèmes de fonctionnement.
- **Prospective:** la prospective procède du même principe que la planification à moyen terme et recourt, elle aussi, à l'analyse de scénarios et autres méthodes exploratoires dans le but d'éclairer les défis qui vont naître des évolutions technologiques, économiques et sociétales prévisibles. Mais c'est aussi une méthode très participative, qui cherche à stimuler la création de réseaux entre les acteurs clés (décideurs politiques, chercheurs, entreprises, autres parties intéressées) et qui s'efforce de dégager de l'analyse prospective les implications pour les décisions d'aujourd'hui (c'est-à-dire avec des boucles de rétroaction plus ou moins implicites vers la «planification» et la «planification stratégique»).

*Il est important de noter ici que les méthodes de la prospective tendent à se développer au sein même des institutions qui sont traditionnellement chargées de faire de la planification. Ainsi, le Bureau du Plan en Belgique produit, depuis plusieurs années, des réflexions qui entrent tout à fait dans le cadre de la définition de la prospective<sup>17</sup>. De plus, aucune démarche prospective ne peut faire l'économie des informations, mais aussi du potentiel humain de connaissance, qu'ont à offrir des institutions comme celle-ci.*

<sup>16</sup> Source: d'après le rapport EURYDICE «Forward Planning in Education in the Member States of the EU» (l'enseignement des langues étrangères en milieu scolaire en Europe), 1999, et d'après le rapport «Reconciling Foresight with Policy Making at Regional Level» (réconcilier prospective et décision politique au niveau régional), décembre 2000, établi par le réseau FOREN dans le cadre du programme STRATA de la Commission européenne, <http://foren.jrc.es>.

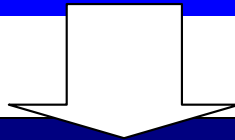
<sup>17</sup> Voir par exemple le *Rapport fédéral sur le Développement Durable*, 1999 (consultable via le site <http://www.plan.be>).

**Q1.6 Comment les régions peuvent-elles tirer profit de la prospective pour améliorer les choses?**

**La prospective peut aider les régions à abattre des barrières; elle peut les aider à articuler des visions à long terme et à expliciter les implications de ces visions vis-à-vis du présent.**

**Qu'entendons-nous par «région»?**

Nous entendons par régions des territoires infra-nationaux dont les critères essentiels sont la «proximité géographique» et la «portée spatiale limitée». Ce terme recouvre des communautés rurales, des zones métropolitaines et des petites villes, des régions historiques, des régions marquées par des activités économiques ou par une identité culturelle spécifiques et des territoires administratifs (provinces, arrondissements...). Sont également concernées les régions transfrontalières. Les points examinés seront aussi applicables, dans une large mesure, aux petits pays.



**Typologie des «régions» européennes:**

- Régions étendues disposant d'une grande autonomie, par exemple les communautés autonomes en Espagne ou les *Länder* en Allemagne
- Régions étendues disposant d'une autonomie politique limitée, par exemple en France, au Royaume-Uni, en Italie
- Régions étendues marquées par une forte identité économique et transcendant les frontières politiques et administratives, par exemple la zone autour d'Aix-la-Chapelle, Maastricht, Liège.
- Régions métropolitaines étendues, par exemple Londres, Paris, Berlin
- Régions rurales/de petites villes, par exemple la Macédoine (EL), l'Alentejo (P), la Savoie (F)
- Régions à forte identité historique/culturelle, par exemple Pays de Galles, Pays Basque, Flandre
- Régions présentant une dimension géographique distinctive, par exemple les régions alpines comme le Tyrol, ou les régions insulaires comme la Corse ou les îles Canaries

L'objectif est faire ressortir les facteurs clés que vous utiliserez pour caractériser votre région et ses problèmes de développement, et de déterminer où et dans quelles conditions des types donnés d'actions de prospective peuvent être profitables. Cela devrait aussi vous permettre de juger dans quelle mesure les expériences des autres régions en matière de prospective sont applicables à votre cas. Le but n'est **pas** d'arrêter une définition précise des régions, encore moins de créer une typologie

On peut dire que les régions sont bien adaptées aux caractéristiques de travail collectif et de construction de visions de la prospective. En effet, les cadres régionaux, du fait des liens plus étroits qui unissent les acteurs régionaux, de la proximité et de la sensibilité des gens aux changements intervenant dans leur région et du sentiment plus marqué d'appartenance à la communauté, devraient donner à ces approches tout leur intérêt.

Cependant, la prospective appelle de nouvelles orientations dans l'élaboration de l'action publique. Or, celles-ci peuvent être mal connues des acteurs régionaux et s'avérer difficiles à intégrer dans les institutions régionales actuelles. Les acteurs régionaux ont tendance à se retrancher derrière des partages de responsabilité segmentés, avec des «querelles de territoire» quant à la responsabilité de telle ou telle question. L'élimination de ces barrières peut susciter des oppositions, même de la part de personnes fraîchement nommées à des postes de responsabilité politique.

Le **capital institutionnel et social** de la région représente un ensemble de facteurs qui conditionnera pour une large part la prospective régionale. Les barrières auxquelles la prospective peut se heurter iront parfois au-delà des principaux centres de décision politique, se prolongeant dans l'ensemble du tissu territorial et social dont procède ce capital. Le capital social peut se présenter sous diverses formes (culture de coopération ou de compétition? modes d'apprentissage interactifs ou individualistes? consensus associatifs ou groupes d'intérêt polarisés? etc.). Ces caractéristiques, et les traditions culturelles qui leur sont associées, détermineront la rigidité des barrières évoquées ci-dessus et les moyens de les surmonter.

S'agissant de la nature des ressources disponibles dans votre région, il peut être utile de distinguer entre les notions suivantes:

- ◆ *capital institutionnel* – capacité des institutions formelles d'une région à se concentrer sur: la résolution des problèmes, la capacité d'action, la rapidité de décision, la flexibilité et l'intelligence des organisations, et les relations entre organisations;
- ◆ *capital culturel* – patrimoine de traditions, de valeurs et de croyances, de langue, de relations sociales, etc.;
- ◆ *capital symbolique* – pouvoir de mobiliser les énergies autour de la tâche d'édification de la région, de produire des références propres, de construire des images territoriales pour les entreprises;
- ◆ *capital psychosocial* – un élément clé de ce capital est la confiance (dans la communauté et dans son développement potentiel, ainsi que dans sa capacité à instaurer un contexte de coopération par la constitution de groupes et d'associations);
- ◆ *capital cognitif* – c'est le savoir-faire collectif (par opposition au capital humain des individus), dont une grande partie réside dans les entités de l'infrastructure du savoir (universités, centres de recherche) et dans les entreprises<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> F. Alburquerque, P. Rodríguez, R. Ruiz et C. Román *Learning to Innovate - Knowledge and Cultural Capital Regions*, article de fond destiné au séminaire de l'OCDE intitulé «The impact of cultural capital and knowledge upon social and economic development», 30 sept.–1<sup>er</sup> oct. 1999, Malaga (Espagne), institut de développement régional, université de Séville, 1999.

**Q1.7 Quelles sont les caractéristiques d'une région qui peuvent influencer sur ses choix en matière de prospective?**

Les régions présentent des facettes diverses en termes de mode de gouvernance, de capital social et institutionnel, de structures économiques et de culture d'entreprises, entre autres facteurs.

Nous avons tenté ci-dessous un regroupement de certaines régions européennes exemplaires en fonction des cultures d'entreprises et des modes de gouvernance

Les régions présentent des caractéristiques diverses en ce qui concerne:

- leurs centres de compétence en matière d'intervention publique ou privée;
- leur soutien au développement économique, technologique et social régional.

Gouvernance du soutien à l'innovation d'entreprise					
		Niveau élémentaire («grassroots»)	Réseau	Dirigiste	
Culture d'entreprise	Localiste	Districts industriels de Lombardie	Flevoland	Région transdanubienne occidentale	
		Andalousie	Bari sud-est	Macédoine du nord et du centre	
		Flevoland	Neubrandenburg		
	Interactive	Castille et León			
		Lombardie	Stuttgart	Overijssel	
		Casarano	Uusimaa		
	Globalisée		Valence		
			Limbourg		
		Lombardie-Milan	Angleterre du nord-est	Grand Dublin	
	Yorkshire & Humber	Pays de Galles	Région transdanubienne occidentale		
	Catane	Yorkshire & Humber			

Les entreprises ont des attitudes particulières les unes envers les autres et vis-à-vis du monde extérieur. Les régions se présentent sous des traits divers pour ce qui est du rôle des entreprises «leaders», de la portée mondiale ou locale des activités d'innovation, de l'équilibre entre la recherche interne et la recherche publique et coopérative, et de la disposition à s'intégrer à des réseaux ou à des groupements d'entreprises.

En dehors du capital institutionnel et social local, d'autres caractéristiques sont importantes pour les activités de prospective des régions:

**Les modes de gouvernance.** La prospective régionale nécessite pour sa réussite l'existence d'une capacité de levier politique capable de donner les suites nécessaires à ses initiatives et propositions. Cooke et coll. (1998)<sup>19</sup> distinguent trois types de gouvernance: **niveau élémentaire** («**grassroots**») (coordination locale des acteurs, activités liées à la technologie fortement orientées vers les applications), **réseau** (haut niveau de coordination entre les acteurs en réseau, comprenant des entreprises, des organismes de financement et des organisations de recherche) et **dirigiste** (haut niveau de coordination et gestion centrale des principaux actifs de la région, notamment ses capacités de financements et de recherche).

**Les cultures d'entreprises.** Cooke et coll.<sup>20</sup>, en se concentrant particulièrement sur la dynamique de l'innovation, identifient trois types régionaux. Le type **localiste** comprend peu, voire pas de grandes entreprises indigènes ou de filiales locales d'entreprises sous contrôle extérieur; peu ou pas d'organisations de recherche locales capables de se joindre à des groupements industriels régionaux; peu ou pas de ressources publiques pour la R&D ou l'innovation (il peut y avoir quelques petites ressources privées). Il y aura souvent une forte «capacité de partenariat» entre chefs d'entreprise ou entre chefs d'entreprise et décideurs politiques régionaux. Le type **interactif** représente un plus grand équilibre entre les grandes entreprises — indigènes ou extérieures investissant sur place — et les petites entreprises; il y a un large accès aux ressources régionales de R&D et aux sources extérieures en cas de besoin; il y a un équilibre entre la promotion de l'innovation faite par l'autorité régionale et les grandes entreprises privées disposant de laboratoires; et il y a une forte «capacité de partenariat» entre les réseaux, les forums et les clubs locaux et régionaux. Le type **globalisé** est caractérisé par une présence importante d'entreprises internationales, qui souvent s'appuie sur des PME (intégrées à leur chaîne logistique); la R&D est souvent interne aux entreprises et à financement privé, encore qu'il puisse y avoir quelques infrastructures d'aide publique à l'innovation en direction des PME; la «capacité de partenariat» est fortement influencée par les besoins des grandes entreprises.

Le diagramme ci-contre illustre ces deux dimensions. D'autres caractéristiques de la région peuvent agir comme facteurs d'influence sur la prospective régionale:

- ◆ **La compétence financière et budgétaire.** La *compétence financière régionale* est fonction de la maîtrise des grandes questions financières dont disposent les échelons locaux — privés ou publics. Par exemple, existe-t-il des marchés de capitaux locaux, des systèmes de crédit locaux comportant une garantie des prêts par l'administration régionale, des budgets publics régionaux? La *compétence budgétaire* peut prendre diverses formes: le pouvoir régional peut **administrer des dépenses décentralisées** (transférées par le pouvoir central) comme c'est le cas en Italie, en France et en Espagne; ou il peut **engager des dépenses de façon plus autonome**, les régions déterminant alors leurs dépenses à l'intérieur d'une dotation allouée par le pouvoir central, comme c'est le cas en Écosse et au Pays de Galles; ou bien encore il peut jouir d'un **pouvoir fiscal régional**, comme pour l'Écosse ou le Pays Basque.
- ◆ **Les infrastructures.** Les régions présentent une très grande diversité en ce qui concerne le rôle des **infrastructures physiques** (transports, télécommunications) et des **infrastructures immatérielles** ou **infrastructures du savoir** (universités, instituts de recherche, parcs scientifiques et centres de transfert technologique).

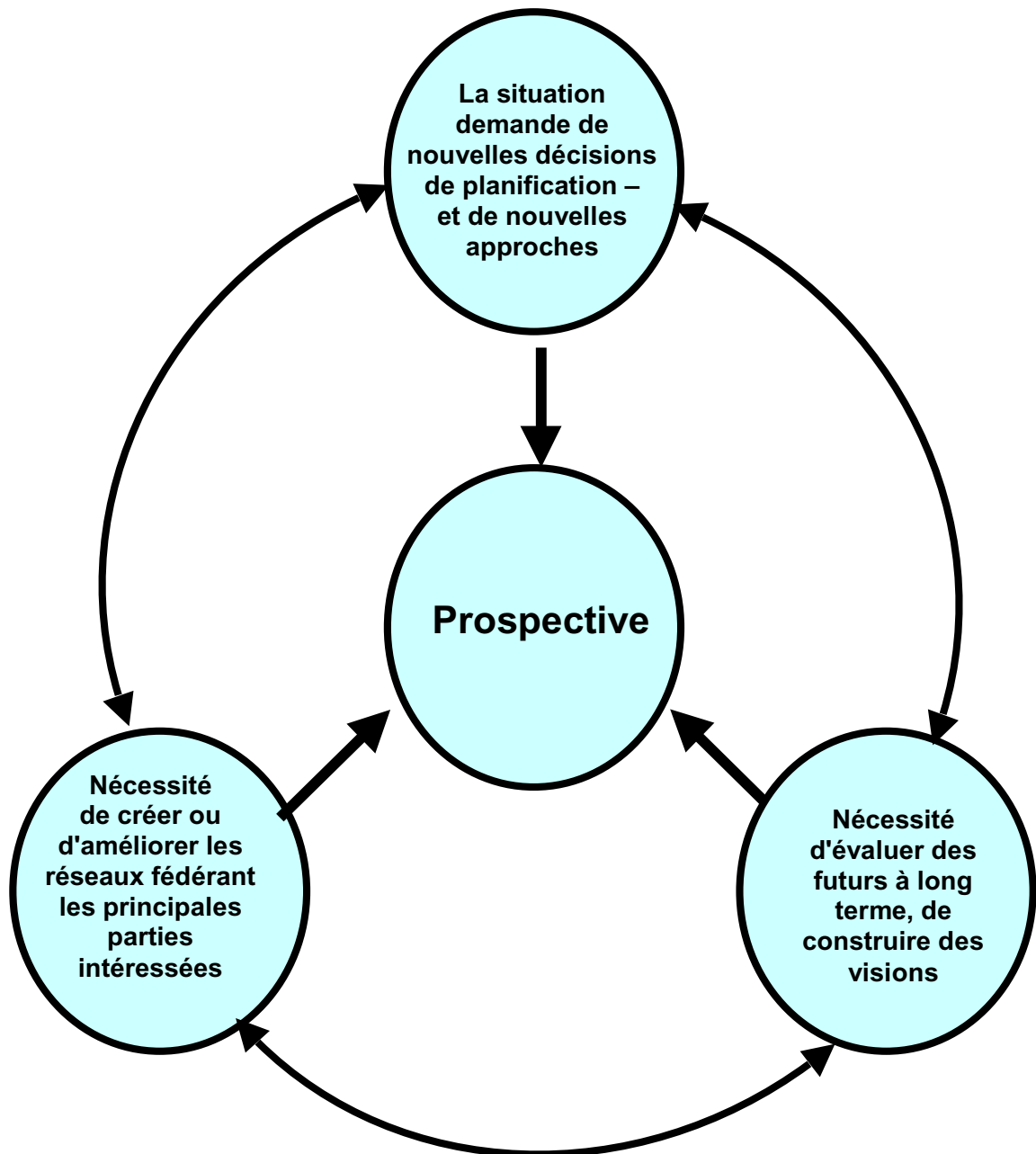
---

<sup>19</sup> P. Cooke et al. (eds) 1998, *Regional Innovation Systems - The role of governance in a globalised world*, UCL Press Ltd.

<sup>20</sup> *Ibid.*

**Q1.8 Pourquoi et quand la décision de se lancer dans un exercice de prospective régionale doit-elle être prise?**

**La prospective peut représenter un effort proactif pour maîtriser l'avenir ou procéder davantage d'une réponse réactive à une situation donnée.**



Les régions peuvent avoir des raisons très différentes de s'engager dans un exercice de prospective, en fonction de leurs caractéristiques, de leurs priorités et de leurs objectifs (voir partie II, chapitre 3). Il peut s'agir de motivations essentiellement réactives:

- un organe national vous a demandé d'apporter le point de vue de votre région dans un exercice national, ou
- vous avez été intéressé par les résultats d'un exercice national et vous voulez savoir quelles sont ses implications pour votre région.

À l'autre extrême, des raisons beaucoup plus proactives peuvent être en cause:

- en l'absence d'une approche prospective nationale, vous voulez tirer profit de ces outils d'aide à la formation des politiques;
- vous vous préoccupez des perspectives d'avenir d'un secteur particulièrement important de votre économie et vous voulez obtenir des éclairages sur les défis et les opportunités auxquels elle peut se trouver confrontée;
- vous désirez construire une vision de l'avenir de votre région car vous n'êtes pas satisfait des perspectives de développement régional qui ressortent des autres niveaux d'autorité.

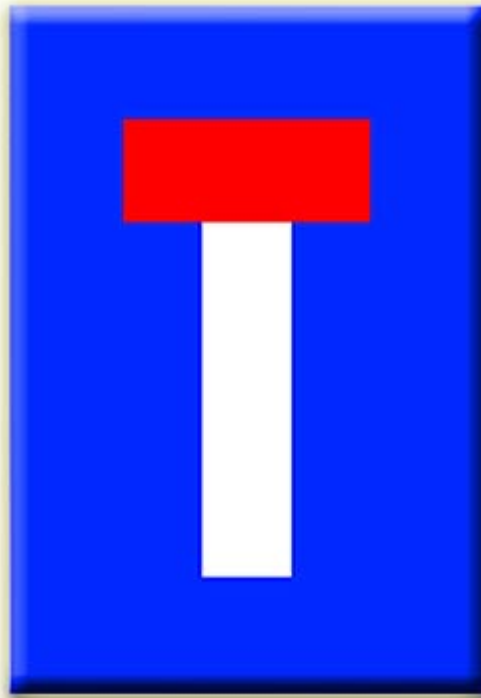
Le genre de prospective adopté (chapitre 2) sera déterminé par les objectifs que vous poursuivez (chapitre 3), et le présent «guide pratique» vise à faciliter vos choix en la matière.

Indépendamment de ces considérations, le facteur décisif dans la mise en route d'un exercice de prospective — notamment s'il implique toute une série de secteurs sociétaux et économiques — peut venir d'une situation fortuite ou spéciale qui représente une **menace majeure** ou une **opportunité majeure** pour les acteurs concernés. Ce sera par exemple:

- une menace extérieure (de l'État central) de réaménager les institutions régionales ou locales et de redéfinir les compétences;
- une menace sur l'économie de la région: déclin d'une industrie locale, retrait d'un grand investisseur extérieur, etc.
- pour les régions défavorisées, la nécessité de se préparer en vue de l'impact considérable que l'élargissement de l'UE aura sur les Fonds structurels et sur le Fonds de cohésion;
- pour les régions en développement rapide, ce peut être le désir de se prémunir contre les problèmes qui naissent d'une réussite et d'une croissance rapides: goulots d'étranglement dans les infrastructures, pénurie de compétences, déséquilibres de richesse, etc.

**Q1.9 Quand ne PAS utiliser la prospective régionale?**

**La prospective n'a d'intérêt que quand elle est liée à l'action.**





N'utilisez pas la prospective s'il n'y a pas de possibilité d'agir sur les résultats qu'elle produira. Les vœux illusoires et les incantations ne constituent pas un terreau suffisant pour un exercice de prospective: les parties intéressées risquent de se sentir trompées dans leurs espérances, d'avoir perdu leur temps. Un minimum d'effet de levier politique, économique ou culturel est nécessaire, même si vous savez que l'activité de prospective va devoir combattre une opposition tenace avant d'aboutir à des résultats significatifs.

Le «moi aussi» n'est pas non plus une bonne base pour la prospective régionale. Se contenter de décalquer des problèmes et des méthodes pris à l'extérieur (pour ne rien dire des résultats «empruntés» sans autre forme de procès) risque d'être plus nuisible qu'utile. Par exemple, une région agricole, essentiellement rurale, ne pourra pas déterminer par la prospective la voie par laquelle elle peut devenir un pôle de nanotechnologies «high-tech», voire de biotechnologies. Il n'est pas dit non plus qu'une activité de prospective conçue pour une région où la concertation publique large est la règle sera transposable (à l'identique) dans une région où l'opinion publique est prise en compte par des voies plus traditionnelles — enquêtes, presse, partis politiques, etc. (ce point est développé dans la partie II).

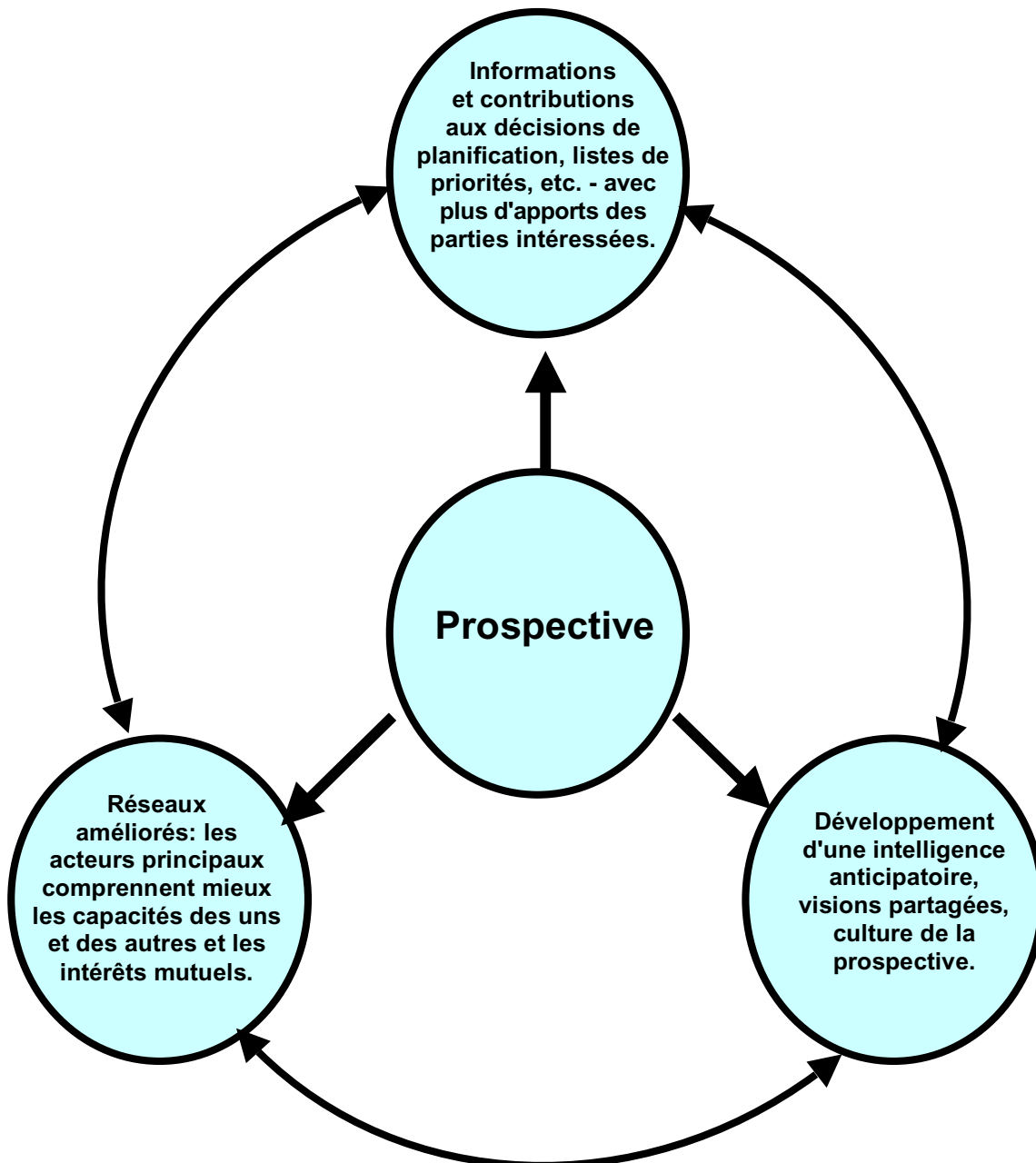
S'il ne vous est pas loisible de préparer et d'adapter soigneusement la prospective régionale aux caractéristiques propres à votre région, mieux vaut ne pas tenter l'aventure. Il faut avoir bien clairement à l'esprit que la prospective ne peut pas résoudre tous les problèmes sociaux, économiques ou politiques qui touchent une région. La prospective permet de construire des visions. Dans l'idéal, de larges pans de ces visions devront être des visions partagées, et des visions solidement adossées à la connaissance des évolutions intéressantes le domaine social ou le domaine technologique. Cet idéal n'est pas aussi utopique qu'il peut le paraître à première vue; on sait des exercices nationaux et régionaux qui ont pu rassembler un très large consensus derrière leurs résultats.

La prospective n'est toutefois pas une baguette magique permettant d'imposer le consensus dans les situations où existent de profonds désaccords. Il faut par ailleurs que les responsables politiques usent de leur pouvoir discrétionnaire dans les cas où des secteurs vont inévitablement entrer en conflit sur des questions très controversées. Il sera sans doute nécessaire de savoir agir comme médiateur dans des discussions conflictuelles! Dans certaines situations, malheureusement, il y a de fortes chances que les capacités de résolution des conflits que recèlent les méthodes de la prospective s'avèrent insuffisantes et que les tensions soient même exacerbées si on s'embarque dans la prospective à ce moment-là. Dans les situations de ce genre, il ne faut pas engager d'action de prospective, ou du moins l'engager avec beaucoup de précaution. La prospective **peut** aider à dégager des terrains d'entente entre factions opposées, mais elle peut aussi s'enliser dans des différends entre antagonistes campant sur leurs positions, en particulier lorsque sa démarche centrale porte sur des sujets qui divisent les groupes — ce sera souvent le cas avec les questions qui touchent à la protection sociale, à la gouvernance et autres aspects de ce genre.

Enfin, la prospective ne doit pas être vue comme une solution du moment. Un exercice de prospective peut certes fournir les informations nécessaires pour étayer la mise en œuvre d'une politique donnée (par exemple, une liste de priorités), mais le genre d'analyses à long terme que la prospective met en jeu et les réseaux et les capacités qu'elle aura forgés ne peuvent pas donner des résultats immédiats. Il faudra souvent du temps pour que les processus d'interaction autour des idées concernant les opportunités à saisir, les moyens d'affronter tel ou tel défi, etc. aboutissent à des accords larges sur les pistes de progrès. Les problèmes dont nous voulons nous saisir ont souvent mûri pendant des années — les réaménagements en profondeur nécessiteront souvent un long temps de préparation et beaucoup de travail de terrain pour préparer les gens au changement.

**Q1.10 Comment la prospective peut-elle être exploitée au niveau régional?**

La prospective peut être utilisée comme un moyen d'étayer l'action publique et de construire des réseaux, permettant ainsi de renforcer les compétences locales de traitement des problèmes à long terme.



La partie III décrit un certain nombre d'activités de prospective régionale. Celles-ci sont très différentes en termes des ressources qui leur sont affectées et de leur échelle, des thèmes de travail et des méthodes utilisées. Les questions qui se posent en ce qui concerne les thèmes à choisir et les méthodes à utiliser sont abordées dans le chapitre qui suit. Notre but ici sera simplement de donner à grands traits les principales raisons qui peuvent conduire à engager un exercice de prospective régionale — tout en rappelant ce que la prospective ne peut pas faire. Nous parlerons ci-dessous de la «décision politique», mais l'argumentation générale s'appliquera aux autres types de décision, par exemple les décisions intéressant les stratégies des entreprises et des associations.

Il y a trois grandes raisons qui peuvent motiver l'engagement d'activités de prospective:

- **Éclairer la décision politique**, de manière à ce que les décisions prises par les principaux acteurs en commission prennent mieux en compte les développements à long terme et leurs interactions avec les choix politiques du présent. S'il est vrai que les campagnes de prospective sont souvent déclenchées pour les besoins d'une décision donnée, les connaissances formées au cours de l'exercice et les compétences en prospective qui auront été — en théorie — incorporées dans le dispositif mis en place sont des facteurs qui devraient compter davantage.
- Aider à **édifier des réseaux** entre les personnes dont le rôle est central pour façonner le futur d'un thème donné. Ces protagonistes travailleront sur leurs visions et leurs appréciations du futur en étant en contact les uns avec les autres. Le but est de les aider à développer une compréhension collective des défis et des opportunités qu'ils pourront rencontrer, et des stratégies et des objectifs que d'autres pourront avoir en vue.
- **Développer des capacités** sur l'ensemble d'une région afin de faciliter la formation d'une «culture de la prospective». Le but est que les personnes de différents horizons puissent définir et mettre en route leurs propres activités de prospective et forger leurs propres réseaux. Cette troisième raison est probablement celle qui a été reconnue le plus tardivement en tant que but pratique, mais elle sera souvent d'une très grande importance au niveau régional.

La pratique fera souvent intervenir un panachage de ces trois raisons. Dans la pratique également, il peut y avoir d'autres buts que de stimuler l'intérêt régional dans la prospective. Le facteur déclencheur peut être un exercice national ou le désir de faire entendre la voix de la région dans ledit exercice.

On peut naturellement imaginer qu'une activité de prospective régionale existe dans le cadre d'activités engagées dans d'autres régions ou encore au niveau national. Il sera presque toujours souhaitable de mettre à profit les résultats et les expériences de ces autres sources. Peuvent faire exception les cas où une philosophie de prospective radicalement différente a été adoptée ailleurs, ou les cas où il y a un fort besoin de différencier les activités régionales, par exemple lorsqu'un programme national est perçu comme ne prenant pas suffisamment en compte les enjeux de la région. Enfin, des sensibilités peuvent être en jeu lorsque des réseaux établis dans des exercices différents se chevauchent.

Au-delà de l'importation de résultats pris dans d'autres exercices (et de l'exportation de nos résultats, dans l'autre sens), d'autres types de liens peuvent être créés. Ainsi, les liaisons avec d'autres exercices peuvent-elles être un moyen d'apprendre les bonnes pratiques, de savoir quels sont les problèmes pratiques soulevés par l'utilisation d'approches spécifiques dans des contextes particuliers, de juger dans quelle mesure les ressources peuvent être mutualisées, etc. Pour l'heure, on connaît peu d'exercices régionaux actifs qui soient étroitement liés à des exercices nationaux. Néanmoins, un tel couplage peut être un but idéal, sauf cas où la région serait en relations très conflictuelles avec les autorités nationales. Enfin, les organes internationaux tels que la Commission européenne peuvent jouer un rôle en collectant les informations pertinentes et en promouvant l'utilisation de la prospective dans des contextes particuliers. On disposerait ainsi de sources d'informations et d'une aide pratique pour des activités nouvelles de prospective.

## CHAPITRE 2 – TYPES DE PROSPECTIVE

Dans ce chapitre du «guide pratique», nous allons examiner plus en détail **ce qu'est** exactement la prospective. Dans les chapitres ultérieurs, nous verrons plus particulièrement **comment** la mettre en route. Nous allons nous attacher pour l'instant aux caractéristiques définissantes et aux principales variantes de la prospective. Vous serez ainsi mieux à même de choisir les types de prospective que vous pourriez retenir, soit pour les mettre en chantier, soit pour y participer.

Questions	Réponse résumée
<b>Q2.1:</b> À quelles questions la prospective s'applique-t-elle?	La prospective peut s'appliquer à toutes sortes de thèmes. Les activités de prospective peuvent avoir pour but l'intégration de compétences aussi bien que l'exécution d'un seul et vaste programme.
<b>Q2.2:</b> Qui peut engager des études de prospective?	Toutes sortes d'acteurs — administrations, entreprises, établissements d'enseignement, associations — peuvent engager un exercice de prospective.
<b>Q2.3:</b> Quels sont les grands types de programmes?	Il existe de nombreuses variétés et nuances: une première distinction fondamentale est à établir selon que la démarche est plutôt ascendante («bottom-up») ou plutôt descendante («top-down»).
<b>Q2.4:</b> Quels autres grands types distingue-t-on?	Une seconde distinction importante est à faire entre les activités de prospective qui sont plutôt orientées vers les produits et celles qui sont plutôt orientées vers le processus.
<b>Q2.5:</b> Qu'est-ce qui est en fin de compte commun à ces différentes approches de la prospective?	La prospective utilise des méthodes formelles pour examiner les questions du long terme qui intéressent le présent, par une démarche rigoureuse, en prenant en compte une large gamme de facteurs et en s'appuyant sur des connaissances émanant d'horizons très divers.
<b>Q2.6:</b> Comment les méthodes formelles d'étude du futur peuvent-elles être mises à contribution dans la prospective?	Les <b>résultats</b> des méthodes formelles peuvent être injectés dans la prospective sous forme de «prévisions», mais il est plus intéressant de lier la <b>conception et la mise en œuvre</b> de ces méthodes au processus interactif de la prospective.
<b>Q2.7:</b> Quels sont les avantages et les inconvénients de l'emploi des méthodes de prévision formelles dans la prospective?	Les résultats des méthodes de prévision formelles peuvent constituer des vecteurs de communication pour les grandes conclusions de l'exercice de prospective et pour des éléments des visions associées à ces conclusions, ils peuvent servir à vérifier la cohérence des différents aspects d'une vision, aider à identifier les aspects nécessitant des apports complémentaires de connaissances et légitimer l'exercice en faisant de celui-ci plus qu'une expression d'opinions.

<p><b>Q2.8:</b> Quelle est la différence entre méthodes exploratoires et méthodes normatives?</p>	<p>Le principe des méthodes exploratoires est de partir du présent et de voir où les événements et les tendances peuvent nous emmener. Par opposition, les méthodes normatives cherchent à définir les tendances et les événements qui nous conduiront à un futur donné (ou plusieurs).</p>
<p><b>Q2.9:</b> Quelle place doit-on accorder aux méthodes quantitatives par rapport aux méthodes de nature plus qualitative?</p>	<p>Chaque méthode apporte des contributions distinctes et, malgré la puissance d'impact qu'ont souvent les données quantitatives, la prospective fait habituellement appel aux deux méthodologies — nous devons en outre être attentifs aux limites autant qu'aux avantages de la quantification.</p>
<p><b>Q2.10:</b> Existe-t-il d'autres distinctions importantes dans les principes qui sous-tendent les méthodes formelles de la prospective?</p>	<p>La prospective peut axer sa démarche soit sur les méthodes dites «des experts», soit sur les méthodes «des hypothèses».</p>
<p><b>Q2.11:</b> Comment déterminer l'approche qui conviendrait le mieux à ma situation?</p>	<p>Les problèmes en jeu, les ressources disponibles et le cadre politique doivent être pris en compte pour définir la combinaison de méthodes à utiliser dans votre activité de prospective..</p>

**Q2.1 À quelles questions la prospective s'applique-t-elle?**

**La prospective peut s'appliquer à toutes sortes de thèmes. Les activités de prospective peuvent avoir pour but l'intégration de compétences aussi bien que l'exécution d'un seul et vaste programme.**

<b>Orientations de la prospective et activités connexes d'étude du futur et réflexion tournée vers l'avenir</b>			
	<b>Domaine</b>	<b>Utilisation de la prospective et des études sur le futur</b>	<b>Disponibilité d'indicateurs et de données statistiques</b>
<b>Socio-économique</b>	Science et technologie Éducation Entreprises et compétitivité Services Délinquance Emploi Démographie	Très courante dans ces domaines, tant au niveau national que régional	Bonne - l'intelligence anticipatoire peut combiner des volumes raisonnables d'informations quantitatives et qualitatives.
<b>Socio-politique</b>	Gouvernance Mondialisation Égalité des sexes, égalité des chances Exclusion sociale	Moins courante. Mais ce domaine fait de plus en plus l'objet d'actions de prospective	Les conjectures qualitatives doivent être maniées avec précaution, les débats politisés peuvent faire rage, l'expertise peut être difficile à évaluer et/ou extrêmement partielle.
<b>Socio-culturel</b>	Arts Éthique et morale Race et ethnicité Philosophie et religion	Utilisation rare — n'est pas inconnue mais est habituellement le fait d'entités indépendantes plus que d'administrations ou d'entreprises de l'échelon national ou régional.	Comme ci-dessus, et peut-être plus encore.
<b>Ruptures</b>	Conflits Guerres Catastrophes (d'origine humaine ou naturelle) Phénomènes migratoires	Domaine très délicat à maîtriser. Parfois utilisé dans les exercices de prospective plus ordinaires pour générer des scénarios de rupture. Les militaires, les services de défense et les responsables des plans d'urgence utilisent parfois cette méthode.	Comme ci-dessus, bien que, pour des raisons internes, certaines autorités aient mis au point des méthodes et des analyses élaborées et complexes. Un problème qui se pose ici est qu'une confidentialité très stricte peut être exigée, et les informations accessibles aux personnes extérieures seront alors très sélectivement filtrées.

La vague d'intérêt pour la prospective, qui a commencé au milieu des années 1990, a jusqu'ici produit surtout des études et des programmes répondant à la typologie suivante:

- l'État-nation est le commanditaire ou l'objet de ces travaux;
- l'accent est largement mis sur la formation d'une intelligence collective dans les domaines des évolutions scientifiques et techniques (S&T), d'une part, et des besoins sociaux et des possibilités de conquête de marchés, d'autre part.
- le but est de fédérer les acteurs en réseaux dans le cadre d'un programme de prospective de grande envergure axé (du moins initialement) sur: la production de rapports spécifiques, la fourniture d'éléments d'appréciation pour des décisions particulières ou la création de réseaux particuliers.

Mais les principes de base et, en fait, une grande partie des méthodes et des outils de la prospective peuvent aussi s'appliquer à d'autres thèmes et être utilisés d'autres façons et (comme nous le verrons dans la question suivante) par d'autres acteurs. La prospective peut s'appliquer à tous les thèmes pour lesquels des changements importants sont attendus — ou souhaités — dans le long terme. Nous avons déjà fait remarquer que, même pour les activités de prospective cantonnées dans le champ étroit des sciences et technologies, il s'est avéré nécessaire de prendre en compte des facteurs économiques, sociaux et culturels embrassant un champ plus large. Compte tenu que ces activités étaient (habituellement) conçues sans y intégrer l'expertise relative à ces facteurs, un problème se posait. Soit les experts déjà recrutés tentaient d'appliquer leur intelligence à des domaines très éloignés de leur propre spécialisation, soit on tentait à la hâte de trouver l'expertise appropriée, alors que l'étude était déjà bien avancée, pour la greffer ensuite sur un ensemble existant d'activités et de processus. Ces deux options, fâcheuses l'une comme l'autre, ont existé dans la pratique. Ces expériences nous apprennent qu'il est essentiel de voir, dès l'origine, dans quelle mesure ces facteurs généraux sont applicables et de quelle façon on pourra les manipuler efficacement dans l'activité de prospective.

Le chapitre 1 soulignait qu'il faut un lien avec l'action pratique pour que la prospective soit plus qu'une simple prévision. Les types de prospective qu'une organisation met en route seront le reflet des centres d'intérêt, des capacités et des compétences de cette organisation. Ainsi, la focalisation sur le devenir des sciences et les technologies (S&T), qui est courante dans la prospective nationale, perdra de sa pertinence dans une région où les aides à la R&D sont peu importantes.

Il s'avérera en général très profitable de mettre les activités de prospective nationale en situation à l'intérieur d'une évaluation ample des évolutions futures. Il arrivera souvent que les acteurs clés de la prospective s'intéressent en fait à un aspect particulier de l'industrie, des technologies, de la protection sociale ou autre sujet. Mais ils ne sauraient appréhender les questions du long terme sans une analyse du contexte dans lequel ces aspects se développent et des facteurs susceptibles d'influer sur leurs centres d'intérêt à partir de domaines voisins ou même plus éloignés. Cela dit, il est tout à fait logique que les activités de prospective se focalisent sur les domaines qui préoccupent le plus la région, et qui sont les plus ouverts à l'influence des acteurs régionaux. Cela impliquera souvent des centres d'intérêt autres que le domaine S&T qui était central dans la plupart des premiers programmes nationaux de prospective — et pourra en conséquence nécessiter des apports d'expertise d'une toute autre nature pour produire des résultats utiles.

**B2.1 Un exemple en Belgique de prospective socio-économique focalisée.**





Le plus souvent, les acteurs clés du monde économique ou politique ont une idée préconçue du champ potentiel d'application de la prospective. Dans leur esprit, il s'agit avant tout de chercher la compétitivité ou le développement au travers d'avantages stratégiques (essentiellement technologiques). Ces *a priori* sont sans doute nourris par les nombreux exemples d'exercices, reposant sur cette approche restrictive, dont on a fréquemment écho en Belgique comme ailleurs.

Toutefois, nous avons déjà eu l'occasion de le constater, la prospective offre d'autres possibilités et peut-être mise au service d'autres enjeux (la compétitivité n'est en fin de compte qu'un enjeu social parmi d'autres). Pour illustrer ce point, nous allons nous pencher sur un exercice spécifique mené avec le soutien du Fonds Social Européen en Région Wallonne<sup>21</sup>.

Au départ de cet exercice, c'est l'observation des tendances macro-économiques et sociales qui a permis d'identifier un enjeu spécifique. Ainsi, selon Luc Boltanski et Ève Chiapello: "*L'intérim a connu une croissance importante faisant de ce secteur des services l'un des plus créateurs d'emplois. (...) L'entreprise de travail temporaire Adecco est ainsi devenue en 1997 le premier employeur privé de France*". Au niveau de l'économie mondiale, les analyses de Manuel Castels<sup>22</sup> révèlent que "*au cours de la période 1975-1990 l'activité qui s'est développée le plus rapidement a été la fourniture de personnel, les firmes recourant de plus en plus au travail temporaire et à la sous-traitance*".

Au niveau régional, une démarche prospective «classique» se serait sans doute penchée sur le potentiel de développement local du secteur de l'Intérim et son impact sur le tissu économique. Il y a toutefois, derrière cette tendance observée au niveau du marché de l'emploi, d'autres enjeux d'importance, pour d'autres acteurs que les entreprises. Le rapport annuel de l'UPEDI<sup>23</sup> précise que "*l'emploi tel qu'on l'entend habituellement (salarié, à durée indéterminée dans la même entreprise) n'est plus adapté à l'ère post-industrielle où travailleurs et employeurs doivent pouvoir anticiper et s'adapter beaucoup plus rapidement qu'auparavant à leur environnement*", est-ce là le témoignage d'une volonté de "fluidifier" le marché de l'emploi en améliorant les chances d'insertion des travailleurs? Dans ce cas, l'Intérim a assurément un rôle de premier ordre à jouer dans la stratégie pour l'emploi que ce soit en Région wallonne ou ailleurs. Ne faut-il pas y voir cependant de manière latente une volonté de confiner, à plus ou moins long terme, une partie importante des travailleurs dans la plus grande instabilité (voire précarité) sans se soucier du respect de la personne humaine?

Dans le cadre d'une approche prospective focalisée sur les enjeux sociaux de ce phénomène, plusieurs dimensions devront être prises en compte. À moyen terme comment les acteurs publics et privés au niveau régional vont-ils pouvoir travailler de concert pour améliorer l'insertion des travailleurs? Que se passerait-il dans le cadre d'un scénario exploratoire où une flexibilisation extrême du marché de l'emploi se serait généralisée? Etc.

Les objectifs de cet exercice sont d'initier, animer et nourrir un débat focalisé sur les mutations de l'emploi, de l'insertion professionnelle et de la formation en Wallonie ainsi que sur le rôle qu'est amené à jouer l'intérim à brève et moyenne échéance et sur les conditions de possibilité d'un partenariat public/privé qui soit à la fois gagnant pour les travailleurs et les entreprises. Les outils de la prospective sont ici tout à fait adaptés. Il s'agit bel et bien **d'orienter l'action présente par la mise en réseau et la participation de tous les acteurs concernés qui devront, en commun, produire des visions d'avenir et en évaluer l'impact potentiel.**

---

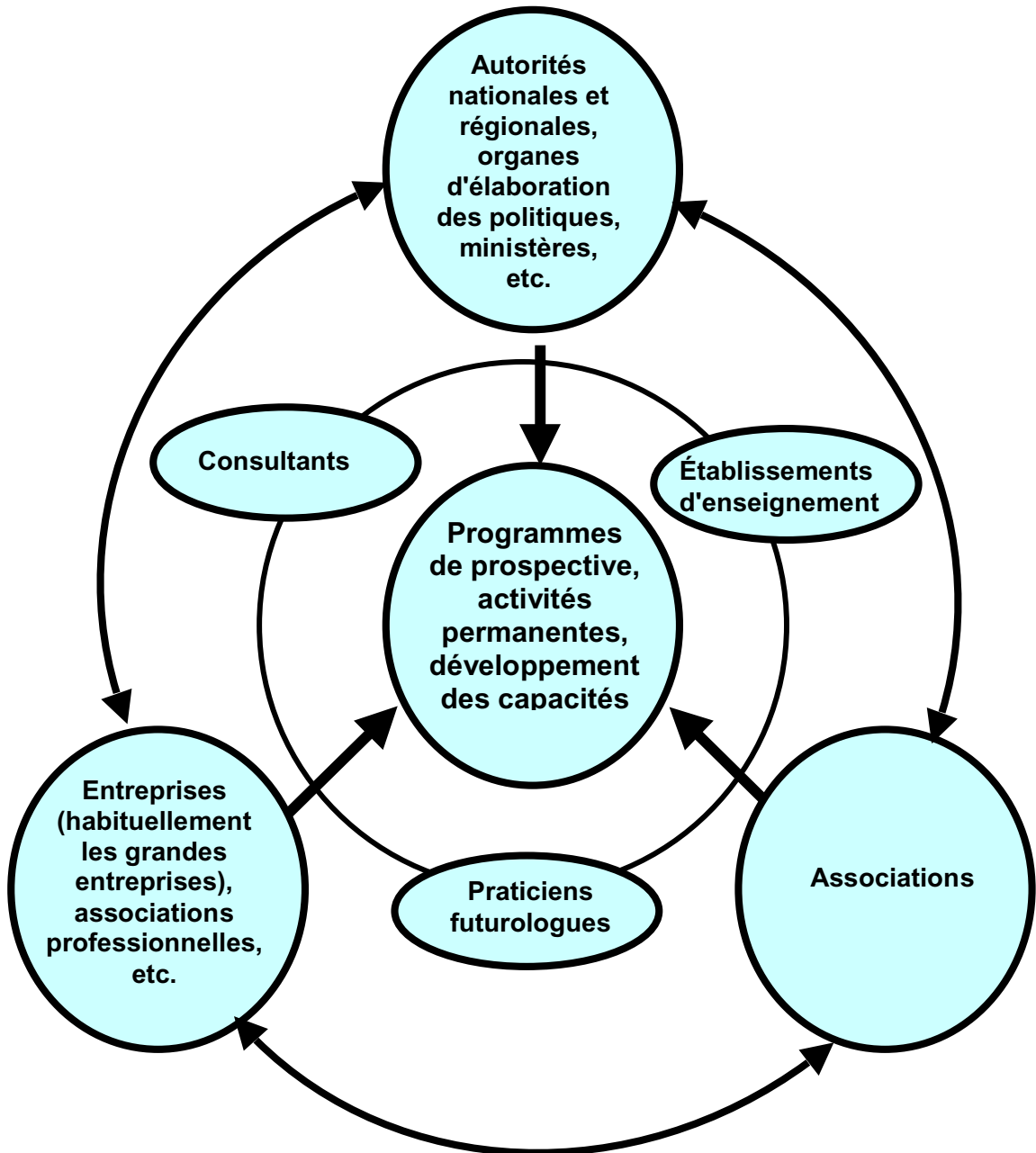
<sup>21</sup> INTERIM: Flexibilité, formation et insertion professionnelle en Wallonie. FSE objectif 3, CLEO-ULG. Voir <http://www.cleo.ulg.ac.be/>.

<sup>22</sup> M. Castelles, *La société en réseaux, L'ère de l'Information I*, Paris, Fayard 1998.

<sup>23</sup> Anciennement *Fédération des entreprises de travail intérimaire*, aujourd'hui *Union professionnelle des partenaires de l'emploi (Federgon)*.

**Q2.2 Qui peut engager des études de prospective?**

Toutes sortes d'acteurs — administrations, entreprises, établissements d'enseignement, associations — peuvent engager un exercice de prospective.



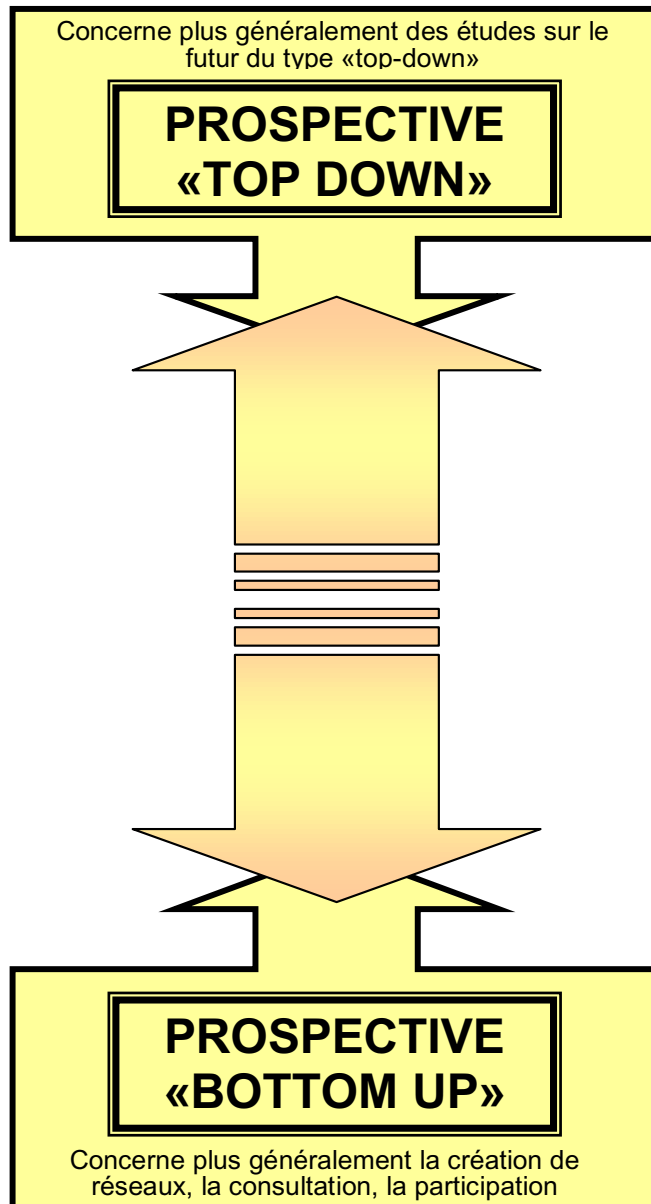
Nous avons jusqu'ici surtout parlé des autorités publiques — et principalement les autorités nationales — comme initiateurs des études de prospective. Mais de nombreuses grandes entreprises et un certain nombre d'autorités régionales, ainsi que des associations ou des organisations caritatives, ont lancé ou commandité des programmes et des exercices de prospective, qu'on a parfois baptisés d'autres noms tels que «études sur le futur» ou «visions stratégiques».

Très logiquement, les centres d'intérêt qui occupent ces différentes organisations sont également très divers. De nombreuses méthodes formelles trouvent leur origine dans la planification en matière de défense. Les militaires continuent à utiliser ces outils pour étudier les menaces, les antagonistes, les urgences et les stratégies émergents. Les décisions touchant aux infrastructures — construction et implantation de barrages, centrales électriques, réseaux de transports par exemple — s'appuient elles aussi, en règle générale, sur des études des évolutions à long terme. Actuellement, les questions se rapportant au changement climatique sont suivies de près par les assureurs, les responsables de l'aménagement du territoire et autres, souvent au moyen d'analyses de scénarios et autres approches apparentées. Certaines études sont conduites dans des limites très étroites, par exemple par extrapolation ou modélisation de tendances démographiques ou économiques simples. Mais de nombreux organismes entreprennent des travaux de prospective plus profonds et plus larges impliquant une participation beaucoup plus large et beaucoup plus de construction de réseaux.

Les campagnes nationales de prospective ont parfois dû élargir leur champ d'action. En effet, les organisateurs nationaux cherchent souvent à *diffuser* leurs résultats en direction des régions, des villes, etc. Parfois, ils ont aussi jugé nécessaire d'associer ces acteurs au processus de prospective, par exemple pour avoir accès à leurs connaissances et à leurs moyens d'action politique ou pour aider à institutionnaliser et à faire vivre une «culture de la prospective» sur une base plus large. La focalisation sur le domaine S&T s'est souvent révélée insuffisante pour donner ainsi de la profondeur à la prospective: les questions concernant l'entrepreneuriat, les disparités régionales, les changements démographiques, les problèmes d'environnement et la perception publique des innovations ont surgi à de nombreuses reprises dans les exercices de prospective — comme ce fut souvent le cas dans les premiers exercices nationaux (par exemple aux Pays-Bas, en Suède, dans le Royaume-Uni, et même dans l'exercice «technologies clés» de la France). Malgré la prédominance des grands programmes de prospective, de nombreux autres exercices portent sur des échelles territoriales plus réduites.

### Q2.3 Quels sont les grands types de programmes?

Il existe de nombreuses variétés et nuances: une première distinction fondamentale est à établir selon que la démarche est plutôt ascendante («bottom-up») ou plutôt descendante («top-down»).



Les activités de prospective se différencient selon qu'elles suivent une *approche descendante* («*top-down*») ou *ascendante* («*bottom-up*»). Les **exercices à approche descendante** mettent peu l'accent sur le dialogue. Les éléments d'information sont recueillis auprès de sources très diverses, mais leur traitement ultérieur est principalement le fait d'un petit groupe d'experts. Ce groupe devra avoir été constitué de manière à ce que plusieurs milieux y soient représentés (pas seulement des futurologues et des spécialistes du domaine), et on aura notamment veillé à mettre en relation des théoriciens et des praticiens (les entreprises et/ou les décideurs politiques concernés) du terrain. Le groupe recherchera des données factuelles et des points de vue dans un cercle plus large. Souvent, cette collecte impliquera des méthodes d'un grand formalisme, telles que les questionnaires Delphi, mais on peut aussi recourir à d'autres voies telles que séminaires publics, etc. Le matériau ainsi recueilli aura éclairé les résultats dégagés par le groupe d'experts, et ces consultations font également partie de la diffusion du «message» de la prospective. Souvent, également, il y aura plusieurs groupes d'experts travaillant en parallèle sur différents centres d'intérêt, avec un autre groupe faisant la synthèse de leurs conclusions. Cette démarche ressemble à une version plus ouverte de l'approche par groupe restreint décrite plus haut. Elle diffère de ces exercices de prévision étroits par son champ d'action, par son ouverture aux données d'un large éventail de contributeurs et par ses liens avec les processus de décision. Par opposition, les **exercices à approche ascendante** mettent privilégient nettement l'interaction. On sollicite des suggestions sur la manière de conduire l'activité de prospective. On demande des avis sur la conception du projet, son contenu (par exemple, la gamme des thèmes à couvrir), les groupes auxquels il faut s'adresser, etc. La panoplie des méthodes utilisées peut être large, ce qui permettra d'utiliser les méthodes adaptées en fonction des circonstances: discussions sur sites Web, réunions sur place, réunions avec des groupes d'intérêt spéciaux, présentations dans toutes sortes de forums. La nécessité de fédérer des contributions aussi diverses est habituellement reconnue, bien sûr, et l'on confie à des panels ou à des équipes le soin de préparer des synthèses et des plans d'action. Mais de larges possibilités sont laissées à d'autres participants de former leurs propres conclusions, en fonction des besoins et des opportunités de leurs organisations.

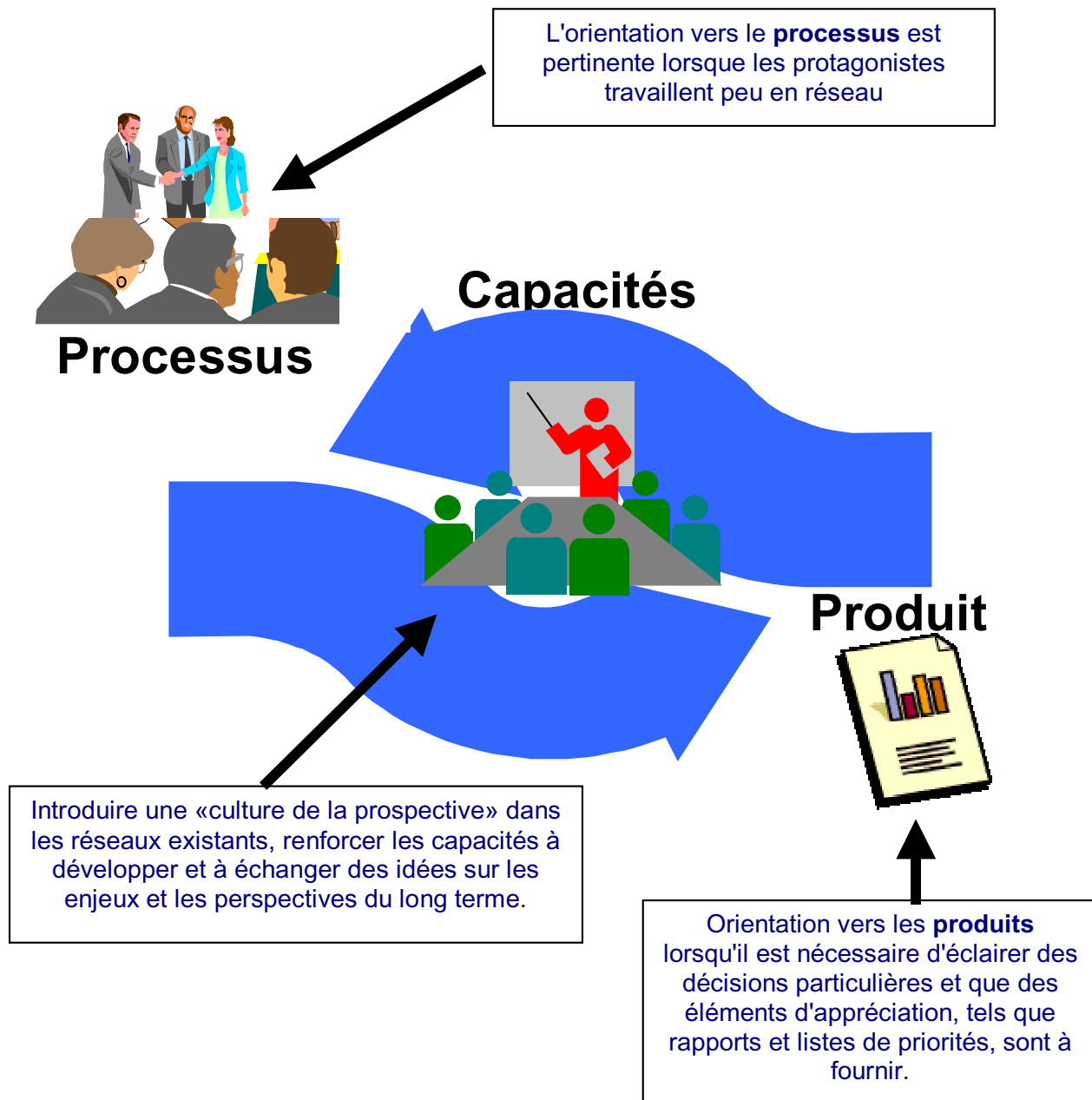
Ces approches extrêmes sont manifestes dans plusieurs exercices, mais on trouve aussi, dans de nombreux cas, une approche intermédiaire où des éléments descendants et ascendants sont mêlés.

Les approches ascendantes offrent des avantages appréciables: elles permettent de constituer une intelligence collective dans un périmètre plus étendu, elles donnent une plus grande légitimité à l'activité et peuvent être plus bénéfiques pour le processus (voir ci-après). Elles demandent cependant du temps et une planification soignée dans leur organisation, ce qui impose qu'elles ne soient pas entreprises à la légère ou à la hâte. En outre, elles sont inévitablement «difficiles à contrôler», car elles font courir le risque que soient engendrées ou exprimées des opinions et des idées qui sont politisées ou qui pourraient saper l'exercice de prospective lui-même, sa conception ou son impact potentiel sur les décideurs politiques. Cette caractéristique «fâcheuse» est celle de la démocratie en général, et la prospective ascendante peut être considérée comme une tentative pour démocratiser un plus grand nombre de domaines de la formulation des politiques.

L'utilisation des approches ascendantes (dans quelle mesure y recourir, comment les mettre en œuvre) demande une planification soignée. Les problèmes rencontrés ailleurs doivent être examinés sérieusement. Néanmoins, peu fréquentes seront les occasions qui demanderont des approches purement descendantes: par exemple, le besoin d'obtenir extrêmement rapidement de nouveaux éléments d'appréciation pour la prise de décisions politiques urgentes ou, assez rarement, les cas exigeant une confidentialité stricte (par exemple, pour certains types de plans d'urgence). Mais, même ainsi, n'oublions pas qu'il y a parfois dans ce choix le réflexe de certains décideurs politiques qui préfèrent des approches plus fermées, plus rapides et plus «efficaces», qui ne pensent pas qu'une large participation apporte des avantages au niveau des réseaux et des connaissances. Nous pouvons accéder à ces préférences... ou les contester.

Q2.4 Quels autres grands types distingue-t-on?

Une seconde distinction importante est à faire entre les activités de prospective qui sont plutôt orientées vers les produits et celles qui sont plutôt orientées vers le processus.



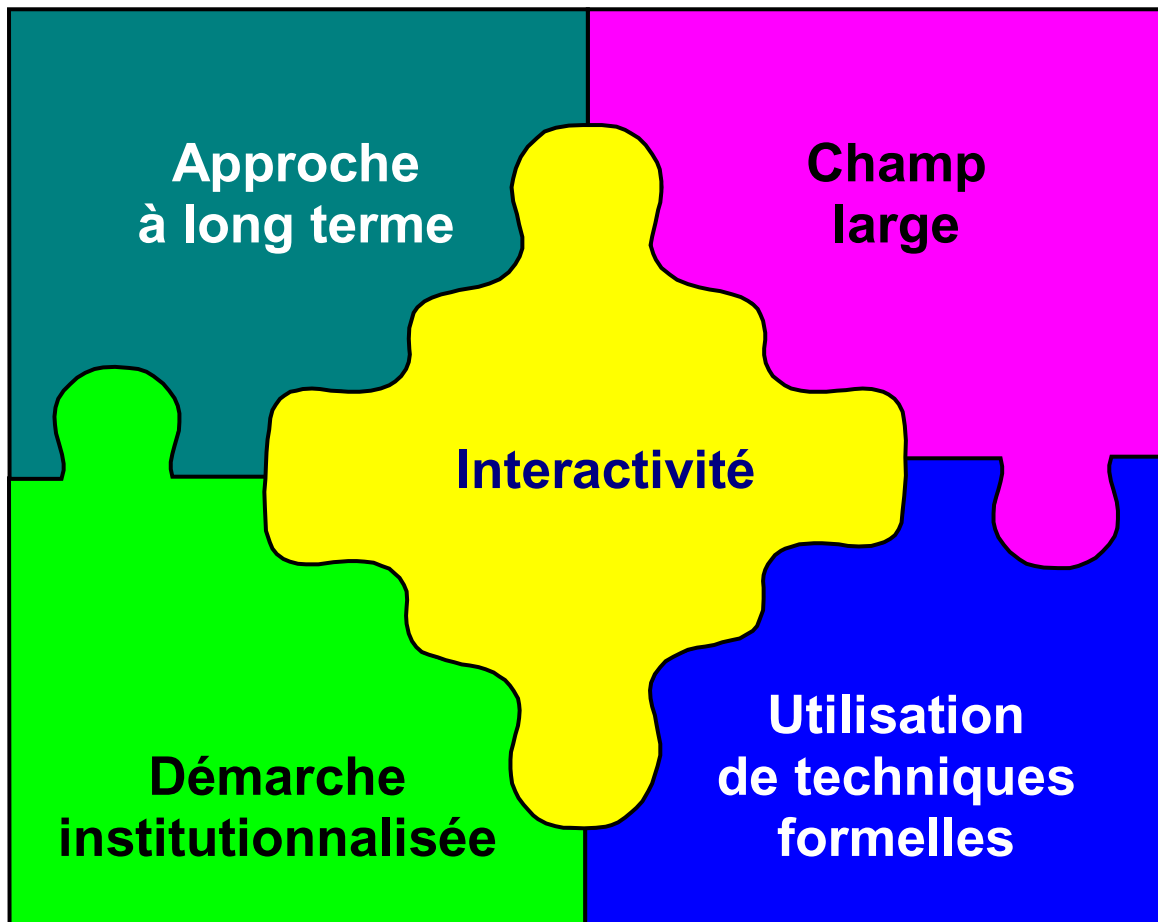
Le choix d'orienter l'activité soit sur les produits, soit sur les processus est lié à la distinction entre approches descendantes et ascendantes. Dans la pratique, les activités de prospective placent l'accent avec une intensité variable sur:

- les **produits formels**: ceux-ci comprennent les rapports, les vidéos, les listes de priorités, les plans d'action, etc. Les exercices de prospective différencieront les uns des autres non seulement par les priorités accordées à ces produits, mais aussi selon que ces produits auront un caractère visionnaire, stimulant, ambitieux (lorsqu'ils prennent la forme de scénarios, par exemple), ou seront davantage pratiques, concrets et tournés vers l'action (listes de points à voir, etc.). De même, les variations peuvent venir de l'audience visée: les produits formels sont-ils destinés à des audiences larges ou dispersées, ou doivent-ils simplement servir d'éléments de réflexion à l'usage d'un cercle étroit de décideurs;
- les **processus d'apprentissage**: ceux-ci comprennent la constitution de réseaux et l'intégration d'une culture de la prospective dans les organisations et les groupes de population participant au processus. Ici, le «produit» n'est pas un plan d'action, mais plutôt une préparation à l'action. Le but est de développer une meilleure réceptivité aux signaux du changement et une meilleure connaissance de l'accès aux ressources essentielles. Le plus souvent, les activités autour desquelles ces apprentissages se font relèveront d'un programme de prospective, c'est-à-dire d'un effort pour créer des produits, qu'il s'agisse de visions consensuelles du futur, ou de rapports ou de listes de priorités. On peut noter qu'il y a eu plusieurs programmes de prospective orientés vers la S&T dont le but était de renforcer les «systèmes d'innovation nationaux», par exemple en mettant en lien des chercheurs, des responsables politiques et des industriels. Ces activités ont constitué d'utiles moyens d'établir ou de renforcer des réseaux, du fait que des acteurs différents étaient encouragés à partager leurs connaissances et leurs réflexions stratégiques;
- certaines activités de prospective mettent un accent encore plus net sur le **développement de capacités**. Elles visent alors à mettre les participants à même de développer leurs propres procédures de prospective pour leur propre compte, de former leurs propres réseaux, etc. Elles auront pour souci de former les participants aux méthodes qu'on peut utiliser, et de les sensibiliser aux questions pratiques du genre de celles qu'aborde le présent guide.

Ce sont les circonstances qui détermineront quel dosage entre ces caractéristiques sera le plus facile à mettre en œuvre, et concourra le plus efficacement aux objectifs de l'exercice. Les programmes de prospective nationaux ont eu souvent pour dominante l'orientation «produits». Les rapports et autres produits de ces programmes sont en général assez faciles à trouver, ce qui a peut-être contribué à l'idée fautive que les programmes de ce genre **sont** l'approche de la prospective. Les exercices basés sur les processus sont en fait nombreux. Bien qu'ils soient parfois beaucoup plus difficiles à retrouver et à évaluer par des personnes extérieures, ces exercices ont contribué, pour une part qui n'est peut-être pas négligeable, à l'acquisition des capacités nécessaires pour intégrer les perspectives à long terme dans les processus de décision. Les approches centrées sur le développement de capacités peuvent être problématiques à évaluer pour ce qui est de leur impact **final**, mais leurs produits immédiats, en termes des personnes ayant reçu une formation, etc. et des jugements portés sur leur valeur, sont faciles à obtenir. Le renforcement des capacités peut donc être évalué en se fondant sur les références acquises (diplômes obtenus, nombre de personnes ayant suivi une formation, etc.), tandis que les exercices orientés «produits» peuvent être évalués en prenant comme critères la livraison dans les délais de rapports de haute qualité, etc. Malgré tout, les études de prospective qui privilégient les processus et la construction de réseaux sont beaucoup plus délicats à évaluer, et leur impact peut être assez peu visible dans le court terme. Il peut par conséquent s'avérer difficile de rallier des soutiens pour ces approches, de la part de responsables politiques et d'organismes de financement qui n'appréhendent pas pleinement les buts et les principes de la prospective.

**Q2.5 Qu'est-ce qui est en fin de compte commun à ces différentes approches de la prospective?**

**La prospective utilise des méthodes formelles pour examiner les questions du long terme qui intéressent le présent, par une démarche institutionnalisée, en prenant en compte une large gamme de facteurs et en s'appuyant sur des connaissances émanant d'horizons très divers.**





La discussion qui précède a mis en lumière les points sur lesquels les exercices de prospective peuvent différer les uns des autres: le périmètre d'intérêt, les acteurs impliqués, l'étendue des interactions la démarche ascendante ou descendante et l'orientation sur les produits ou sur les processus. Il est bon de rappeler à ce stade les éléments communs de la prospective telle que nous la comprenons. Nous avons dit au point Q1.1 que la prospective implique l'**anticipation**, la **participation**, le **travail en réseau**, la **vision** et l'**action**. Ces caractéristiques communes font que, en dépit de la variété des types et des méthodes, on retrouve normalement les traits suivants dans les activités de la prospective:

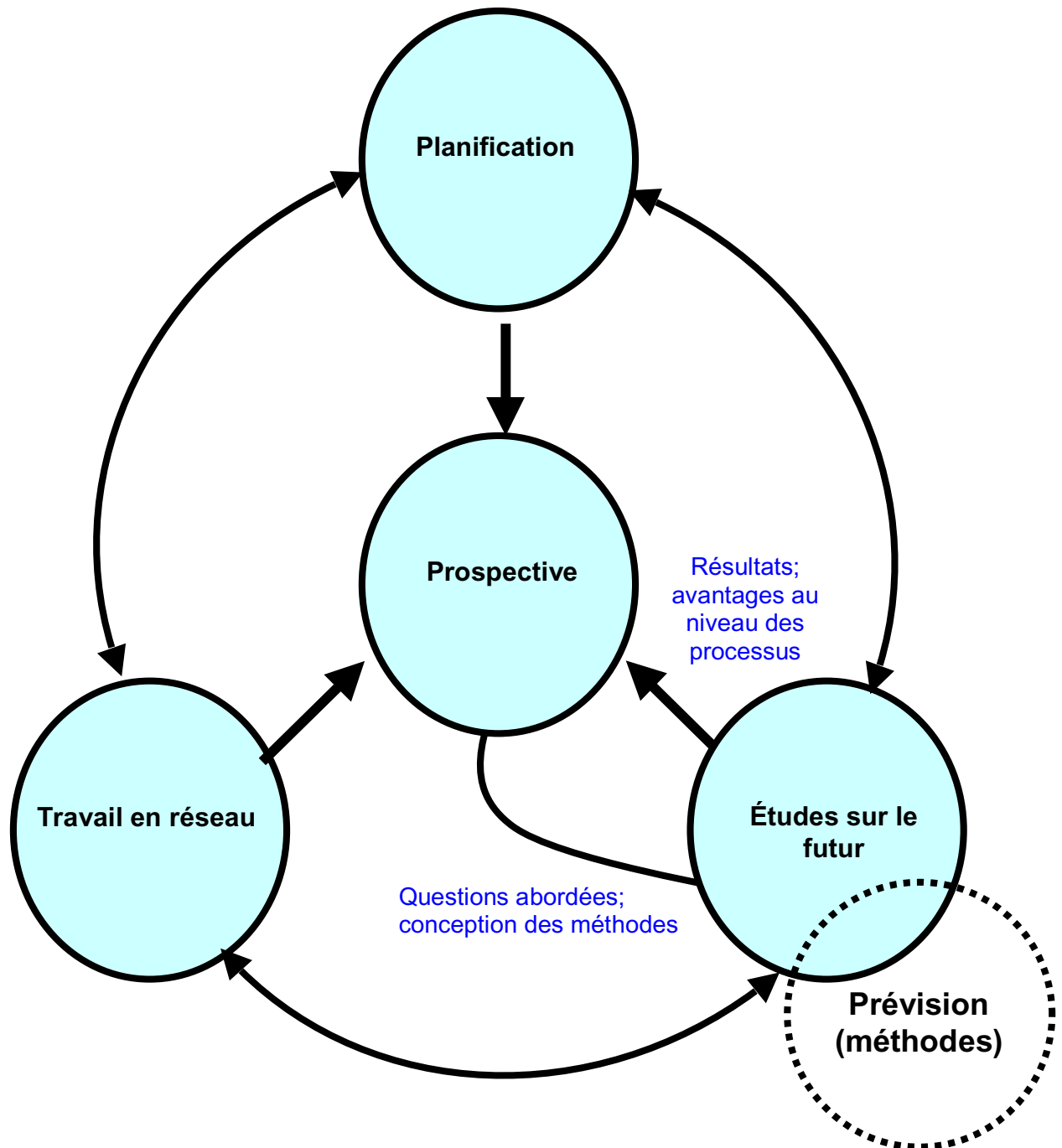
- Elles sont tournées vers le long terme, elles ne visent pas le court terme, même si l'objectif est d'apporter des éléments d'appréciation pour les décisions du présent. On entend en général par le long terme des horizons à plus de dix ans, encore que des éclairages nouveaux sur des situations beaucoup plus immédiates puissent très bien être générées et que les approches de la prospective soient parfois utilisées à la construction de visions à plus court terme.
- Elles examinent un spectre étendu (mais non diffus) de facteurs. Il s'ensuit que la prospective nécessite des approches interdisciplinaires, avec mise en commun de types très différents d'expertise, ce qui la différencie nettement d'avec, par exemple, les modélisations économiques ou démographiques à long terme de type classique.
- Elles sont interactives puisqu'elles font appel à des connaissances et à des opinions disséminées dans un grand nombre de secteurs et d'organisations et qu'elles favorisent l'établissement de liens mutuels. La prospective cherche en règle générale à impliquer à la fois les théoriciens et des acteurs tels que responsables politiques et chefs d'entreprise du domaine, afin de faire la fusion entre la connaissance des évolutions et la réflexion stratégique des décideurs.
- Elles sont également, en règle générale, institutionnalisées par la création de réseaux et de canaux de communication entre ces différents acteurs. Très souvent, l'intention sera de créer des réseaux pérennes, qui continueront à fonctionner (et à prendre part à des analyses à long terme avec d'autres) après que l'activité initiale de prospective aura pris fin. Des mesures pratiques peuvent être prises pour s'assurer que cette intention a été réalisée, que les réseaux ne disparaissent pas une fois l'activité bouclée.
- Elles utilisent des méthodes formelles. Les discussions et les débats à thèmes libres sont utiles, mais ne sont pas suffisants à eux seuls. Les méthodes permettant de susciter, structurer et synthétiser des points de vue et des sources d'information différents sont d'importance cruciale dans la prospective.

Ces caractéristiques apparaissent avec plus ou moins de netteté dans les différentes activités de prospective: elles doivent être toutes présentes, à un degré ou à un autre, pour que l'activité puisse raisonnablement mériter l'appellation de prospective au sens du présent guide.

Il faut aussi savoir que nombre d'activités sont aujourd'hui offertes sur le marché sous l'étiquette de prospective ou «foresight». Le label est attrayant, et toutes sortes d'activités veulent se rebaptiser et atteindre ce statut. Mais, en réalité, ces activités ne répondent pas toutes aux exigences essentielles de la prospective — certaines, par exemple, sont simplement des études prévisionnelles classiques exécutées par des firmes de conseil utilisant des équipes spécialisées. Ces études ne sont pas condamnables en elles-mêmes et, à vrai dire, elles peuvent nourrir très utilement la prospective. Mais donner à croire qu'elles sont suffisantes pour constituer la prospective dans une région est très trompeur.

Q2.6 Comment les méthodes formelles d'étude du futur peuvent-elles être mises à contribution dans la prospective?

Les résultats des méthodes formelles peuvent être injectés dans la prospective sous forme de «prévisions», mais il est plus intéressant de lier la conception et la mise en œuvre de ces méthodes au processus interactif de la prospective.



Tout exercice de prospective implique l'emploi d'une panoplie de méthodes. Le prochain chapitre de notre guide pratique concerne les outils auxquels on peut recourir pour assurer la gestion du processus, obtenir les soutiens nécessaires des parties prenantes et produire des résultats chez les «utilisateurs» prévus. Mais on fait souvent la confusion entre les «méthodes de la prospective» et les techniques formelles utilisées pour construire des visions bien étayées de futurs éloignés. Reportez-vous à l'annexe pour une description plus détaillée de ces méthodes. Nous nous contenterons ici d'expliquer rapidement les raisons de l'emploi de ces techniques formelles pour générer des visions à long terme.

Ces techniques sont nées, pour l'essentiel, des études sur le futur et des études prévisionnelles, qui ont un champ plus étroit. Les **résultats** de ces études peuvent servir d'aliments aux processus plus interactifs qui caractérisent la prospective. En règle générale, ces techniques seront beaucoup plus utiles, et les prévisions et autres résultats qu'elles produisent seront beaucoup plus exploitables et pertinents, si elles font effectivement **partie intégrante** du processus interactif de la prospective. Si la conception et la mise en œuvre de ces méthodes formelles n'ont pas été étroitement associées au processus d'ensemble de la prospective, les résultats de ces méthodes et la forme que prendront leurs produits seront plus ou moins inadaptés aux besoins des autres aspects du processus. En outre, de précieuses possibilités d'apprentissage auront été perdues.

Prenons, par exemple, un exercice de prospective pour lequel on a décidé d'utiliser un questionnaire Delphi ou une simulation sur ordinateur comme méthodes formelles. Ces approches vont exiger une expertise spécialisée et un travail détaillé assez considérable pour leur mise en œuvre, mais cela n'entraîne pas qu'elles doivent être des activités autonomes. Si on intègre ces méthodes au processus de prospective, les personnes chargées de leur mise en œuvre (appelons-les «méthodologues») pourront rencontrer de nombreux participants dans un cadre plus large. Grâce à ces réunions, ils sauront mieux ce qu'il faudra demander dans l'enquête, ce qu'il faudra modéliser dans la simulation. Des éléments d'entrée provenant du processus général de prospective seront ainsi intégrés à ces méthodes. Il y aura ainsi plus de chances que celles-ci soient mieux ajustées au processus sur un plan général, puisque les paramètres et autres considérations qu'elles auront pris en compte étaient pertinents, et les méthodologues auront une meilleure compréhension des besoins de communication des autres participants à la prospective. Ces actions peuvent par ailleurs apporter une fonctionnalité puissante au processus de prospective avant même qu'un quelconque «résultat» ait été obtenu, grâce aux prévisions fournies par le modèle ou par l'enquête. Cela tient au fait que l'acte de préparer, identifier et sélectionner les questions de l'étude Delphi ou les paramètres du modèle est en soi un processus important. Il donne une occasion précieuse d'apprendre, de confronter des points de vue, de découvrir des domaines d'intérêt mutuel et des points de désaccord entre diverses conceptions du monde. C'est une tâche pratique qui peut aider à cadrer l'attention des membres des panels d'experts, en les obligeant à commencer par examiner quels sont les thèmes qui méritent une attention prioritaire, quels sont les points où il y a des facteurs qui «sortent de l'épure», etc., c'est-à-dire à concentrer leurs efforts au lieu de tourner autour du sujet, sans trajectoire claire des discussions.

Il existe, bien sûr, d'autres méthodes, comme les ateliers de construction de scénarios par exemple, dans lesquelles l'invitation ouverte à partager les connaissances et les points de vue intervient plus normalement. Ces activités pourront souvent nourrir utilement les méthodes formelles plus étroites. Comme c'est le cas dans de nombreux domaines de la prospective, les flux d'information circulent dans les deux sens. Les techniques formelles, donc, ne représentent pas seulement une source d'informations utiles pour la prospective, elles peuvent aussi être un outil précieux qui aidera à structurer et à stimuler d'autres aspects du processus, interactif, de la prospective. Ce sera parfois leur rôle le plus important!

**Q2.7 Quels sont les avantages et les inconvénients de l'emploi des méthodes de prévision formelles dans la prospective?**

**Les résultats des méthodes de prévision formelles peuvent constituer des vecteurs de communication pour les grandes conclusions de l'exercice de prospective et pour des éléments des visions associées à ces conclusions, ils peuvent servir à vérifier la cohérence des différents aspects d'une vision, aider à identifier les aspects nécessitant des apports complémentaires de connaissances et légitimer l'exercice en faisant de celui-ci plus qu'une expression d'opinions.**



Les points suivants sont à conserver à l'esprit quand on décide quand et comment utiliser les méthodes formelles:

- ◆ Certaines méthodes formelles sont mieux à même de traiter certains thèmes: ainsi, la modélisation économique et démographique est bien connue, mais les questions sociologiques et politiques se prêtent moins bien à la modélisation; les experts de l'évolution des S&T sont plus faciles à trouver que les experts des tendances et innovations sociales, etc.
- ◆ Les méthodes formelles ont des coûts très variables; les modélisations ou les enquêtes à grande échelle, par exemple, reviennent assez cher. Les méthodes formelles peuvent produire des «sorties» impressionnantes et ont souvent un fort pouvoir de persuasion, au point, parfois, d'étouffer le débat ou d'empêcher une plus large participation au processus de prospective.
- ◆ Les méthodes ayant pour objet de faciliter les ateliers et les réunions et d'appréhender leurs résultats sont encore dans leurs balbutiements, mais elles se perfectionnent rapidement. Il sera avantageux de les prendre en considération et de les essayer, l'expérience indiquant qu'au moins certaines peuvent être très utiles. Rappelons toutefois que, souvent, les prospectivistes sont liés à des outils particuliers et n'ont qu'une expérience limitée d'autres approches.

Outre qu'elles permettent de concentrer efficacement certains efforts du processus de prospective, les méthodes formelles présentent d'autres avantages. Dans certains cas, leurs produits peuvent constituer des vecteurs de communication particulièrement utiles. Par exemple, certaines méthodes formelles produisent comme sorties des graphiques, d'autres des listes de priorités ou des scénarios narratifs. Ces produits peuvent aider les utilisateurs à assimiler les messages d'un exercice de prospective et à y répondre. Une mise en garde s'impose toutefois: les longs rapports, les statistiques, les graphiques complexes peuvent dérouter ou décourager le profane. On peut aussi avoir tendance à accorder aux données chiffrées obtenues un poids excessif par rapport aux tendances et aux problèmes qui ne peuvent s'appréhender que qualitativement.

Un autre rôle des outils formels est de tester la cohérence interne de la prospective et d'en identifier les faiblesses. Ces outils aideront parfois à mettre en lumière les incohérences existant entre différentes parties d'une vision. Par exemple, une étude engagée dans le but de définir un cadre quantitatif pour un exercice révélera que plusieurs «candidats» différents comptent sur les mêmes financements pour leur région, leur domaine de R&D, etc. Ce genre de tâche «comptable», même s'il laisse sur leur faim ceux qui voudraient voir des progrès rapides sur tous les fronts, peut aider à valider l'effort de prospective aux yeux des sceptiques, de la sphère politique et d'ailleurs.

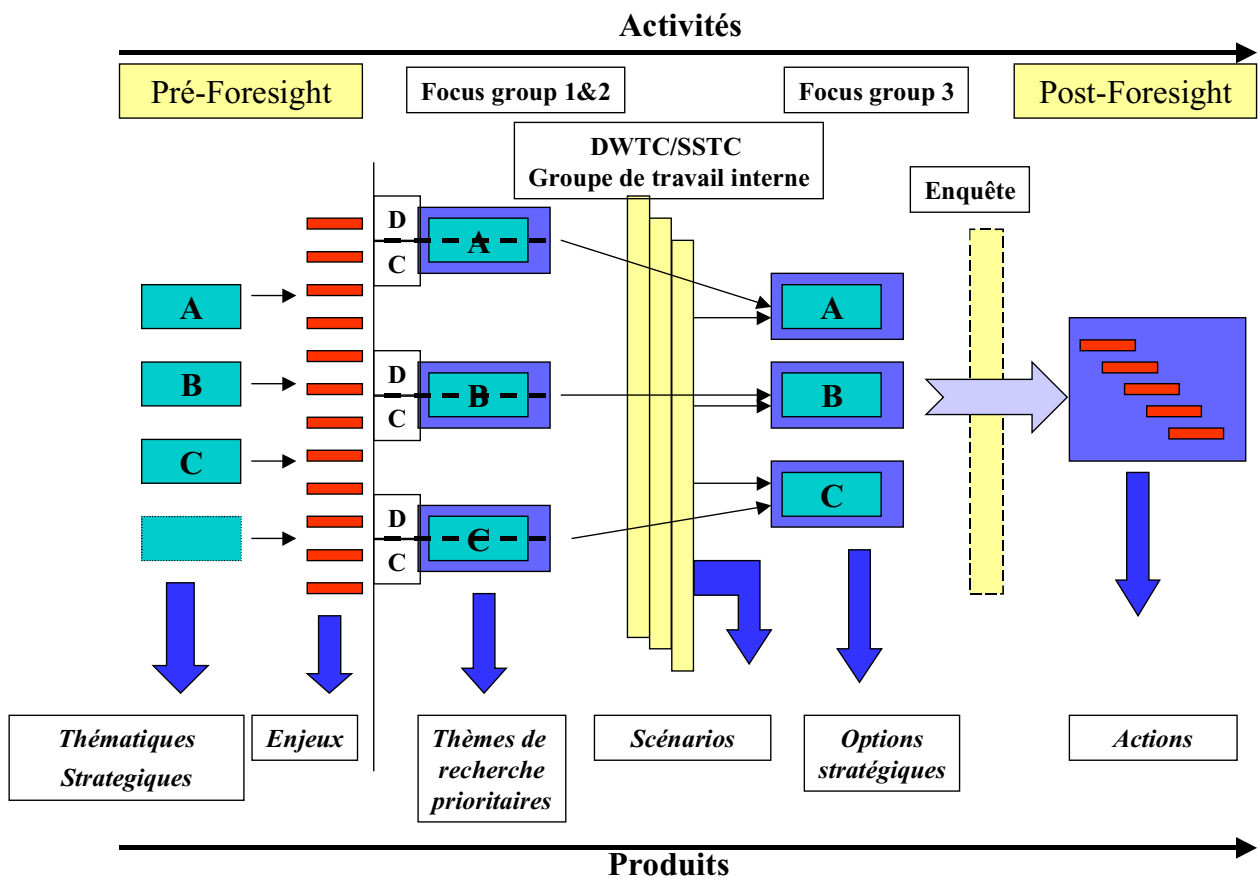
Souvent aussi, les outils formels permettent de déceler les points nécessitant d'être approfondis — rien de tel que vouloir modéliser une relation pour nous apprendre si les processus sous-jacents sont bien (ou mal) compris. Des domaines prioritaires nécessitant de meilleures statistiques et de nouvelles analyses de la dynamique sociale peuvent être très vite découverts dans les études de prospective — c'est ainsi que l'exercice de la région d'Uusimaa en Finlande a pu rapidement déterminer que de nouvelles recherches étaient nécessaires sur le rôle de plus en plus vital des services aux entreprises à fort contenu de connaissances dans cette région.

Enfin, les méthodes formelles peuvent aider à conférer à un exercice plus de légitimité que celle associée à un produit présenté simplement comme une synthèse d'avis d'experts. Cependant, ainsi que nous l'avons déjà fait remarquer, les produits des méthodes formelles dépendent toujours d'hypothèses et d'approches non techniques. Cela entraîne le risque que des idéologies politiques non préalablement examinées ou des analyses inadéquates des processus sous-jacents se dissimulent dans les produits obtenus en sortie. Toute méthode, même la plus perfectionnée, n'a de valeur qu'autant que les hypothèses retenues au départ en ont, et il importe que la prospective fasse appel à plusieurs méthodes différentes et que celles-ci soient examinées avec toute l'attention nécessaire. Dans l'idéal, la prospective aidera à démystifier ces méthodes formelles et permettra aux participants de se rendre bien mieux compte de leurs forces et de leurs faiblesses, ce qui sera souvent un corollaire de l'introduction, comme nous l'avons préconisé précédemment, d'une large palette de participants dans les discussions avec les méthodologues de la conception et de la mise en œuvre.

Sauf dans le cas d'exercices par panels d'experts à mener dans des délais courts ou de programmes mettant fortement l'accent sur les dialogues en face à face à grande échelle et les approches ascendantes, les méthodes formelles occuperont souvent une place dominante dans la prospective. La question, en fait, n'est pas tant de savoir *s'il faut* utiliser ces méthodes, que de savoir *lesquelles* utiliser et *comment* (voir ci-contre). Beaucoup de ces approches — même celles qui sont les plus connues et apparemment «stabilisées» — comportent de nombreuses variantes. Notre bibliographie donne les références des principaux annuaires et guides relatifs à ces outils. Vous trouverez dans l'annexe des précisions plus complètes. Les questions-réponses ci-après vous permettront de voir quelles sont les principales caractéristiques des différents outils.

**B2.7 Exemple d'intégration de méthodes formalisées dans l'exercice de foresight fédéral belge.**

*Planning et types de résultats*



Dans le cadre de *l'étude prospective en appui de la politique scientifique fédérale belge*<sup>24</sup>, divers outils, à différents niveaux de formalisation, ont été utilisés. À ce titre, cet exercice démontre la possibilité d'intégrer des modes de travail divergent en fonction des objectifs poursuivis et des ressources disponibles.

Tout d'abord, même si une approche «quantitative» n'est pas privilégiée, il importe de rassembler les données chiffrées disponibles. En la matière, un certain nombre d'indicateurs de R&D étant produits par la politique scientifique fédérale leur collecte et leur exploitation faisaient partie du processus. Ceux-ci ont, dans ce cas, été introduits dans la phase de production de scénarios (groupe de travail interne). Ils n'ont donc pas été exploités dans tout leur potentiel par des méthodes d'analyse quantitatives, mais ont plutôt servi de base de discussion et d'illustration.

Plus généralement, tout au long de cet exercice, un va et viens entre des méthodes tantôt plus formalisées, tantôt plus ouvertes a été opéré. Ainsi, des études «desk» ont cédé la place successivement à des interviews puis à des focus groups d'experts et groupes de travaux internes, puis à des techniques d'enquête par sondage auprès d'un public élargi. La qualité de l'imbrication des différentes phases, et dans ce cas des différentes méthodes, est un des enjeux clé de la réussite de ce type d'exercice.

Cette alternance est aussi le reflet des contraintes pragmatiques qui pèsent sur ce genre de démarche prospective. La tentation d'utiliser des techniques formalisées est grande lorsqu'on privilégie la production de résultats tangibles et falsifiables. Il existe toutefois plusieurs limitations:

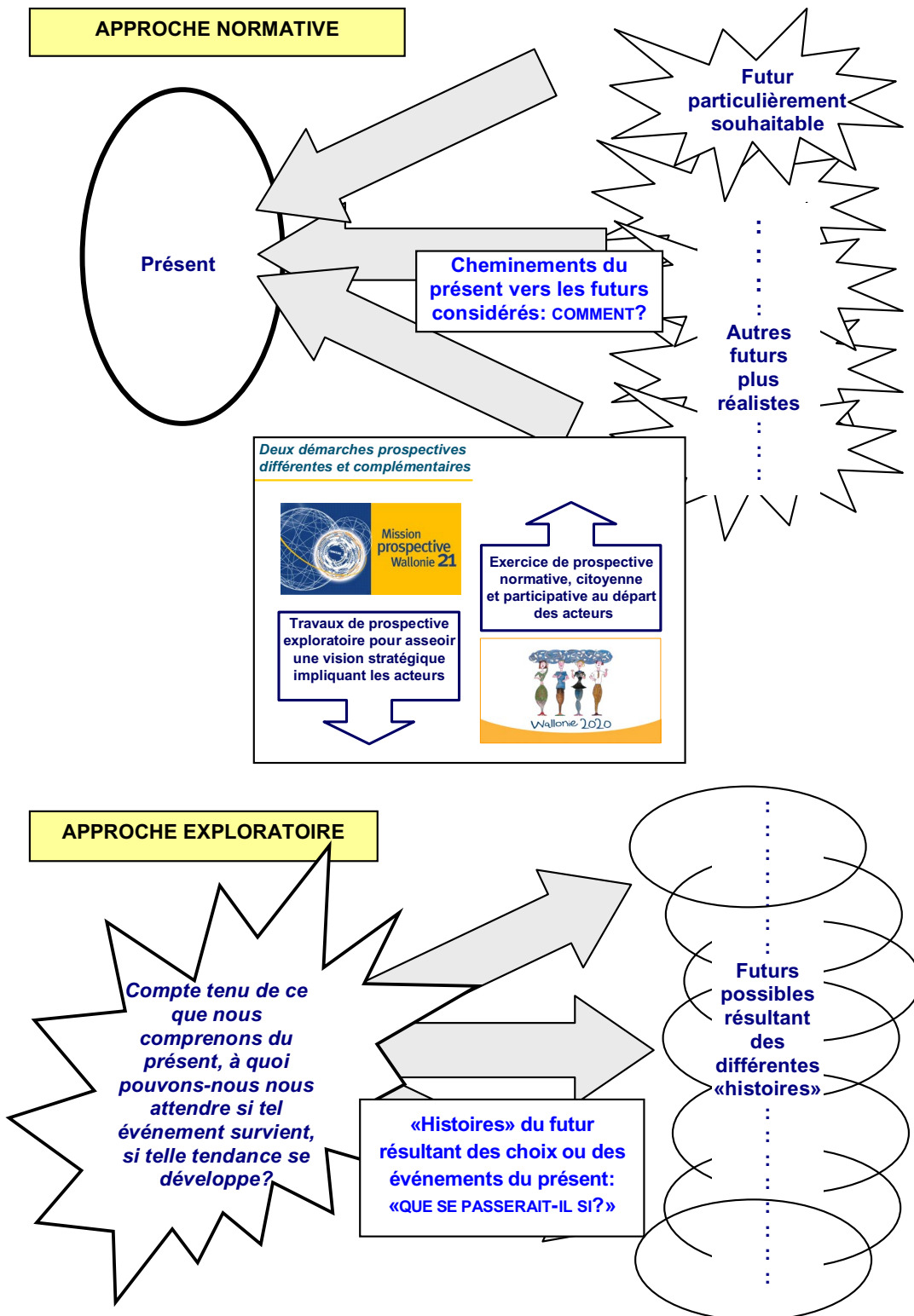
- Les méthodes quantitatives nécessitent souvent beaucoup de temps (et d'argent). La production de matrice d'analyse structurelle peut, par exemple, mobiliser à elle seule des dizaines d'experts pendant plusieurs semaines (mois...). Dans le cadre du projet *socioforesight* le temps était limité (18 mois) tout comme les moyens.
- Trop de formalisation peut engendrer un désinvestissement des participants, en particulier dans les techniques de groupe. La discussion libre n'est pas non plus à privilégier et toute la difficulté consiste à trouver le juste équilibre et le bon niveau de cadrage des débats. Dans le cas qui nous occupe chaque technique a été pré-testée et le plus souvent adaptée dans le sens d'un assouplissement. Cette expérience montre également qu'un consensus doit être rapidement atteint sur les méthodes à utiliser afin d'éviter de revenir en cours de route sur des débats techniques.
- Si des analyses formalisées sont au programme, la charge la plus importante réside souvent dans la préparation du travail. La constitution d'un pool de ressources (généralement les animateurs ou l'équipe qui supervise le projet) chargé de rassembler et de présenter les données sous une forme exploitable est un facteur de réussite essentiel.

---

<sup>24</sup> Op-cit.

**Q2.8 Quelle est la différence entre méthodes exploratoires et méthodes normatives?**

Le principe des méthodes exploratoires est de partir du présent et de voir où les événements et les tendances peuvent nous emmener. Par opposition, les méthodes normatives cherchent à définir les tendances et les événements qui nous conduiront à un futur donné (ou plusieurs).





Dans les études sur le futur et dans les études prévisionnelles, une distinction fondamentale est souvent faite entre les méthodes exploratoires et normatives. Cette terminologie est bien établie, mais elle est assez trompeuse (puisque les deux approches comprennent bien évidemment une démarche d'exploration, et que toutes deux, aussi, mettent en jeu des questions touchant à des normes et à des valeurs)

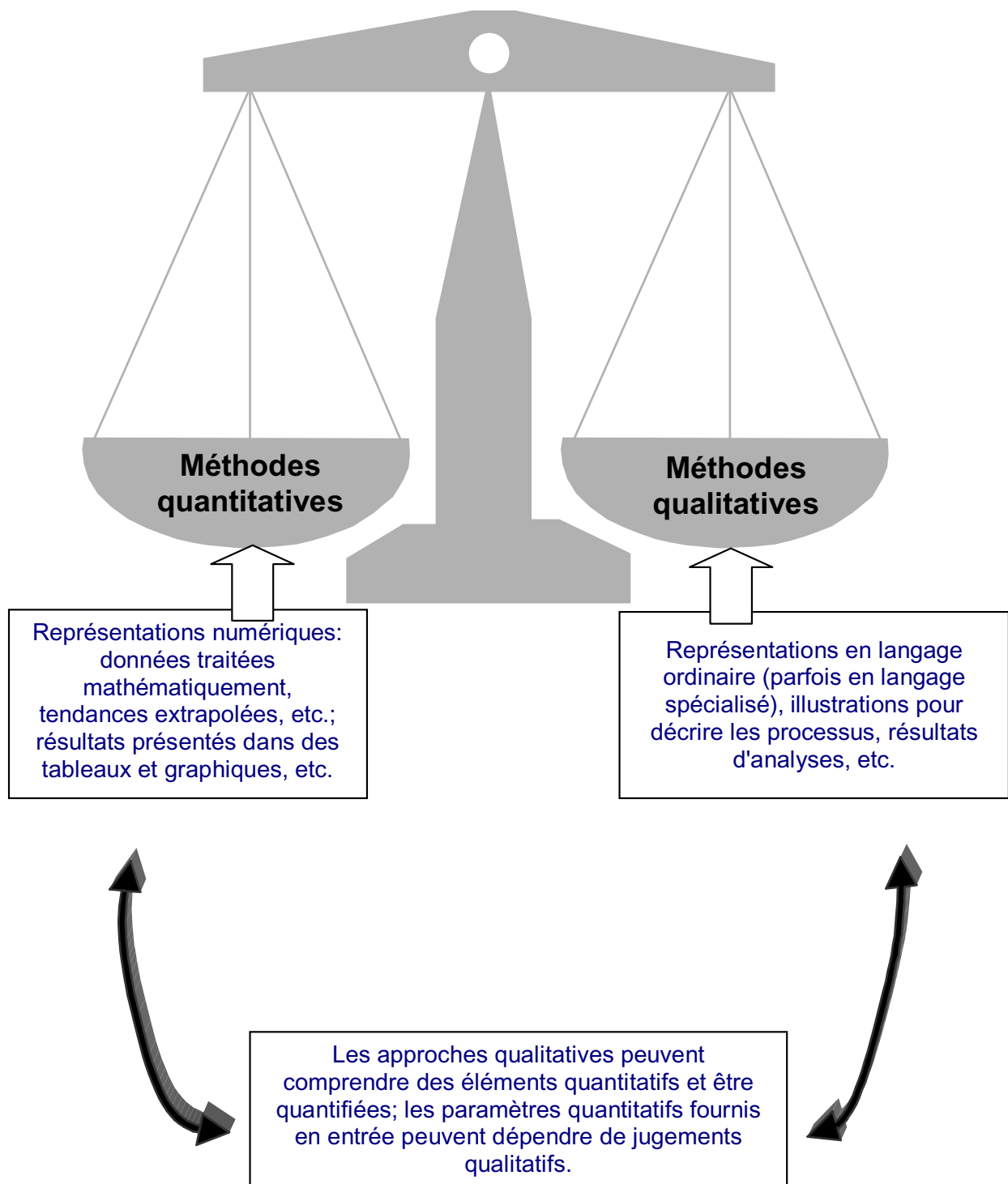
- Les méthodes **exploratoires** sont anticipatives ou «centrifuges», elles prennent le présent comme point de départ et s'avancent dans le futur, soit par extrapolation à partir des tendances passées ou des dynamiques explicatives, soit par le questionnement «que se passerait-il si?» sur les effets d'événements ou d'évolutions possibles, se situant en dehors de ces tendances connues. Les analyses de tendance, d'impact et d'impacts croisés, les études Delphi classiques et certaines applications des modélisations font partie des outils utilisés. Les études prévisionnelles sont, pour la majorité d'entre elles, à dominante exploratoire, encore que, quand elles aboutissent à des prévisions alarmantes, elles puissent comporter un travail de recherche des points de bifurcation ou des actions politiques susceptibles d'amener un futur plus souhaitable.
- Les méthodes **normatives**, au contraire, sont rétrospectives ou «centripètes», en ce sens qu'elles posent d'abord un futur ou une série de futurs possibles (et souvent souhaitables) présentant un intérêt particulier, et procèdent ensuite par régression pour voir si et comment ces futurs peuvent se développer à partir du présent — comment ils peuvent être amenés, ou évités, compte tenu des contraintes, des moyens et des technologies disponibles. Les outils utilisés comprennent diverses techniques issues de la planification et des activités connexes, telles que les arbres de pertinence et les analyses morphologiques, ainsi que certaines utilisations des modèles et des utilisations peu habituelles de la technique Delphi, telles que les méthodes Delphi focalisées sur un objectif (*goals Delphi*). Une nouveauté assez récente est l'utilisation des scénarios gagnants (*success scenarios*) et des ateliers d'élaboration de scénarios souhaitables (*aspirational scenarios*), dans lesquels les participants s'efforcent d'établir une vision partagée d'un futur à la fois souhaitable et plausible et de recenser les moyens d'y parvenir.

Dans la pratique, on constate que la prospective combine souvent ces deux approches. Les cas où les approches de nature plutôt normative seront efficaces sont ceux où un but largement accepté existe déjà et où la prospective peut alors aider à donner de la consistance à la vision implicite du futur. Dans ces cas, les approches normatives seront des outils puissants de fixation des priorités et d'autres éléments des processus de décision (et aideront à établir des cartes routières et des indicateurs pour le suivi de la progression vers le futur souhaité). Dans les autres cas, soit les approches normatives seront jugées insuffisamment objectives, soit il n'existera pas de consensus sur des buts communs, du moins dans les premières phases du processus de prospective. Dans ces cas, les méthodes dominantes seront vraisemblablement les méthodes exploratoires.

A titre d'illustration, l'institut Jules-Destrée mène parallèlement, en Wallonie, deux démarches complémentaires de prospective territoriale. La *Mission Prospective Wallonie 21* initiée par la Présidence du Gouvernement wallon constitue une action de sensibilisation et de préparation de la réflexion prospective en Wallonie dans le cadre d'une approche exploratoire et cognitive visant à stimuler la compréhension et l'appropriation de la prospective formelle et l'identification des tendances lourdes susceptibles d'affecter durablement le développement de la Wallonie. *Wallonie 2020*, inscrite dans le cadre du Congrès permanent *La Wallonie au futur*, consiste à permettre aux citoyens de se donner les moyens de participer à l'élaboration de l'agenda politique, ainsi que de façonner une intelligence collective, créative et critique; cet exercice s'inscrit de la sorte dans une démarche de prospective normative qui permet de construire des visions de futurs souhaitables et d'élaborer des stratégies collectives pour la Wallonie.

**Q2.9 Quelle place doit-on accorder aux méthodes quantitatives par rapport aux méthodes de nature plus qualitative?**

Chaque méthode apporte des contributions distinctes et, malgré la puissance d'impact qu'ont souvent les données quantitatives, la prospective fait habituellement appel aux deux méthodologies — nous devons en outre être attentifs aux limites autant qu'aux avantages de la quantification.



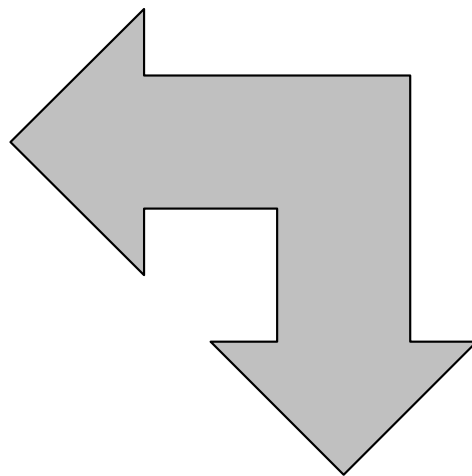
Une autre distinction importante à considérer est celle établie entre méthodes quantitatives et méthodes qualitatives:

- Les méthodes **quantitatives** se fondent sur une représentation numérique des évolutions. Elles présentent des avantages très appréciables (elles permettent d'examiner des vitesses et des échelles d'évolution, de procéder à des approches comptables de la cohérence des différents éléments de l'ensemble). Elles ont aussi des inconvénients (maîtrise limitée de nombreuses variables sociales et politiques, risques d'une «fausse» précision, problèmes de communication avec des publics moins rompus aux chiffres). Souvent, les méthodes quantitatives font implicitement ou explicitement appel à des modèles simples (même les extrapolations de tendances à partir de séries chronologiques simples impliquent un modèle dans lequel le temps est la «variable indépendante» — servant de critère d'approximation pour les processus non mesurés qui interviennent dans le temps). Les modèles plus complexes établissent des relations entre un plus grand nombre de variables pour suivre leurs influences mutuelles. Les modèles dit **dynamiques** assurent ce suivi sur des périodes plus longues. Beaucoup des modèles d'équilibre employés par les économistes admettent au contraire un mouvement d'un état présent vers un état futur (censé être plus en équilibre). Les données quantitatives peuvent provenir de sources statistiques ou être le fruit de jugements d'experts. Par exemple, dans les analyses d'impacts croisés, les experts font des estimations sur la probabilité de certaines évolutions; dans les études Delphi, les données avec lesquelles nous travaillons proviennent de plusieurs personnes s'étant mises d'accord sur des affirmations ou des prévisions.
- Les méthodes **qualitatives** sont souvent employées là où les tendances ou les évolutions clés sont difficiles à cerner au travers d'indicateurs simplifiés, ou lorsque ces données n'existent pas. En outre, diverses formes de pensée créatrice sont encouragées par des approches qualitatives telles que le brainstorming, l'utopie et la science-fiction. Des méthodes permettant de travailler systématiquement avec des données qualitatives sont aujourd'hui plus largement disponibles grâce aux progrès des technologies de l'information (outils d'organisation visuelle des idées (*mind-mapping*), d'analyse de conversation, etc.) et peuvent également constituer des instruments utiles pour la conduite des réunions et des ateliers. Pendant de nombreuses années, les progrès des méthodologies qualitatives (dans les sciences sociales comme dans la prospective) ont été plus lents que ceux des approches quantitatives. Souvent, il fallait qu'un expert intervienne pour dénouer l'écheveau de diverses analyses qualitatives et en faire la synthèse, cela par des moyens plus ou moins intuitifs. Toutefois, dans les quelque dix dernières années, cette situation s'est sensiblement améliorée. Des outils — souvent informatiques — permettant de saisir et d'analyser des données qualitatives, et de traiter et représenter les résultats de ces analyses sont devenus disponibles en grand nombre (par exemple les méthodes de *mind-mapping* et d'analyse des conversations ont été employés dans certaines études de prospective). Les méthodes qualitatives restent, malgré tout, moins bien documentées que les méthodes quantitatives: il peut s'avérer ardu de déterminer quelle est la bonne pratique pour les appliquer à la prospective. Cela est particulièrement vrai de certaines des nouvelles méthodes informatiques relatives au travail en groupe, de sorte que la plupart des concepteurs en prospective devront, dans l'immédiat, les utiliser à titre expérimental,.

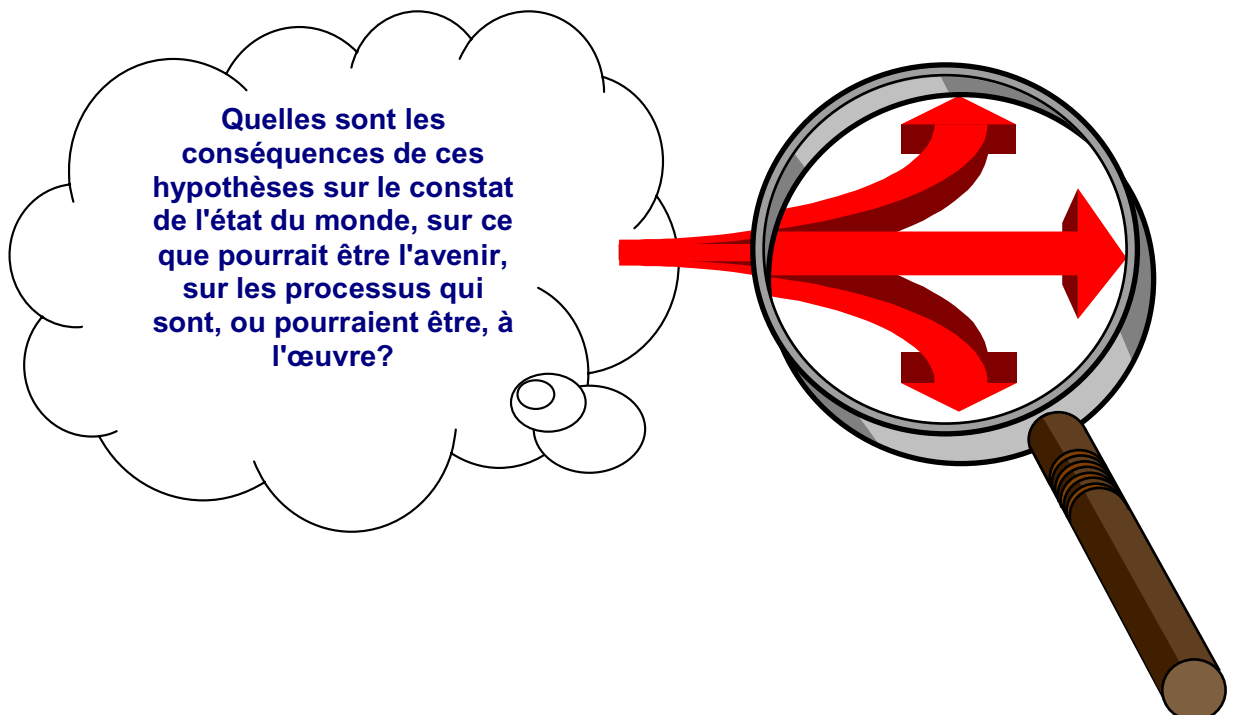
Le dosage précis entre les deux types de méthodes dépendra dans une large mesure de l'accès à l'expertise et aux données objectives pertinentes, et de la nature des problèmes étudiés. Ces méthodes représentent deux conceptions différentes du traitement de l'information et peuvent contribuer, chacune à sa façon, à créer des éclairages efficaces. On donne en général plus de poids aux données statistiques et autres informations chiffrées. Ces données peuvent être d'une valeur inestimable pour donner une vue large, pour démontrer l'incidence de phénomènes, la représentativité d'études de cas ou d'opinions, etc. Mais elles permettent rarement de sonder la dynamique d'un phénomène en profondeur, et se cantonnent à des concepts et à des indicateurs qui sont habituellement très limités et capables seulement de donner une appréhension partielle des enjeux. Dans la pratique, la prospective ne peut pas être entièrement dominée par les méthodes quantitatives et par leurs résultats. La tâche est de définir le rôle approprié pour ces méthodes.

**Q2.10 Existe-t-il d'autres distinctions importantes dans les principes qui sous-tendent les méthodes formelles de la prospective?**

**La prospective peut axer sa démarche soit sur les méthodes dites «des experts», soit sur les méthodes «des hypothèses».**



- Savons-nous où trouver l'expertise dont nous avons besoin? Est-elle accessible dans la région ou devons-nous aller puiser à des sources extérieures?
- Voulons-nous prélever les avis d'un large éventail d'experts, ou nous concentrer sur les analyses en profondeur d'un cercle restreint d'experts, ou combiner les deux approches?



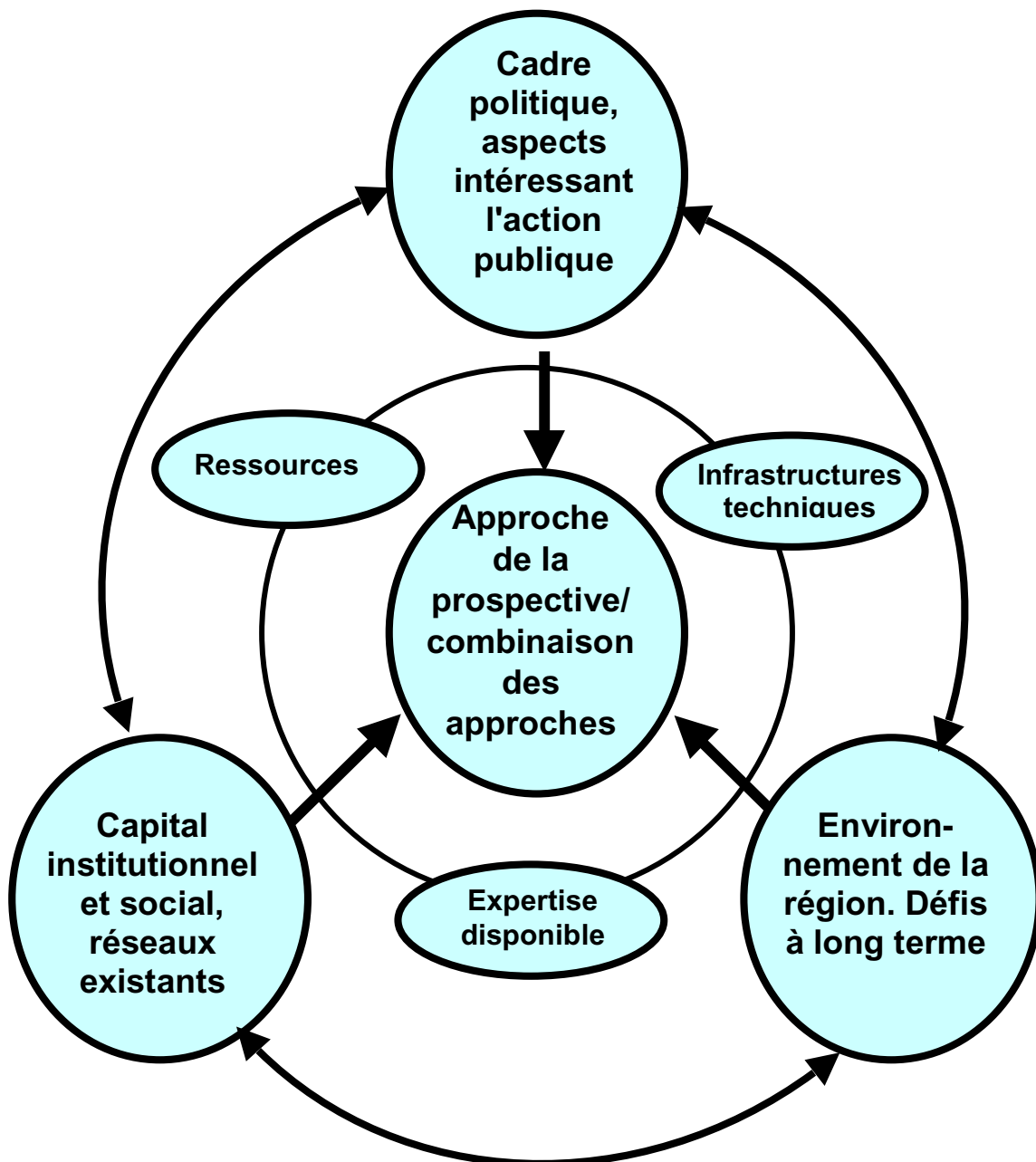
Une troisième distinction importante est à tracer entre les méthodes qui sont axées sur l'examen et l'articulation d'avis d'experts et celles qui sont davantage basées sur l'investigation des conséquences d'hypothèses préétablies.

- Les **techniques s'appuyant sur les experts** cherchent à recueillir des avis éclairés et à savoir sur quels éléments s'appuient ces jugements. Elles cherchent à articuler les visions relatives au futur, aux tendances et aux contingences qui peuvent amener d'autres futurs, et enfin aux buts qu'on doit s'efforcer d'atteindre et aux priorités et stratégies qui sont essentielles pour ce faire. L'approche peut impliquer des enquêtes d'opinion à grande échelle (Delphi, etc.) ou l'élaboration de visions à une échelle beaucoup plus réduite et détaillée (analyses d'impacts croisés, ateliers de scénarios, etc.). Lorsque les questions traitées dans la prospective sont des questions d'un large intérêt, en particulier lorsqu'elles traitent des évolutions sociales, les «experts» peuvent être en fait toute la population (dans ces cas, des visions représentatives peuvent être édifiées à partir d'échantillons du grand public). Les résultats seront présentés sous forme quantitative (par exemple, estimations par la méthode Delphi de la date à laquelle des évolutions données se manifesteront) ou qualitative (par exemple, scénarios narratifs).
- Les **techniques s'appuyant sur les hypothèses** sont celles qui élaborent des visions et des priorités sur la base de connaissances qui sont, en général, déjà publiques (statistiques disponibles, analyses publiées sur les percées ou autres évolutions et contingences susceptibles de se produire). Un manque de données amènera parfois à engager une activité spéciale en vue de produire les statistiques voulues — ainsi, en Finlande, l'intérêt pour les services aux entreprises à forte intensité de connaissance a conduit à une étude spécifique sur les firmes exerçant ces activités dans la région d'Uusimaa. Souvent, les techniques à base d'hypothèses s'en remettent davantage aux praticiens (ceux que nous avons appelés plus haut les «méthodologues») qu'aux approches plus interactives. Il faut, par exemple, de l'expertise technique pour mettre au point un modèle de simulation qui devra décrire un enjeu qui nous intéresse (le modèle sera appelé à calculer les résultats de variables s'influençant mutuellement; des données pertinentes doivent donc être utilisées pour calibrer les paramètres, et des hypothèses critiques sont requises pour pouvoir prendre en compte les relations entre ces variables — et il est bien certain qu'aucune hypothèse n'est plus critique que la sélection des bonnes variables. Comme nous l'avons dit auparavant, il est très possible — et souvent souhaitable — que, dans cette méthodologie, ces phases «techniques» soient fortement influencées par les interactions avec un ensemble d'acteurs large, allant au-delà du simple cercle des experts techniques. Une approche plus qualitative (mais qui se rapprocherait plus du type «s'appuyant sur les experts») serait d'impliquer une petite équipe dans la construction de scénarios partant d'hypothèses qui postulent que certains événements ou séquences de causes auront lieu, que certaines conceptions du monde décrivent de façon adéquate le cours des événements, etc.

On pourrait aisément penser que les méthodes qui s'appuient sur des hypothèses sont principalement quantitatives dans leur forme. C'est inexact. Les études Delphi s'appuient sur des experts et donnent des résultats quantitatifs. Certains types d'études de scénarios sont principalement qualitatifs mais ils s'appuient fortement sur des hypothèses. L'essentiel à retenir est que, dans certains cas, nous serons en mesure de nous appuyer sur des données et des connaissances intéressant les processus et les relations, qui déjà codifiées et qui ont déjà fait l'objet d'une certaine vérification. Dans d'autres cas, lorsque nous considérons des évolutions rapides, des ruptures qualitatives, ou des innovations dans la société ou dans les techniques, nous devons obtenir des avis et des estimations empiriques auprès d'experts.

**Q2.11 Comment déterminer l'approche qui conviendrait le mieux à mon cas?**

Les problèmes en jeu, les ressources disponibles et le cadre politique doivent être pris en compte pour définir la combinaison de méthodes à utiliser dans votre activité de prospective.



Notre discussion n'a établi à aucun niveau de détail de règles sur la manière d'utiliser telles ou telles méthodes. Note but a été de caractériser différentes méthodes et d'indiquer à grands traits en quoi elles se différencient les unes des autres (vous trouverez en annexe des précisions plus complètes sur ces méthodes). Nous avons également évité de **préconiser** une approche plutôt qu'une autre, nous attachant plutôt à mettre en évidence les questions qu'il vous faudra prendre en considération lorsque vous planifierez la panoplie d'approches à utiliser — qui, à vrai dire, sera presque toujours un panachage d'approches différentes, la grande difficulté étant de trouver le bon dosage.

Ce juste équilibre des approches dépendra naturellement de la conjoncture dans laquelle vous êtes placé. Cela peut paraître une évidence. Néanmoins, on a vu plusieurs fois des approches simplement transposées d'un contexte dans un autre, sans qu'on se préoccupe suffisamment de savoir si l'approche devait être modifiée ou restructurée pour tenir compte des nouvelles circonstances. Dans certains cas, cela a conduit à un échec majeur du processus et à une désaffection des responsables politiques vis-à-vis de la prospective.

Les choix qu'on peut faire dans la pratique vont dépendre de diverses données politiques. Il se peut que les principaux responsables politiques aient une idée bien arrêtée de ce que doit être la prospective. Il peut se faire qu'on doute, aux échelons élevés, qu'un large public puisse avoir des choses intéressantes à dire sur des sujets importants, ou qu'on redoute qu'un processus de consultation de grande envergure exacerbe les tensions ethniques, politiques ou civiles. On voudra que les résultats servent à étayer des décisions politiques extrêmement urgentes, ou qu'ils servent à convaincre des organismes internationaux d'aide ou de prêt que des analyses stratégiques sérieuses ont été menées. Certaines des difficultés qui se posent dans la mise en œuvre de la prospective seront examinées dans la partie II de notre «guide pratique». Tout cela souligne, entre autres, la nécessité de délimiter le champ d'action et la faisabilité des études avant de se lancer dans un exercice d'envergure. Souvent, il sera demandé à ces études de dégager un «plan» de l'exercice; un autre rôle important qu'on pourra leur assigner sera de convaincre les acteurs des vertus de la prospective, à l'instar de ce que peuvent faire d'autres stratégies, comme par exemple l'invitation d'experts internationaux aux réunions préparatoires à l'exercice.

Il nous faudra accepter parfois l'idée qu'un résultat «pas tout à fait idéal» est tout ce que nous pouvons espérer compte tenu des circonstances. Cependant, dans la mesure où nous ferons du bon travail, où nous expliquerons du mieux possible le pourquoi des choix faits et où nous présenterons les raisons de procéder différemment à l'avenir, nous pouvons espérer que la prospective ira en s'améliorant en continu dans nos régions.

La présentation des résultats d'un exercice de prospective appelle également une planification. Il faudra en effet l'adapter aux besoins de l'audience cible, ce qui peut nécessiter de recourir à plusieurs formules différentes. En corollaire, il faudra se préoccuper des activités de suivi: le stock de ressources dont vous disposez (financières, humaines, infrastructurelles et culturelles) est un facteur important dans la mesure où il vous donne les moyens de faire certaines choses, mais ce sera aussi un facteur limitatif de vos ambitions. La suite du guide sera consacrée à ces considérations.





## PARTIE II – Mise en œuvre de la prospective régionale

La partie II a pour but d'explicitier les étapes qu'implique l'organisation d'une campagne de prospective régionale. Elle est construite pour vous donner un cadre dans lequel vous pourrez préparer le plan type de votre prospective régionale. Nous vous proposerons systématiquement des options que vous devrez soupeser dans le contexte de votre projet.

Avant d'examiner les aspects concernant la structure et la planification de la prospective, la partie II, dans son premier chapitre (chapitre 3), examine un certain nombre de **questions de fond** dont la nature exacte sera étroitement fonction de votre région. Il s'agit des facteurs de base qui détermineront dans une large mesure l'orientation thématique générale de votre effort de prospective régionale, et ses ambitions en termes des impacts souhaités. Le chapitre 3 vous demande ensuite de penser au **champ d'action** de votre campagne de prospective régionale — par exemple, quel sera le thème central, qui participera, quelle somme sera investie et quelle sera la durée de l'exercice? Vous aurez peut-être certaines réponses à ces questions, mais il vous faudra probablement convaincre d'autres personnes de la validité de vos arguments.

Cet aspect fait l'objet du chapitre 4 qui vous donne certaines indications sur la façon de **construire la dynamique** des propositions en vue d'un exercice de prospective dans votre région. Dans ce chapitre, nous présenterons également certaines options à prendre en compte dans la recherche de financements pour l'exercice.

Une fois le soutien financier et politique obtenu et le champ d'action de l'exercice arrêté, vous serez en mesure de déterminer la **structure et l'organisation** de vos activités de prospective (chapitre 5). Par exemple, allez-vous constituer des panels? Comment allez-vous traiter les questions transsectorielles? Un plan type entièrement développé (bien que flexible) sera l'étape suivante: ce plan devra détailler les éléments d'entrée requis et fixer les processus et les méthodes à utiliser. La forme des **produits ou sorties («outputs»)** souhaités et la question des **actions complémentaires** aux conclusions de la prospective dans votre région font l'objet du chapitre 6. Ce chapitre examine également comment vous pouvez **évaluer les résultats («outcomes»)** de vos travaux et faire de la prospective une activité régionale **continue**.

## CHAPITRE 3 – CONSIDERATIONS PRELIMINAIRES ET CHAMP D'ACTION

Le présent chapitre, après avoir expliqué les caractéristiques fondamentales et les diverses approches de la prospective, se penche sur les questions pratiques qui peuvent surgir dans la planification d'un exercice de prospective — **délimitation du champ d'action**.

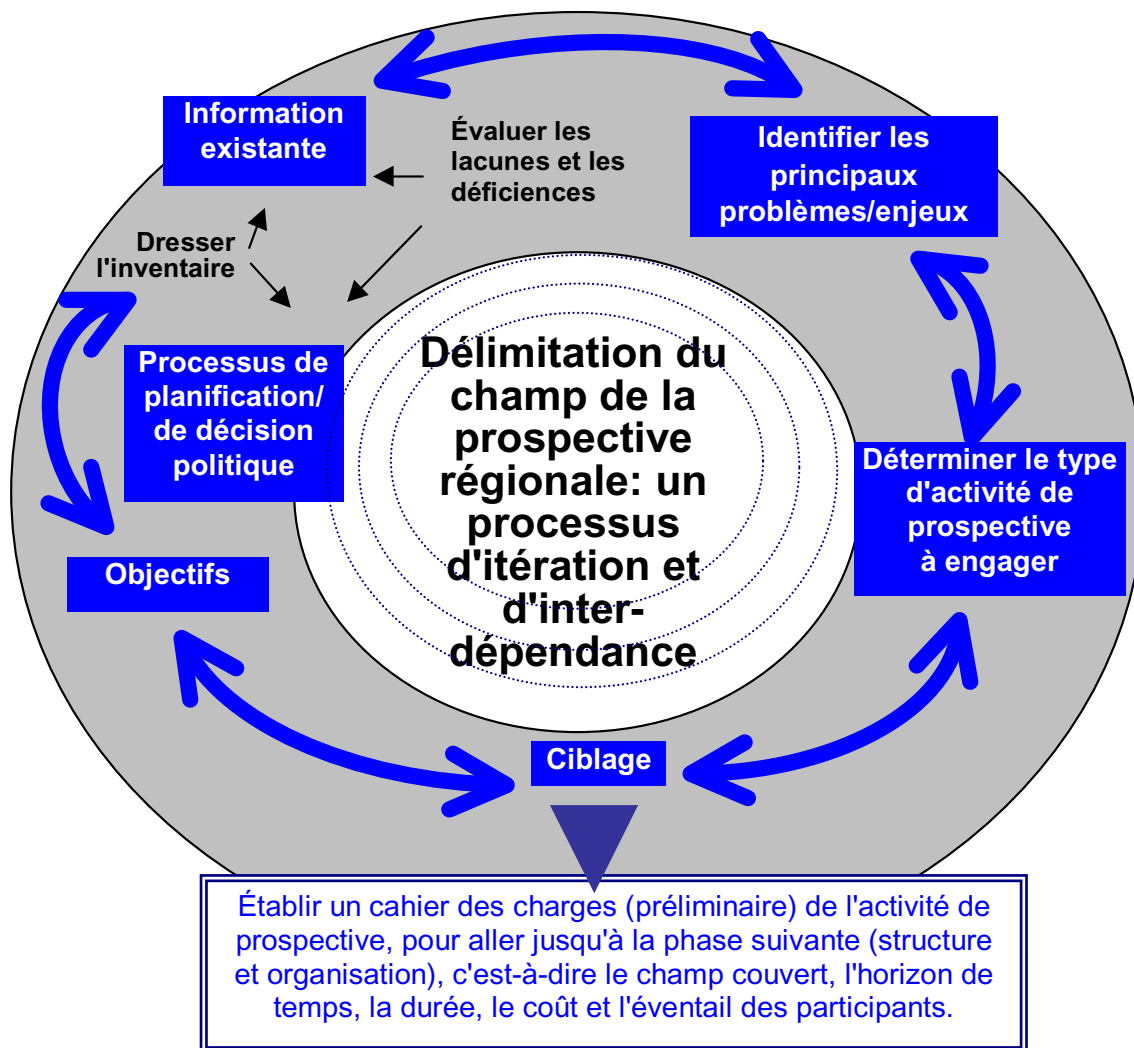
Questions	Réponse résumée
<b>Q3.1:</b> Quels doivent être les objectifs de la prospective dans ma région?	La prospective régionale s'adresse aux défis régionaux: de nombreux autres objectifs plus spécifiques peuvent être assignés à la prospective régionale, en veillant à ce que leurs champs soient soigneusement délimités et clairement énoncés dès l'origine.
<b>Q3.2:</b> Quel est le rôle des différents acteurs de la région, face à ces défis?	Les rôles dépendent de la mesure dans laquelle les acteurs de la région peuvent intervenir dans les défis à relever.
<b>Q3.3:</b> Comment choisir les centres d'intérêt de la prospective pour ce qui est de ma région?	Les exercices de prospective régionale engloberont en général plusieurs centres d'intérêt. Une orientation prédominante sur un groupe d'enjeux donné ne sera pas inhabituelle.
<b>Q3.4:</b> Comment la prospective peut-elle se «positionner» vis-à-vis des politiques et des programmes existants?	Les activités de prospective peuvent être des exercices relativement «autonomes» organisés par les autorités régionales, ou s'inscrire dans des politiques, des programmes et des processus d'élaboration de stratégies existants; elles peuvent être associées plus ou moins étroitement à des activités nationales et internationales.
<b>Q3.5:</b> Quels genres de thèmes et/ou de secteurs seront à couvrir?	La couverture des thèmes et des secteurs dépend des objectifs et des centres d'intérêt de l'exercice; on a vu des exercices très ambitieux couvrir jusqu'à 20 domaines, mais un chiffre inférieur à la dizaine est plus courant.
<b>Q3.6:</b> Quel est l'horizon de temps à donner à un exercice de prospective?	Les horizons de temps s'échelonnent en général de 5 à 20 ans; ils sont conditionnés par les identités des bénéficiaires prévus. Une règle empirique est que l'horizon de temps d'une campagne de prospective régionale doit aller au minimum au-delà des horizons de planification habituels des acteurs concernés.
<b>Q3.7:</b> Qui doit participer à l'exercice de prospective régionale?	Les acteurs régionaux tels que les autorités régionales, les universités, entreprises, chambres de commerce, médias locaux, associations professionnelles et ONG, sont souvent associés à la prospective régionale.

<p><b>Q3.8:</b> Quelle peut être la durée d'un exercice de prospective régionale? Quel sera son coût?</p>	<p>La durée de ces exercices se situe en général entre 6 mois et 3 ans; le coût dépendra de l'éloignement des lieux des activités, du champ couvert, des effectifs l'équipe de direction du projet, de l'organisation des événements, de l'approche choisie, etc.</p>
<p><b>Q3.9:</b> Qui doit financer l'exercice de prospective régionale et pour combien de temps les commanditaires doivent-ils s'engager?</p>	<p>Le financement peut provenir du secteur public ou privé — souvent des deux. Il devra être assuré pour la durée prévue des activités.</p>

### Q3.1 Quels doivent être les objectifs de la prospective dans ma région?

La prospective régionale s'adresse aux défis régionaux: de nombreux autres objectifs plus spécifiques peuvent être assignés à la prospective régionale, en veillant à ce que leurs champs soient soigneusement délimités et clairement énoncés dès l'origine.

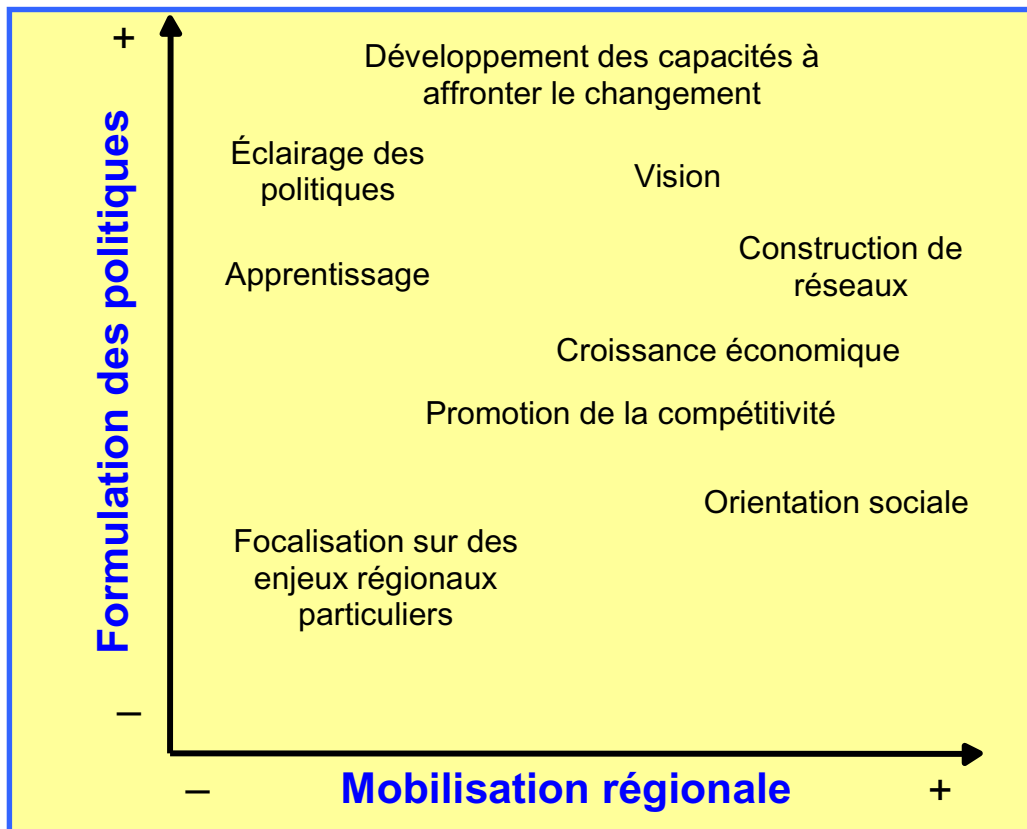
#### Délimitation du champ d'action de la prospective:



Comme nous l'avons vu au chapitre 2, le but premier de la prospective est d'aider à affronter plus efficacement les défis de l'avenir. Le ciblage et l'approche de votre activité de prospective régionale dépendront des défis particuliers qui vous occupent. Diverses voies peuvent, naturellement, être suivies et, dans la plupart des cas, on incorpore un ensemble d'objectifs aux activités de prospective. Ces objectifs doivent être clairement affichés et posséder une cohérence interne. Il sera souvent important de ne pas être **trop** précis d'entrée de jeu: en effet, afin d'obtenir, dès l'amont du projet, un large soutien pour vos activités, une consultation avec les principaux acteurs régionaux est nécessaire. Cela vous aidera à recueillir d'emblée un large soutien. Impliquer et mobiliser les acteurs régionaux est un des principaux facteurs de réussite et peut être considéré comme un objectif en soi (voir chapitre 6).

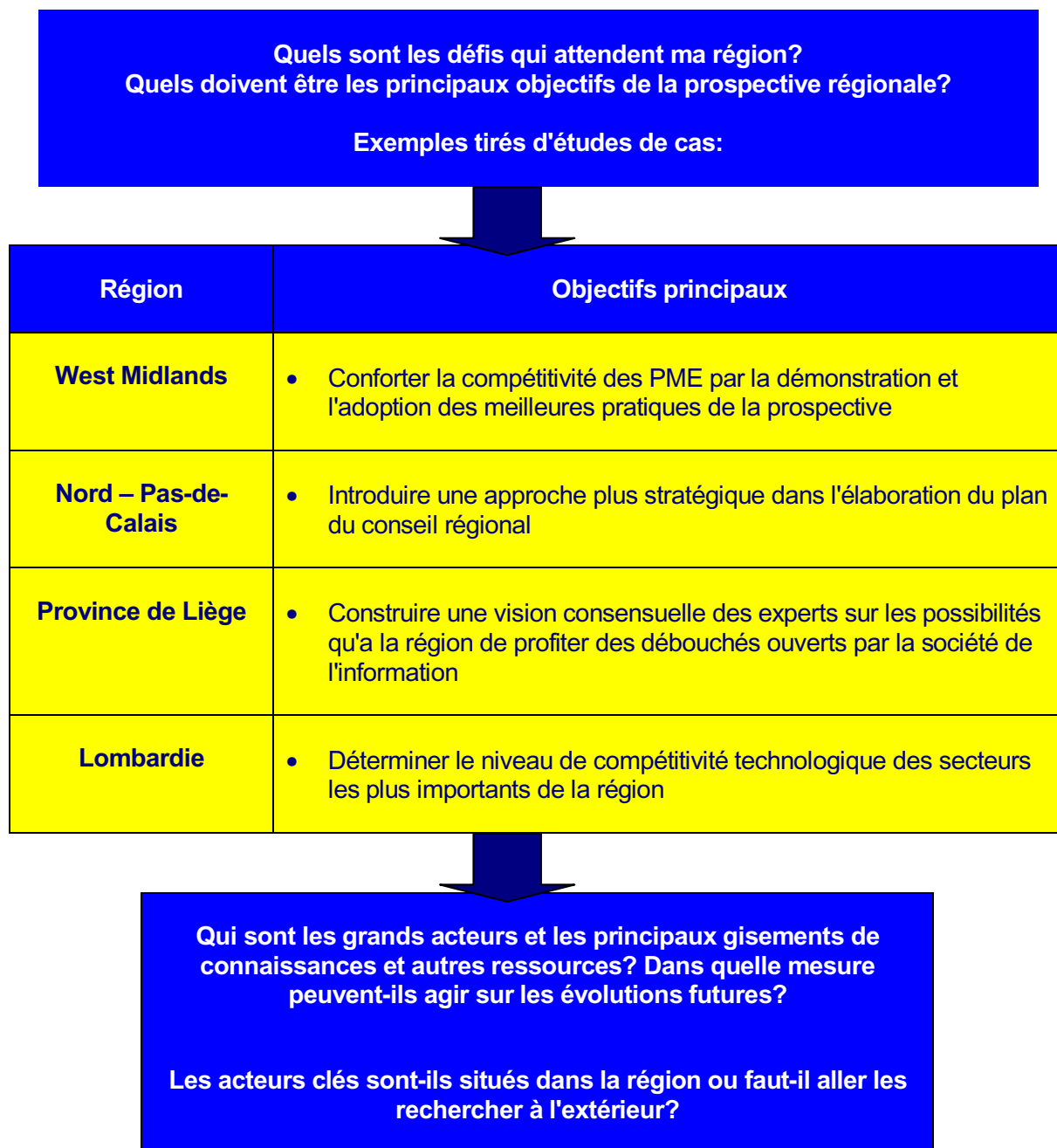
La partie I a présenté quelques-unes des raisons pour lesquelles les régions s'engagent dans la prospective. Vous pouvez vous y reporter dans le cadre de votre réflexion sur les objectifs de vos propres activités de prospective. On peut représenter à la manière du diagramme ci-dessous certains des objectifs que se donne généralement la prospective régionale, selon que l'accent est mis plus ou moins:

- sur la mobilisation des acteurs régionaux et la formation d'un consensus,
- sur la capacité à éclairer les processus d'élaboration des politiques et de décision.



**Q3.2 Quel est le rôle des différents acteurs de la région, face à ces défis?**

**Les rôles dépendent de la mesure dans laquelle les acteurs de la région peuvent intervenir dans les défis à relever.**



Le sentiment d'une crise sociale ou politique, ou le pressentiment que des points de rupture sont en train de fragiliser des tendances établies sont souvent à l'origine de la demande de prospective (et/ou d'activités similaires d'étude des futurs stratégiques). Il est utile d'interpréter la situation du point de vue des **défis** (risques ou opportunités) futurs, et d'identifier les enjeux critiques (comme nous l'avons vu au point Q1.4) qui fixeront l'orientation thématique principale de l'exercice de prospective. Il faut qu'il y ait pour l'essentiel accord sur la nature de ces enjeux dès l'amont de l'activité de prospective.

Prendre la mesure de ces défis par rapport aux domaines de compétence, aux pouvoirs de décision et aux capacités des acteurs et des institutions de la région constitue un point important dans la délimitation du champ d'action de la prospective. Cette précaution vous permettra d'identifier plus aisément les résultats de la prospective auxquelles on pourra donner suite localement et celles qui nécessiteront l'intervention d'autres niveaux territoriaux. S'agissant des éléments d'entrée à fournir à la prospective, elle aidera à voir sur quels points l'appel à des expertises et à des acteurs extérieurs pourra s'avérer nécessaire. Enfin, et cela est d'importance cruciale pour la participation et la création de réseaux, elle vous permettra de mieux apprécier si les attentes des participants sont réalistes.

Une fois que vous aurez cerné les défis dans leurs grandes lignes, il est important que vous vous interrogiez sur la capacité des organisations implantées dans votre région, qu'elles soient publiques ou privées, à les influencer ou à y répondre.

- Certaines questions seront mieux traitées si on les laisse au soin du secteur privé, mais cela n'empêche pas que les pouvoirs publics animent ou facilitent un exercice de prospective, par exemple en étant un lieu de rencontre aidant les entreprises à s'accorder sur les actions à entreprendre.
- D'autres questions ont une portée nationale ou mondiale et le point capital sera alors de définir la perspective à adopter au niveau régional et de voir comment les préoccupations de la prospective régionale peuvent se rattacher à celles des niveaux territoriaux plus élevés.
- Les défis considérés peuvent avoir un intérêt tout particulier pour votre région, mais votre organisation n'aura peut-être pas la compétence politique pour traiter les questions qui vont se poser, et il vous faudra alors faire appel à d'autres organes régionaux afin de vous donner toutes les chances de vous rapprocher des utilisateurs critiques.

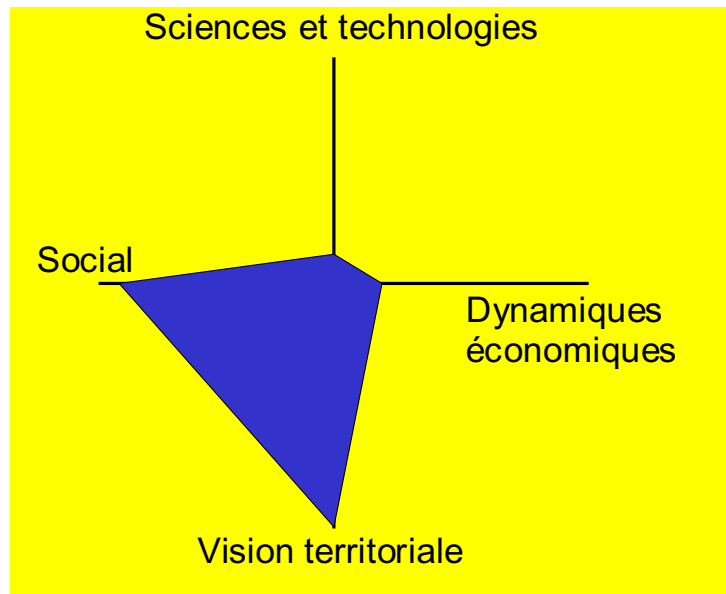
Ce ne sont là que quelques-unes des considérations à ne pas perdre de vue. Cependant, les questions sous-jacentes de compétences, de prérogatives et d'autorité sont absolument vitales. Comme la prospective est un processus participatif qui demande des investissements en temps et en engagement de la part des représentants des parties intéressées, vos activités doivent avoir recueilli un aval suffisant pour donner aux participants l'assurance qu'ils sont lancés dans un chantier qui en vaut la peine. Cela suppose corrélativement que les conclusions et les produits de la prospective fassent l'objet d'un suivi avec engagement des actions nécessaires. Dans le cas contraire, les acteurs ne vous donneront pas une seconde chance. De même, il faut veiller à ne pas promettre trop à un trop grand nombre d'acteurs régionaux.

**Q3.3 Comment choisir les centres d'intérêt de la prospective pour ce qui est de ma région?**

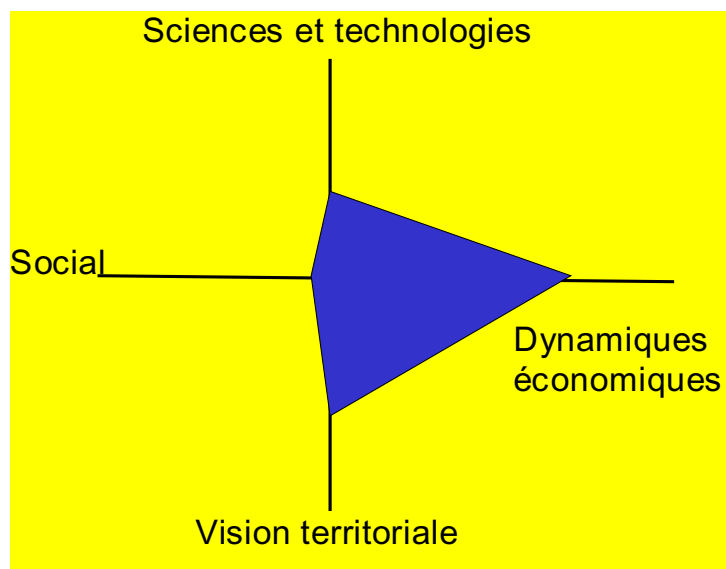
**Les exercices de prospective régionale engloberont en général plusieurs centres d'intérêt. Une orientation prédominante sur un groupe d'enjeux donné ne sera pas inhabituelle.**

Deux exemples de focalisation d'exercices de prospective régionale (voir ci-contre):

**Matrice des centres d'intérêt de l'exercice «Limousin»**



**Matrice des centres d'intérêt de l'exercice «West Midlands»**





La focalisation de la prospective découlera tout naturellement des défis qui auront été identifiés. Voici une classification très générale des domaines auxquels la prospective régionale peut s'intéresser :

- **Social**: l'accent est mis sur le développement humain. Sont couvertes les questions telles que démographie, habitat, mobilité, identité, sentiment d'appartenance, citoyenneté, réseaux, capital humain, éducation et formation, et protection sociale.
- **Sciences et technologies**: l'accent est placé sur les évolutions technologiques, d'une part, et sur les débouchés commerciaux et les besoins sociaux, de l'autre. C'est le centre d'intérêt qui a été le plus courant au niveau national.
- **Dynamiques économiques**: on privilégie le développement économique, avec des activités souvent ciblées sur les groupements d'entreprises, les PME, les associations professionnelles, etc.
- **Vision territoriale**: la région est considérée comme un tout à l'intérieur d'un système plus vaste, comme un lieu central au sein duquel les questions et tendances globales majeures — géographie (ressources, environnement, etc.), géopolitique, économie et développement humain, par exemple — interagissent.

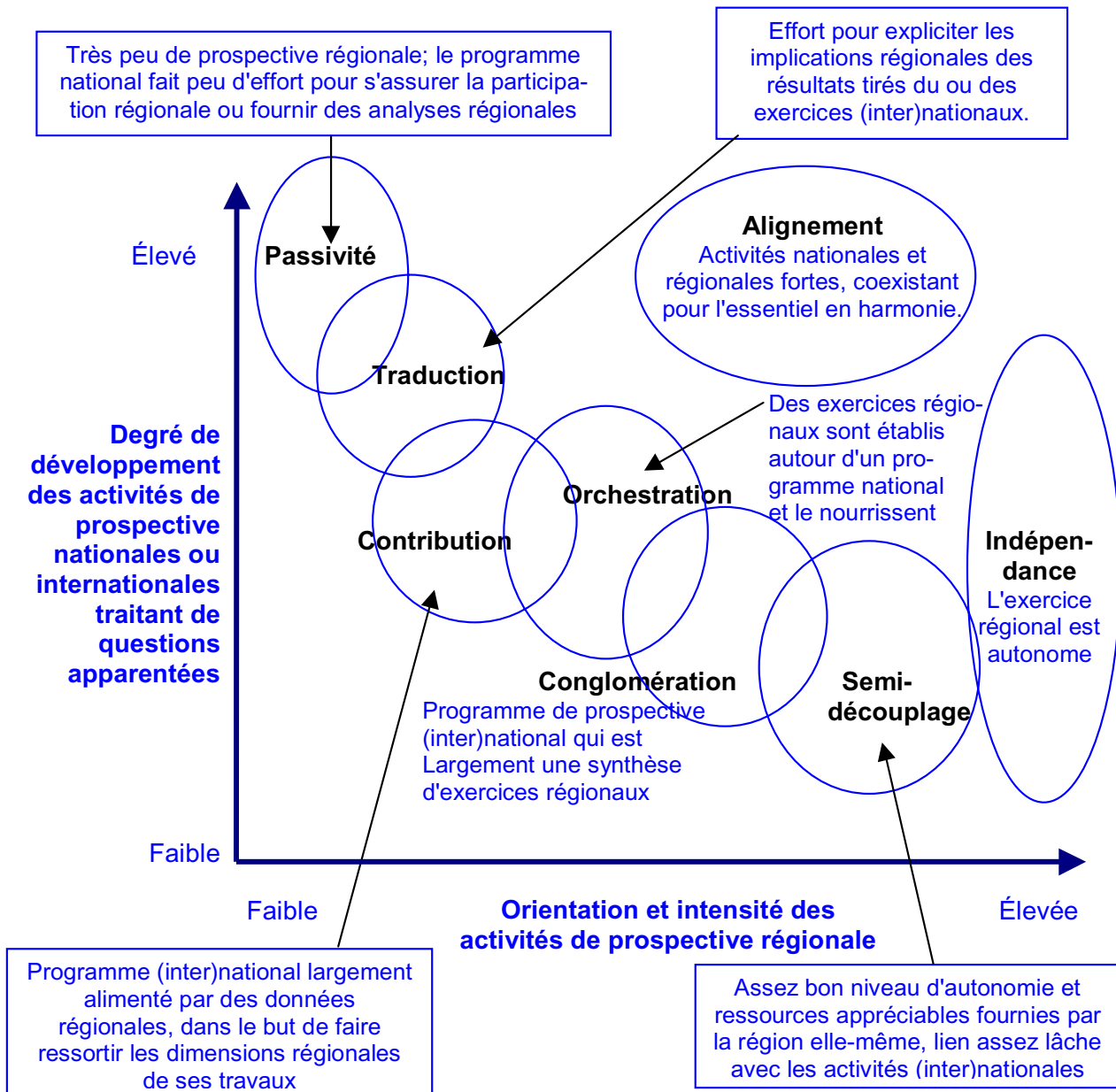
En fait, la plupart des exercices régionaux de prospective n'ont pas un seul mais une combinaison de centres d'intérêt, comme on le voit ci-contre. Le contraste frappant des centres d'intérêt entre les deux régions s'explique essentiellement du fait des différents degrés de décentralisation existant dans chacun des pays. En France, la « prospective territoriale » s'est fermement imposée au cours des 15 dernières années, avec un programme d'action territorial et social qui reflète l'orientation de la décentralisation régionale au cours de cette période. En revanche, les régions anglaises (comme les West Midlands) ont peu connu la décentralisation: les agences de développement régional (RDA) n'ont été créées que récemment et s'intéressent essentiellement aux entreprises. Il n'est par conséquent pas surprenant de voir que les activités de prospective de la région anglaise sont orientées vers le développement des entreprises.

Ces deux exemples illustrent l'importance qu'il y a à considérer dans quelle mesure les institutions et les processus régionaux ont le pouvoir et la compétence d'influencer des défis particuliers, ou d'y répondre. Cette évaluation devra être faite, de préférence en concertation avec les principaux acteurs régionaux, avant toute décision sur les centres d'intérêt des activités de prospective régionale. Les antécédents de la prospective dans la région devront également être pris en compte, de même que les situations rencontrées dans les activités existantes. Outre qu'ils vous fourniront des résultats et des points de repère, ces éléments vous apporteront des enseignements importants sur les enjeux sociaux et culturels à prendre en compte pour assurer la réussite de l'exercice.

**Q3.4 Comment la prospective peut-elle se «positionner» vis-à-vis des politiques et des programmes existants?**

Les activités de prospective peuvent être des exercices relativement «autonomes» organisés par les autorités régionales, ou s'inscrire dans des politiques, des programmes et des processus d'élaboration de stratégies existants; elles peuvent être associées plus ou moins étroitement à des activités nationales et internationales

Un «spectre» des différentes relations entre la prospective régionale et les activités nationales ou internationales associées a été établi par Miles et Keenan:<sup>25</sup>



<sup>25</sup> Cette illustration est une version modifiée de celle présentée dans I. Miles and M. Keenan 2002, «Bringing It All Back Home: Linking National and Regional Foresight», *The IPTS Report*, n° 61, février 2002 pp. 29-35, disponible en ligne sur le site Internet <http://www.jrc.es/>

Dans certaines régions, les activités de prospective ont été organisées par les autorités régionales en tant qu'exercices relativement «autonomes». Cette tendance est peut-être la plus manifeste en France où plusieurs régions ont organisé des exercices de prospective de grande envergure, qui avaient pour but de dégager des visions territoriales globales. Ces exercices ont souvent une implantation stratégique, par exemple dans les services centraux de planification ou dans d'autres organes centraux comme le bureau du président du conseil régional. Du fait de leur cadrage large et de leur implantation centrale, ces exercices porteront souvent sur des questions trans-thématiques et trans-sectorielles qui pourraient être omises par les institutions et les processus existants. Toutefois, cela peut faire que leurs résultats soient difficiles à mettre en œuvre, spécialement si les autorités et/ou les entreprises régionales sont organisées sur les modes «traditionnels».

C'est pourquoi certains affirment que la prospective régionale ne doit pas être découplée des politiques, programmes et processus d'élaboration de stratégies existants, mais au contraire en faire partie intégrante. Il faut alors prévoir un mode d'organisation très différent de celui d'un exercice centralisé. L'organisation sera plus discrète, utilisant les programmes et les cadres déjà mis en place pour l'accompagnement des politiques et des entreprises. De plus, ces approches seront en général plus orientées vers les processus que vers les produits, cherchant explicitement à influencer les processus et les comportements au niveau micro. La récente approche britannique de la prospective régionale est peut-être celle qui se rapproche le plus de ce modèle, comme le montrent les études de cas des régions North East England et West Midlands présentées plus loin dans le guide. Cependant, comme le laisse à penser l'étude de cas de la région d'Uusimaa, il y a un risque que les activités deviennent entièrement subordonnées aux besoins d'information du quotidien, alors que la prospective doit vraiment consister à «penser loin».

La page ci-contre présente un «spectre» des relations entre la prospective régionale et les activités menées à des échelons territoriaux plus élevés. L'**alignement** est plutôt un idéal. Il nécessite de concilier la coordination et l'autonomie, ce qui peut se faire de plusieurs façons: par exemple, il peut y avoir une séparation des thèmes pris en charge (telle que, focalisation sur la technologie au niveau national, focalisation sur la culture au niveau régional) ou une forte participation commune aux groupes de travail des deux bords. À l'autre extrême, l'**indépendance** est le caractère de certaines activités régionales espagnoles, par exemple. Il peut ne pas y avoir de programme national, ou bien celui-ci sera considéré (à tort ou à raison) comme ne convenant pas aux préoccupations régionales. Le sentiment politique régional ou l'ambition régionale peuvent faire qu'un programme régional soit mis en avant comme un élément de promotion de l'identité locale et d'autonomie politique. Bien que des contacts informels et formels existent très probablement entre individus et/ou organismes à différents niveaux et dans différentes régions, il peut y avoir, dans ces conditions, des divergences dans les méthodes et dans la philosophie de la prospective. S'étalant sur tout le reste du spectre des liaisons, entre ces deux extrêmes, figurent: la «traduction» des résultats en vue de les adapter aux contextes locaux, les efforts pour susciter une participation des régions ou l'établissement d'ateliers dans les régions, la coordination des formations et des jalons d'étape, etc.

### B3.4 Quelle place pour la prospective régionale en Belgique?

*La Belgique, un État fédéral:  
3 Communautés, 3 Régions... au sein de l'Europe.*



Dans un État fédéral comme la Belgique, le positionnement des initiatives aux différents niveaux de pouvoir fait partie des contraintes habituelles. De ce fait, il y a souvent naturellement convergence entre le niveau auquel un exercice de prospective peut être mené et le niveau institutionnel qui jouit de la compétence pour la matière envisagée. La place de la prospective au niveau régional ne devrait donc pas poser de problème.



Toutefois, nous avons déjà eu l'occasion de l'évoquer, certains secteurs clés (la politique scientifique, l'économie...) sont du ressort de différents niveaux de pouvoir en Belgique, mais sont également extrêmement dépendants de niveaux supranationaux. La logique voudrait donc que les démarches entreprises dans ces matières soient coordonnées, voire intégrées et en tout cas harmonisées. C'est certainement le cas tant que des logiques de positionnement ne sont pas à l'œuvre. En effet, lorsqu'un exercice de prospective est entrepris autour du développement d'une région, c'est (encore) souvent dans une logique de compétitivité par rapport à d'autres entités voisines ou plus éloignées. Rien, dans ce cas, ne garanti que la prospective pourra être menée de front et en bonne intelligence à différents niveaux. Il est même probable, dans ce contexte, que les résultats des exercices ne seront pas largement diffusés ou partagés car ils sont susceptibles de constituer des avantages compétitifs ou stratégiques.

L'existence de «cultures» méthodologiques différentes en matière de prospective peut également compliquer le dialogue ou la coopération interrégionale. La prospective «à la française» est sans doute plus pratiquée dans le sud du pays alors que le nord lui préfère souvent des techniques plus «anglo-saxonnes». Augurons qu'un guide comme celui-ci contribuera à l'établissement de passerelles entre les différentes traditions.

**Q3.5 Quels genres de thèmes et/ou de secteurs seront à couvrir?**

La couverture des thèmes et des secteurs dépend des objectifs et des centres d'intérêt de l'exercice; on a vu des exercices très ambitieux couvrir jusqu'à 20 domaines, mais un chiffre inférieur à la dizaine est plus courant.

Région	Exemples de thèmes et de secteurs
West Midlands	Industries innovantes Technologies médicales Études techniques
Limousin 2017	Services Agriculture Identité, images et créativité
Catalogne 2010	Télécommunications Liaisons de transport externes Identité catalane
Uusimaa	Services aux entreprises à forte intensité de connaissance Emploi dans le secteur associatif
Nord – Pas-de-Calais	Déchets Nouveaux services Structure urbaine

Combien de domaines faut-il couvrir? Certains exercices français (par ex. Limousin, Grand Lyon) ont créé une vingtaine de groupes de travail, chargés chacun d'un thème ou d'un secteur particulier. Ailleurs, seuls 5 à 10 groupes de ce genre ont été constitués. Des tentatives qu'on juge porteuses de synergies sont souvent faites pour explorer des domaines trans-sectoriels et/ou trans-thématiques. Les exemples ci-dessus montrent qu'une large gamme de thèmes et de secteurs, émergents et anciens, a été couverte par les campagnes de prospective régionale.

Il faut reconnaître d'entrée de jeu qu'il est irréaliste de vouloir couvrir l'ensemble des thèmes et/ou des secteurs régionaux possibles. Le choix des thèmes prioritaires dépendra au premier chef des objectifs et des centres d'intérêt de vos activités de prospective.

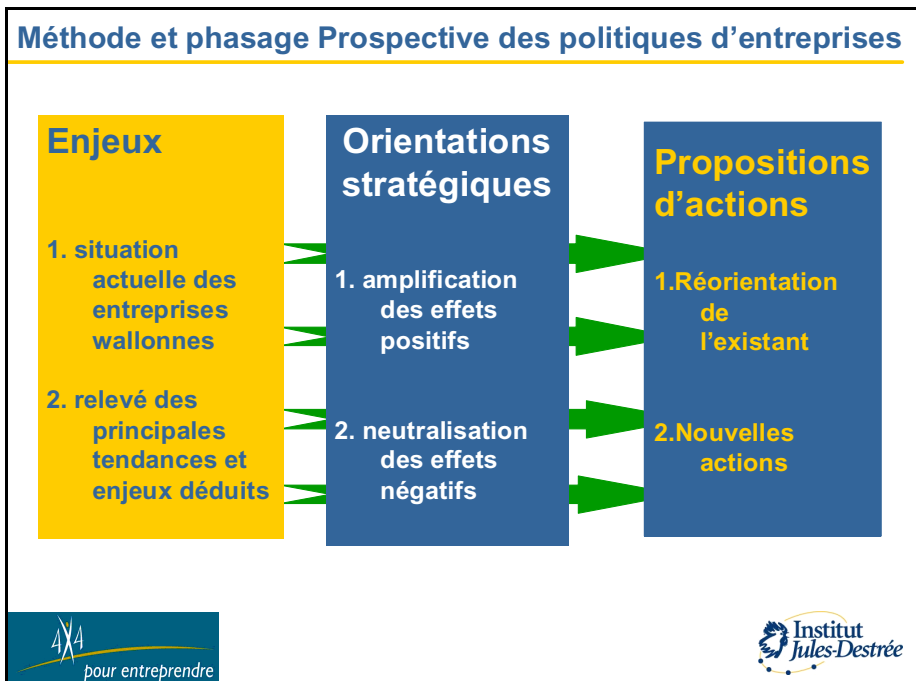
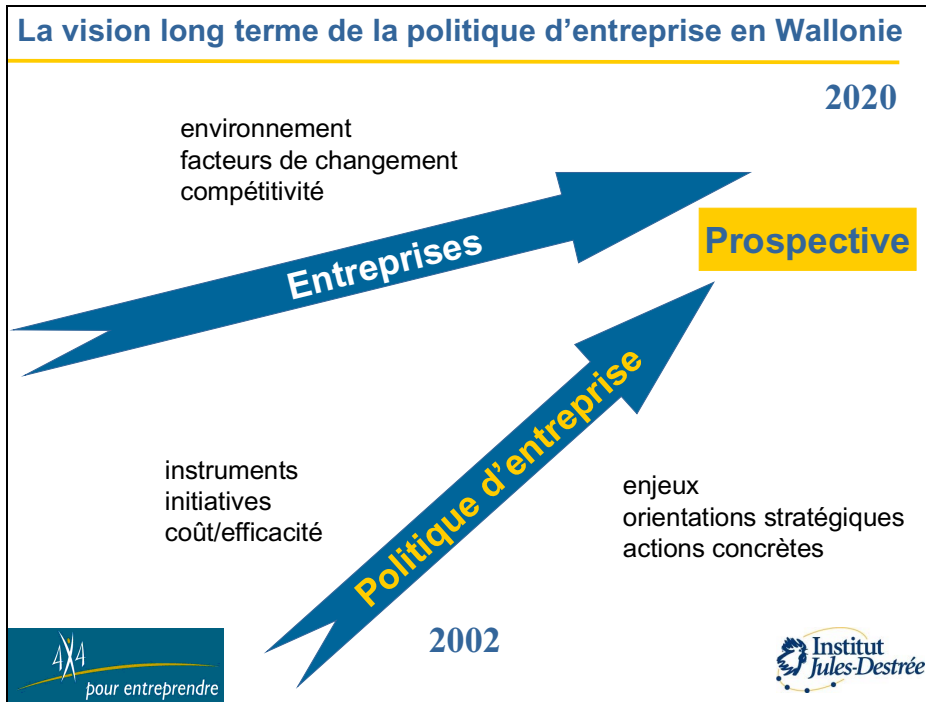
Supposons que nous voulions donner comme orientation dominante le développement sectoriel: tous les secteurs professionnels de la région seront-ils couverts? C'est bien improbable — notamment en raison des coûts et des contraintes de coordination que cela représente — et une sélection entre secteurs sera de toute façon nécessaire. La même difficulté de sélection se posera lorsque des thèmes ou des problèmes seront pris comme point de départ, ce qui sera le cas dans la plupart des exercices de type territorial ou social.

Comment opérer cette sélection dans les régions? Ce point a rarement été précisé. Les méthodes allant du «recyclage» des priorités stratégiques existantes aux analyses des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyses SWOT) ont joué un rôle important. Même les marottes des uns et des autres et les modes jouent certainement pour une part un rôle, comme dans bien d'autres décisions prises par des organisations. Les pressions des groupes d'intérêt constituent un autre facteur d'influence, et c'est là, certainement, un domaine où la consultation des principaux acteurs régionaux est susceptible de s'avérer payante, en aidant, d'une part, à identifier les thèmes d'intérêt et en ouvrant, d'autre part, la voie à un engagement ultérieur dans l'exercice. Néanmoins, des choix difficiles seront peut-être à opérer lorsque la demande en matière de thèmes et de secteurs à étudier sera supérieure aux disponibilités en moyens et en temps.

Dans des activités de prospective régionale relativement centralisées, les contraintes logistiques et de coordination limitent naturellement le champ des activités. Les activités de prospective plus éclatées, lancées et coordonnées par une pluralité d'acteurs régionaux, permettent en théorie de prendre en charge une multitude de thèmes et de secteurs, simultanément.

Deux grands problèmes attendent ces architectures plus réparties. **Tout d'abord**, inévitablement peut-être, ces efforts de mise en route doivent être ciblés, compte tenu des contraintes de ressources, ce qui nous ramène au problème de la sélection initiale. Cette situation trouve peut-être sa meilleure illustration dans l'expérience régionale du programme national de prospective du Royaume-Uni au tout début du 21<sup>e</sup> siècle. Le programme entendait encourager les acteurs régionaux à lancer et à organiser leurs propres activités de prospective: or, il est apparu qu'il n'était pas possible de sélectionner et de cibler plus d'une poignée de secteurs professionnels (ou de groupements d'entreprises) à la fois. Une autre façon de traiter cette difficulté de sélection serait de mettre en place un programme «glissant» d'activités de prospective régionale, avec peut-être 4 à 5 thèmes et/ou secteurs explorés chaque année (voir au chapitre 6 la discussion sur la prospective régionale «continue»). **En second lieu**, le problème de ces activités distribuées (et souvent parcellaires) est qu'elles arrivent mal à fournir une «vision» régionale, déficience qui vient de ce qu'elles tendent à se focaliser sur un petit nombre de thèmes et/ou de secteurs, de ce qu'elles manquent souvent de visibilité à l'échelle de la région et de leur tendance à omettre les questions transversales. En dépit de ces problèmes de coordination et de synthèse, elles peuvent être d'une grande efficacité.

**B3.5 Prospective stratégique et politique d'entreprise en Wallonie**





Le Ministre Serge Kubla, en charge de l'Economie et des PME en Région wallonne a initié un exercice de réflexion prospective sur les politiques d'entreprises en Wallonie en vue d'intégrer une vision long terme dans la conception et la mise en oeuvre de politiques de court et moyen termes.

L'objectif stratégique de l'exercice consiste à inscrire la politique de l'entreprise en Wallonie dans une perspective de long terme de manière à intégrer les facteurs de changements structurels qui influent sur la compétitivité des entreprises et leur environnement, et ce, en vue de cibler les instruments et initiatives de la politique d'entreprise dans un rapport coût/efficacité optimal.

La question centrale posée est d'évaluer dans quelle mesure la prospective et ses diverses méthodes d'approche et d'analyse peuvent être porteurs d'une meilleure orientation de la politique économique et des résultats qui en sont attendus.

Dans ce cadre, cet exercice vise l'identification des enjeux déterminants pour les entreprises wallonnes à un horizon de 20 ans susceptibles de définir des orientations stratégiques en termes de politique d'entreprise, qui doivent pouvoir se traduire en actions concrètes au départ de la programmation actuelle de la politique d'entreprise en Wallonie.

*Quelles actions concrètes pour la politique d'entreprise wallonne à un horizon de 20 ans?*

Le socle de travail soumis à interpellations issues de l'exercice de prospective sera la politique d'entreprise wallonne au travers de ses divers instruments et notamment le Plan d'action 4X4. Les actions concrètes se traduiront dans ce cadre.

*En quoi les enjeux interpellent les instruments de politiques d'entreprise en Wallonie et en quoi les orientations stratégiques qui en découlent les modifient?*

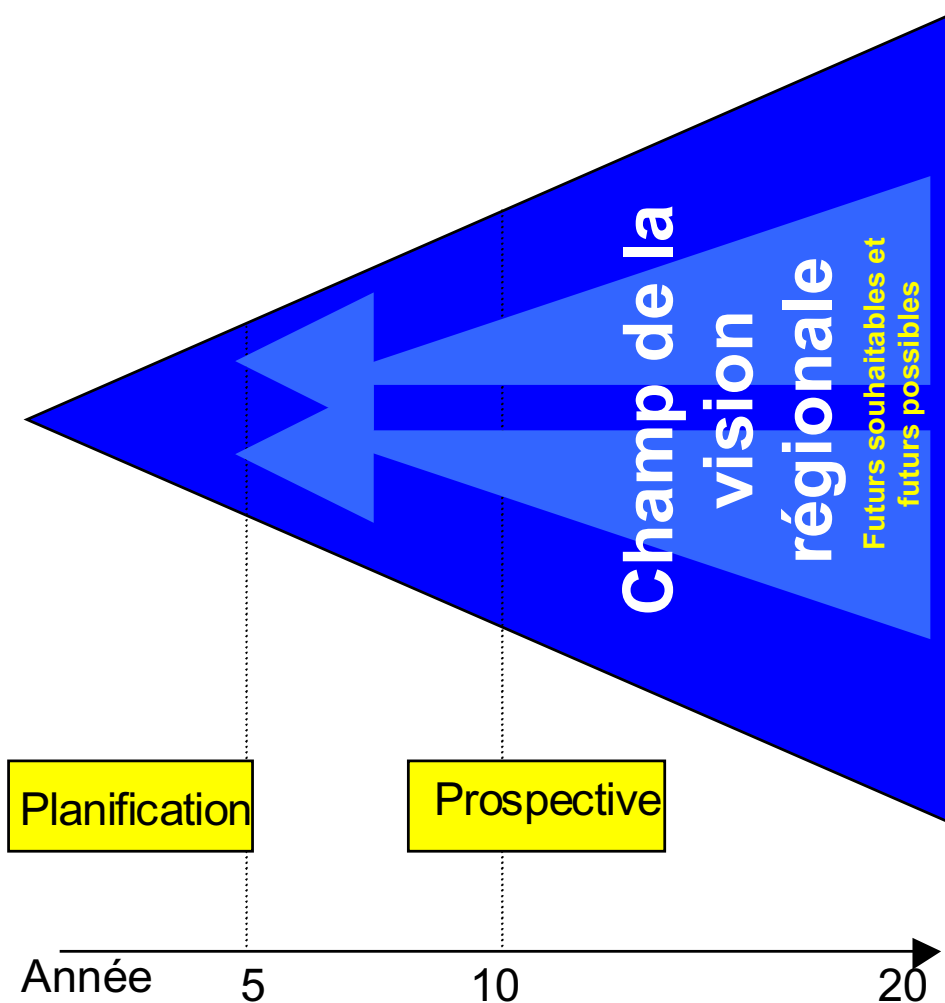
Cette démarche poursuit trois objectifs qui structurent le programme de travail en trois étapes:

- l'identification des enjeux déterminants qui interpellent les entreprises et les politiques d'entreprises wallonnes dans un horizon de 20 ans;
- l'identification des conséquences qui en découlent pour les politiques d'entreprises formulées en orientations stratégiques;
- la formulation d'actions concrètes pour les politiques d'entreprises en se référant à la programmation actuelle (et notamment le plan 4X4).

Cet exercice repose sur une démarche d'intelligence collective associant les connaissances et les expériences de terrain des différentes parties prenantes des groupes de travail, à savoir des entrepreneurs wallons, des experts en prospective et des acteurs de référence intervenant dans l'environnement des entreprises.

**Q3.6 Quel est l'horizon de temps à donner à un exercice de prospective?**

Les horizons de temps s'échelonnent en général de 5 à 20 ans; ils sont conditionnés par le public visé. Un règle empirique est que l'horizon de temps d'une campagne de prospective régionale doit aller au minimum au-delà des horizons de planification habituels des acteurs concernés.



West Midlands	Baltic STRING	Catalogne 2010	Limousin 2017	Grand Lyon Millénaire 3
5 ans	10 ans	20 ans	20 ans	20 ans

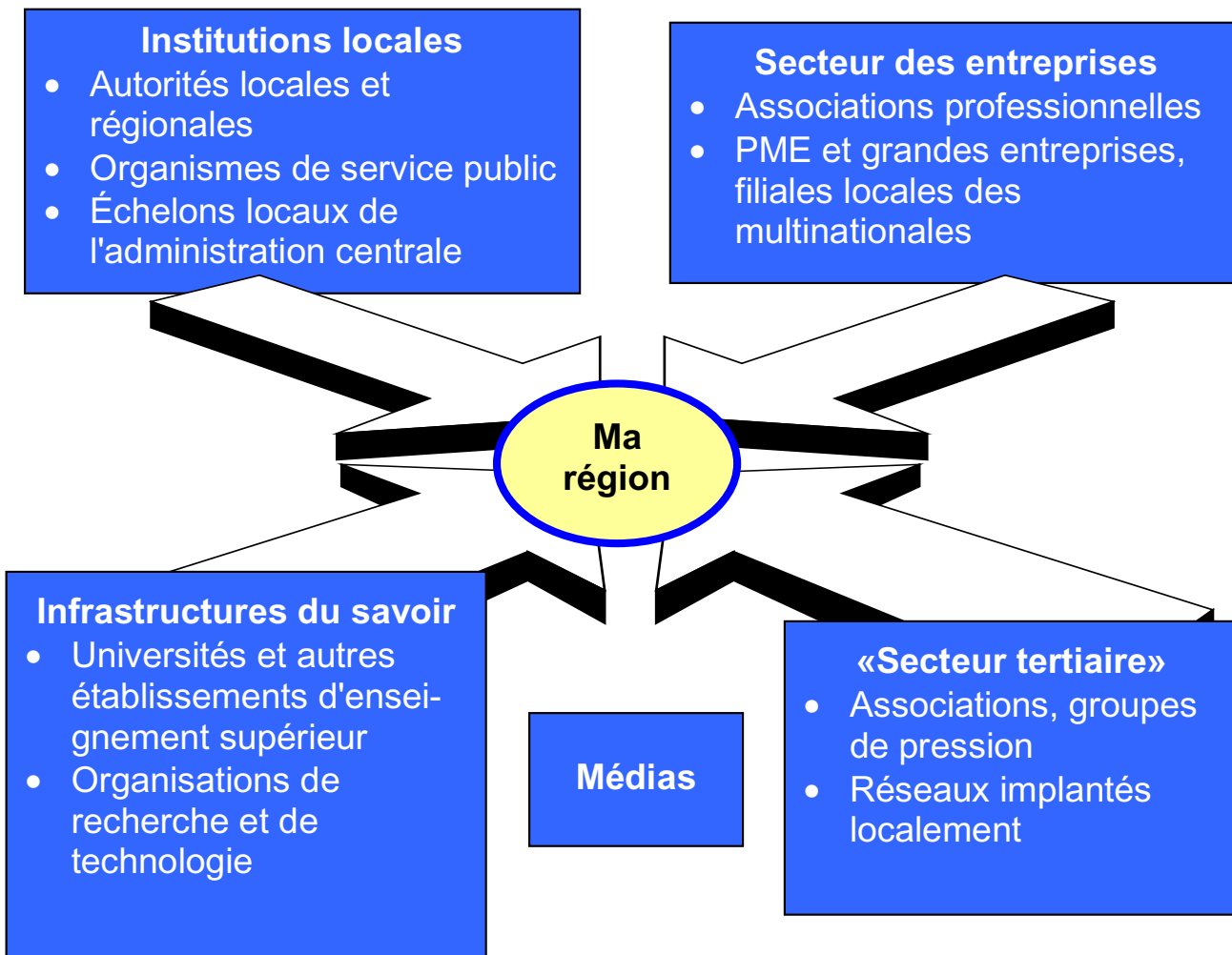
Une vocation essentielle de la prospective est d'amplifier l'horizon de temps des activités de planification. La question ne se ramène pas simplement à «distendre» les horizons existants, à reculer le terme des activités classiques de planification et de formation d'une intelligence collective. Un point essentiel en ce qui concerne le long terme est qu'il met en relief des tendances, des contre-tendances et des événements possibles qui intéressent peu le court terme. Ces évolutions peuvent très bien ne pas être d'une importance cruciale en regard de vos perspectives immédiates, mais, si elles ne sont pas prises en compte avant que les problèmes ne deviennent vraiment manifestes, il sera peut-être trop tard ensuite pour s'adapter efficacement, ou bien il en coûtera plus de le faire à ce moment-là. Prenons le cas de la constitution d'une base de compétences qui permettra d'affronter les évolutions économiques ou technologiques: c'est une tâche qui demandera souvent plusieurs années. Des questions du même ordre se posent, par exemple, dans le cas de la construction d'infrastructures, ou dans le cas des réseaux de distribution d'eau ou d'électricité, ou lorsqu'il s'agit de restaurer des milieux naturels.

L'horizon de temps des activités varie très largement dans la pratique. Ce qu'on entend par «long terme» est très différent selon les cultures. Dans les études de prospective territoriale françaises, l'horizon de temps est généralement de l'ordre d'une vingtaine d'années. En revanche, les études orientées vers le développement sectoriel, comme celles entreprises dans le Royaume-Uni, ont souvent des horizons de temps beaucoup plus courts, descendant parfois à 5 ans. Ces différences sont le reflet de la diversité des utilisateurs, ainsi que de la diversité des enjeux et des cultures. Par exemple, les planificateurs régionaux souhaiteront certainement travailler sur des échelles de temps plus longues que les PME.

Un paradoxe apparent de la prospective régionale est que, alors même qu'un horizon de temps reculé permet de développer une vision large du territoire, les attentes de la plupart des acteurs concernent des activités à court terme. En réalité, il n'y a pas de paradoxe: la motivation de la prospective régionale est de penser les futurs possibles en vue d'infléchir dans le bon sens notre action d'aujourd'hui. La prospective régionale se préoccupe des aménagements à apporter dans le présent pour créer des régions plus dynamiques et «optimales» dans l'avenir.

**Q3.7 Qui doit participer à l'exercice de prospective régionale?**

Les acteurs régionaux tels que les autorités régionales, les universités, entreprises, chambres de commerce, médias locaux, associations professionnelles et ONG, sont souvent associés à la prospective régionale.



Toutes sortes d'acteurs régionaux: autorités régionales, universités, entreprises, chambres de commerce, médias locaux, associations professionnelles, autres ONG et les citoyens en général, peuvent être a priori inclus dans la prospective régionale. Là encore, l'orientation des activités de prospective pèsera d'un poids certain, avec des exercices de développement sectoriel qui intéresseront principalement les entreprises, tandis que la prospective sociale et territoriale cherchera plus probablement une participation du grand public.

Les exercices de prospective régionale peuvent théoriquement impliquer des milliers de participants issus d'organisations et de milieux très divers, ce qui a été le cas de certains d'entre eux. Naturellement, même dans ce cas, il y aura comme à l'habitude certains groupes qui participeront plus activement que d'autres. Les exercices nationaux affichent en général une préférence pour l'appel aux «experts», héritage de leur orientation antérieure sur les questions scientifiques et technologiques, encore que les choses soient maintenant en train de changer. Les notions d'«expertise» seront probablement plus larges au niveau régional, en particulier s'agissant de questions à caractère socioculturel.

Un autre aspect de la participation concerne les responsables politiques — quel doit être leur rôle dans la prospective régionale? Il n'y a pas de réponse bien tranchée à cette question. Beaucoup dépendra de la tradition politique de la région, et à vrai dire de l'État-nation. Une profonde implication des responsables politiques peut avoir pour effet d'accélérer les choses, mais au risque qu'on se trouve pris dans des processus électoraux qui peuvent aboutir à «corrompre» l'exercice.

Il faut savoir qu'une participation étendue est souvent coûteuse et difficile à coordonner, et c'est pourquoi de nombreux exercices préfèrent créer des groupes de travail rassemblant des acteurs et/ou des experts que l'on considère comme les porte-parole d'un domaine particulier. Vous devrez évaluer le niveau d'engagement attendu de ces participants à l'aune de l'investissement en temps et en efforts qu'ils devront consentir pour l'exercice. Cela nécessitera une planification soignée, et les participants devront être informés dès le début de ce qu'on attend d'eux. Quoi qu'il en soit, vous aurez probablement sous-estimé les efforts nécessaires, mais l'ardeur des participants le compensera grâce à l'enthousiasme que le processus de prospective insuffle chez les individus.

Cependant, l'organisation des panels et groupes de travail est souvent associée à des «fenêtres» ouvrant sur une consultation élargie où les instruments tels que questionnaires, ateliers et réunions publiques sont utilisés en des moments déterminés du processus. Ces derniers sont considérés comme importants car ils donnent aux activités de la prospective régionale une large visibilité. Ils peuvent également permettre de contrôler s'il y a domination d'un groupe particulier et donnent à de nombreux participants un sentiment d'appropriation sur les produits de l'exercice. En outre, plus est large la participation à la prospective régionale, plus les avantages du processus seront diffusés largement.

Le point 4.1 expliquera comment identifier les participants et les convaincre de l'intérêt de l'exercice.

**Q3.8** *Quelle peut être la durée d'un exercice de prospective régionale? Quel sera son coût?*

La durée de ces exercices se situe en général entre 6 mois et 3 ans; le coût dépendra de l'éloignement des lieux des activités, du champ couvert, des effectifs de l'équipe de direction du projet, de l'organisation des événements, de l'approche choisie, etc.



La durée d'un exercice de prospective régionale dépendra des centres d'intérêts sur lesquels le projet est orienté, de ses objectifs, du champ qu'il couvre et de son périmètre de participation. Si on s'en remet à nos études de cas, un chiffre de 6 mois à 3 ans peut être avancé. Comme nous l'avons déjà dit, la prospective peut devenir une activité régionale «continue», point que nous verrons au chapitre 6.

Pour ce qui est des coûts, il existe peu de données financières systématiques sur la prospective régionale. En outre, si on prend comme indicateurs les coûts des exercices nationaux, on peut penser que le coût des exercices régionaux variera en fonction de l'implantation des activités et de leur champ. À l'évidence, les exercices du type prospective territoriale, comme ceux qu'on voit en France, seront relativement plus chers du fait de leur durée et de leur champ d'action. Cependant, des approches moins ambitieuses sont possibles, qui nécessiteront moins de moyens financiers.

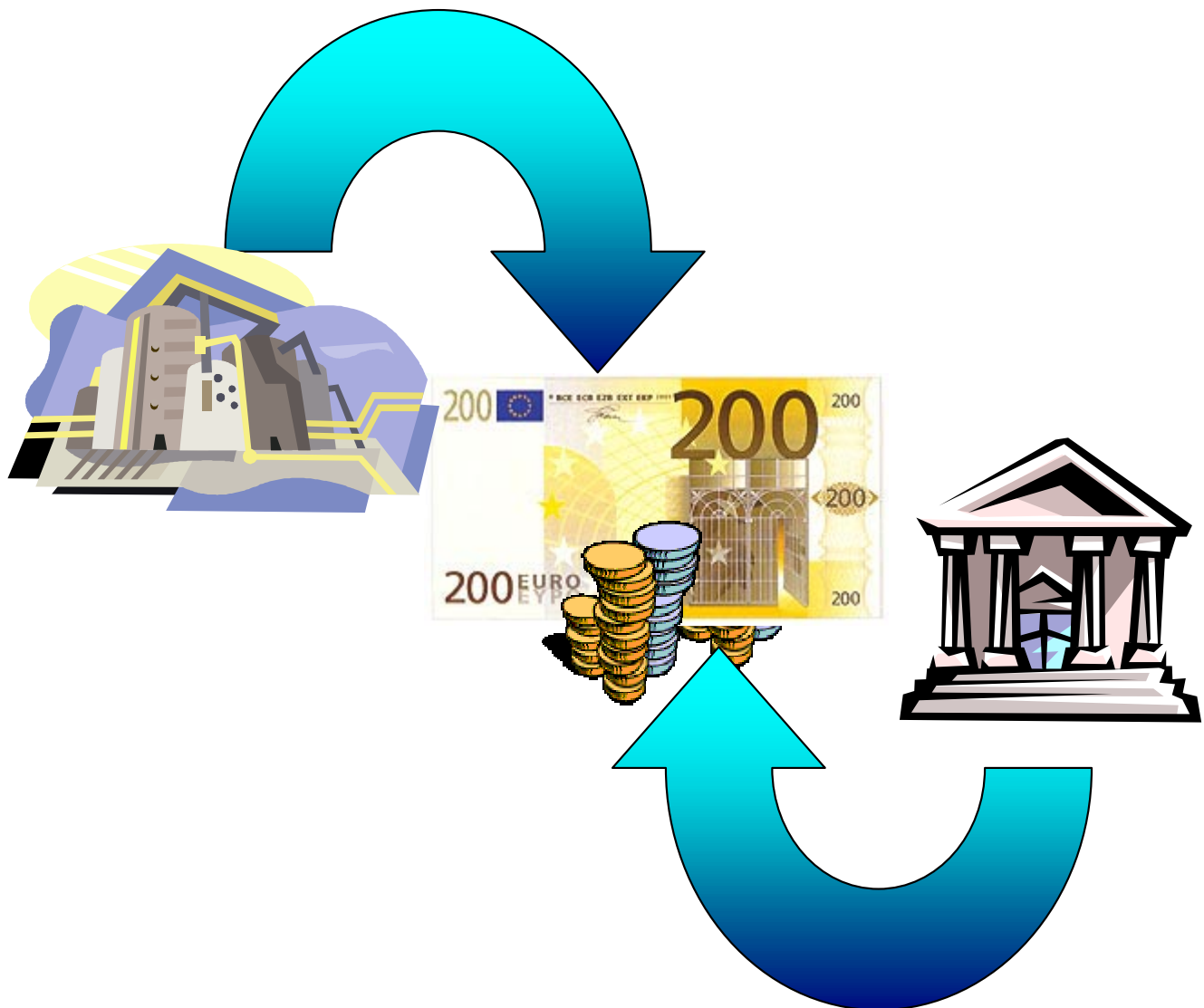
Le fardeau financier des activités de prospective régionale est généralement supporté par une large gamme d'acteurs, notamment par les participants eux-mêmes, qui fournissent leurs réflexions et leur temps gratuitement. Des dépenses de base, et habituellement centralisées, seront sans nul doute à prévoir pour les postes suivants:

- le fonctionnement de l'équipe de gestion du projet,
- l'organisation des réunions et des événements, les frais de voyage et de séjour d'une partie au moins des participants (il vous faudra peut-être même payer certains participants pour qu'ils donnent de leur temps à votre exercice de prospective — le cas est assez inhabituel mais peut se présenter dans certaines régions),
- le matériel publicitaire,
- les consultations de grande ampleur (par exemple, enquêtes par questionnaire),
- d'autres activités, courantes et ponctuelles, associées à l'exercice.

Une bonne méthode pour une première estimation des charges financières est de préparer une sorte de schéma général indiquant dans ses grandes lignes la morphologie que doit avoir un exercice de prospective dans votre région. Vous pouvez l'établir en vous inspirant du présent guide. Il est bon que ce schéma soit flexible, de manière à ce que vous puissiez ajouter ou supprimer des activités, ce qui alourdira ou allégera les coûts en conséquence. L'expérimentation est recommandée, et il est probablement judicieux de préparer une gamme d'options.

**Q3.9 Qui doit financer l'exercice de prospective régionale et pour combien de temps les commanditaires doivent-ils s'engager?**

**Le financement peut provenir du secteur public ou privé — souvent des deux. Il devra être assuré pour la durée prévue des activités.**





Le financement peut provenir du secteur public ou du secteur privé, et il viendra parfois des deux.

- Les **commanditaires publics** les plus habituels sont les autorités nationales, régionales et provinciales (qui sont en général les contributeurs les plus généreux), certaines municipalités particulièrement intéressées et impliquées dans le projet, les universités et les grands centres de recherche nationaux et les agences de l'innovation. En outre, des concours spéciaux sont souvent fournis par des organismes et des instituts ayant pour vocation la promotion d'activités de développement et d'innovation, c'est-à-dire des entités dont les buts sont d'analyser et d'étudier l'évolution des scénarios socioéconomiques. D'autres contributions importantes peuvent venir de programmes publics des États et de la Communauté européenne mis en place dans le but de financer des études et des analyses. Ces aides sont souvent versées par le canal des activités du programme-cadre de RDT de la Commission européenne ou du Fonds européen de développement régional (FEDER), ainsi qu'à travers des programmes de recherche nationaux tels que ceux mis en place dans de nombreux pays européens dans le but explicite de favoriser les activités de prospective.
- Les **commanditaires privés** peuvent comprendre: de grandes entreprises que les activités de l'exercice intéressent particulièrement (dans certains cas, de grandes entreprises régionales trouveront bon qu'il y ait une promotion active de leur territoire — pour conquérir des clients ou recruter, ou pour s'attacher le soutien de la collectivité), des banques et autres établissements financiers, des fédérations patronales (en particulier dans le cas d'activités de prospective spécifiquement orientées en direction des entreprises), des centres de recherche et des pôles d'innovation (tels que les parcs scientifiques et technologiques), des centres d'innovation d'entreprise («business innovation»), etc. Dans certains cas, les contributions de commanditaires privés seront offertes en cofinancement d'activités promues par les Fonds structurels européens ou autres mécanismes semblables.

En principe, les commanditaires, qu'ils soient publics ou privés, devraient soutenir l'activité jusqu'à son terme. C'est pourquoi le programme d'activité préparé en phase initiale de l'activité devra donner des indications précises sur la durée totale de l'activité, les moyens par lesquels sera réalisée sa mise à jour et les besoins de financement correspondants. Il devra aussi, comme suite logique, identifier les ressources prévues. Ce programme devra être aussi détaillé que possible, précisant le nombre d'acteurs impliqués, les événements prévus, les résultats attendus et les activités conçues pour encourager la participation au niveau territorial. Il devra aussi indiquer comment les résultats seront diffusés et valorisés (en soulignant ce qui intéresse chaque catégorie de commanditaires). Vous devrez cependant lui donner une flexibilité suffisante pour qu'il puisse tenir compte des développements possibles et des imprévus qui pourraient intervenir dans le cours des activités de prospective.

On peut prévoir l'éventualité, voire la nécessité, d'un partage des coûts entre deux ou plus de deux organisations commanditaires, par exemple une forme de partenariat public-privé. Si la prospective a vocation à devenir une activité continue dans votre région, il sera certainement possible de transférer des «obligations» de financement à d'autres organisations susceptibles de bénéficier directement de l'exercice de prospective. Pesez soigneusement les avantages et les inconvénients d'une telle approche. Par exemple, peut-elle conduire à ce qu'un groupe d'intérêt particulier «capture» l'exercice de prospective à son profit?

Enfin, il faut garder présent à l'esprit que le temps consacré par les participants aux groupes de travail et aux ateliers est habituellement payé par les employeurs. Ce financement «informel» ne doit jamais être pris comme allant de soi et doit être reconnu. C'est souvent l'apport le plus important des organisations et, s'il fallait le chiffrer, il dépasserait souvent, et de loin, les coûts formels de l'exercice.



## CHAPITRE 4 – CONSTRUIRE LA DYNAMIQUE

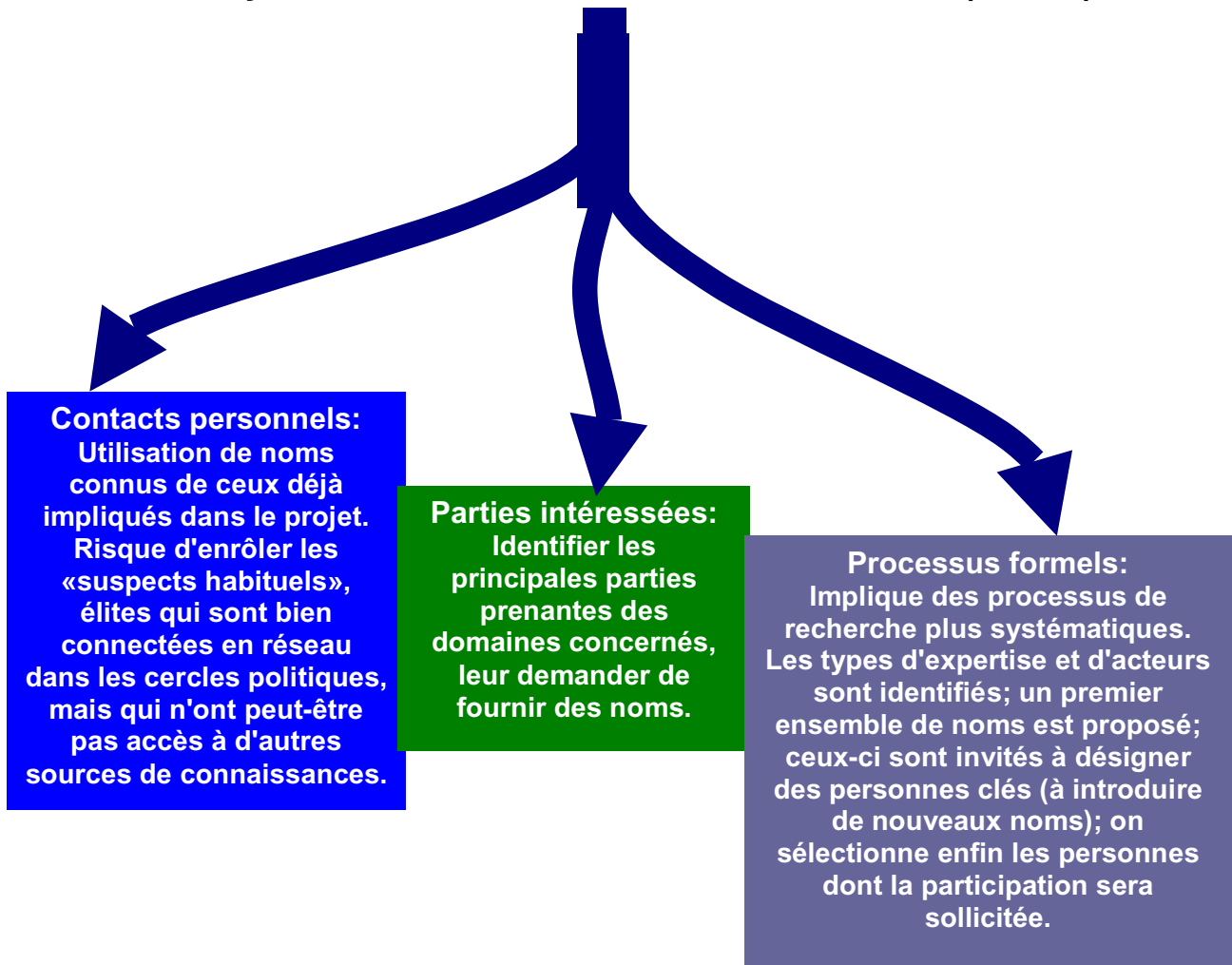
Pour que vos activités de prospective aient une chance de réussite, vous devrez enrôler les acteurs que vous jugez essentiels pour votre projet. Le présent chapitre présente donc des stratégies et des possibilités qui permettent de construire la dynamique nécessaire à vos activités de prospective.

Questions	Réponse résumée
<b>Q4.1:</b> Comment savoir qui doit participer?	Une combinaison d'approches basées sur les contacts personnels, sur l'analyse des acteurs et sur des méthodes formelles peut être utilisée pour identifier ceux qui seront appelés à participer.
<b>Q4.2:</b> Quels arguments employer pour convaincre les acteurs de participer?	Votre argumentation doit mettre en valeur le potentiel des activités de prospective régionale.
<b>Q4.3:</b> Comment assurer une meilleure promotion de l'exercice de prospective?	Divers outils peuvent être utilisés pour faire mieux connaître la prospective régionale et susciter une plus large participation à ses activités
<b>Q4.4:</b> Quand et comment consulter les différents acteurs?	Les acteurs doivent être consultés fréquemment pendant toute la durée de l'exercice, en profitant des différentes occasions qui se présenteront en cours de route.

#### Q4.1 Comment savoir qui doit participer?

Une combinaison d'approches basées sur les contacts personnels, sur l'analyse des acteurs et sur des méthodes formelles peut être utilisée pour identifier ceux qui seront appelés à participer.

#### Trois façons de recruter des membres et des participants



Au niveau régional, un des grands buts des activités de prospective est de susciter un maximum de participation de la part des principaux acteurs de l'«appareil» local. La raison en est que ces acteurs aideront à déterminer le résultat final. Cela vaut quelle que soit l'orientation des activités — qu'elle soit principalement économique ou technologique, ou plus tournée vers les processus d'apprentissage régionaux et le développement de compétences spécifiques. La réussite du programme de prospective, et par conséquent sa capacité à attirer des commanditaires, à susciter la participation des acteurs locaux et à faire que ses résultats soient effectivement exploités dans les politiques de développement régional, dépendront de son aptitude à mobiliser les énergies locales. La concordance entre les objectifs de la prospective et les besoins locaux dépend non seulement du nombre d'acteurs locaux enrôlés, mais aussi de l'intensité de leur participation, ainsi que de l'utilisation des réseaux existants et de la création de réseaux nouveaux, à la fois dans le système local et (souvent) en relation avec des contextes externes. L'identification des acteurs principaux qui seront appelés à participer nécessite une analyse approfondie du système local et fera partie de l'affinement des objectifs généraux de votre activité de prospective.

Les divers acteurs seront déterminés en fonction de l'**orientation** de l'activité de prospective, qui sera elle-même fonction des **objectifs** de l'initiative et du **type de région**. Il est donc nécessaire de prendre en compte les principales composantes du système local (voir chapitre 3), c'est-à-dire les institutions locales, le tissu économique, les infrastructures du savoir, le capital social et les acteurs correspondants concernés.

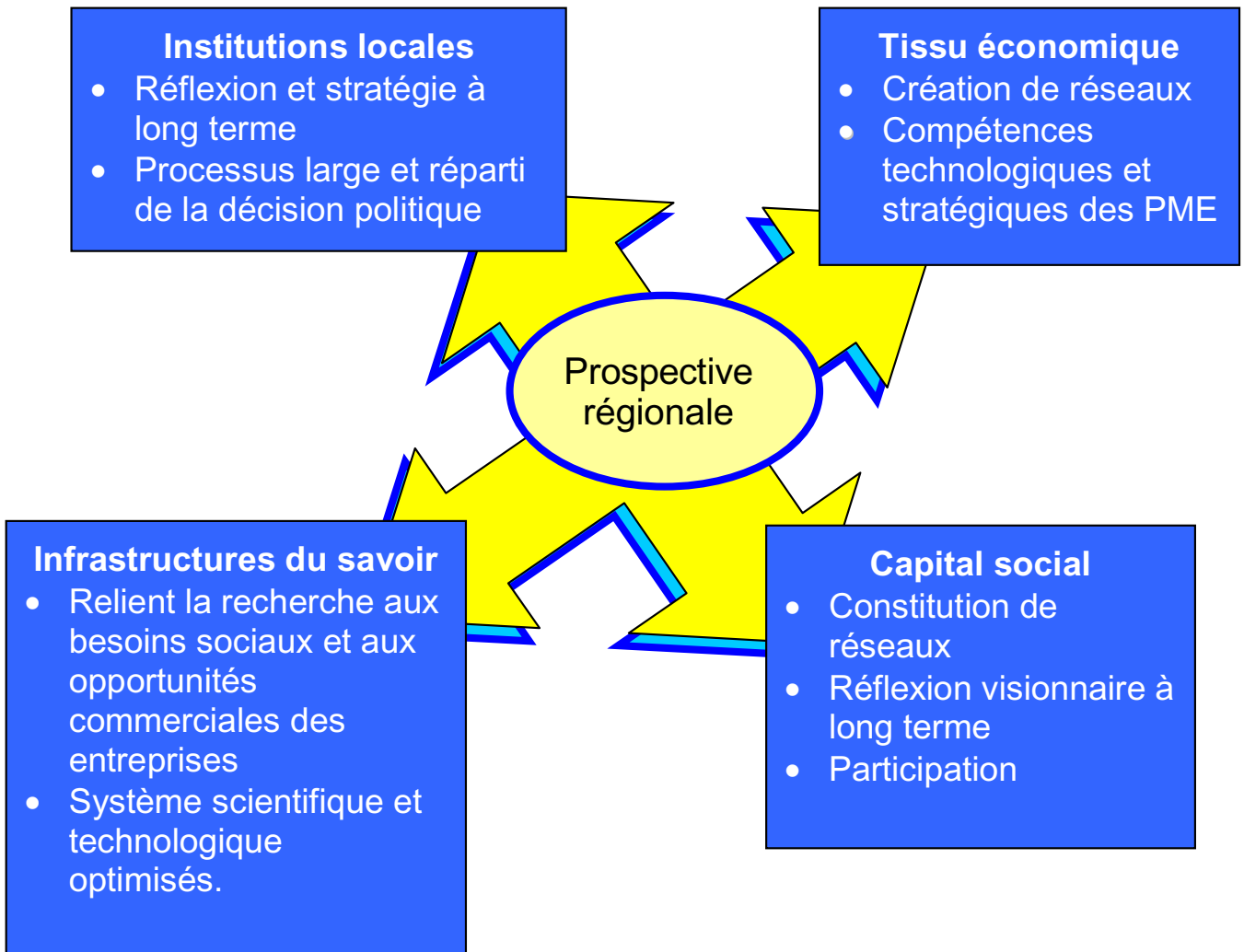
Par exemple, une orientation technologique nécessitera l'implication de membres du système scientifique et technologique, notamment les fournisseurs de technologie (et, au minimum, les «utilisateurs d'avant-garde» du côté de la demande). Par contre, une orientation sur la compétitivité des entreprises d'un secteur ou d'un groupement donnés appellera une implication prioritaire de certains acteurs du secteur économique, en particulier les associations patronales et chambres de commerce et métiers s'intéressant à l'amélioration des performances des entreprises. Des objectifs généraux de développement économique nécessiteront l'implication des administrations locales responsables des principaux instruments de planification du développement local. Les objectifs centrés sur un problème particulier relevant du domaine des services, tel que l'amélioration du système de formation, impliqueront les principaux décideurs publics au niveau local et national, ainsi que les organes de formation publics et privés et les acteurs représentant la demande de compétences professionnelles.

Dans une région «localiste» (définie au point Q1.7 comme une région comprenant peu de grandes entreprises, etc.), les acteurs les plus représentatifs sont les intervenants des entreprises et des institutions locales qui peuvent encourager une interaction plus étroite entre les décideurs publics et le système de production. En revanche, dans une région plus «globalisée», beaucoup des acteurs clés impliqués fonctionneront en dehors de l'appareil local — les décisions pouvant modeler l'avenir du développement régional ne seront pas toutes dans vos mains, et vous aurez des difficultés à incorporer ces intérêts externes dans le processus.

Sur le plan pratique, il existe un certain nombre d'approches effectivement conçues pour identifier les différents participants. Dans le diagramme ci-dessus, ces approches sont divisées en «contacts personnels», «parties intéressées» et «processus formels» (par exemple, la co-nomination, qui est une forme de la méthode de constitution d'un échantillon par effet boule de neige). Attachez-vous à voir quelle est la pertinence de ces trois approches dans votre cas. Il est probable que vous vous appuyerez sur plusieurs approches pour identifier ceux que vous appellerez à participer à vos activités.

#### Q4.2 Quels arguments employer pour convaincre les acteurs de participer?

Votre argumentation doit mettre en valeur le potentiel des activités de prospective régionale.

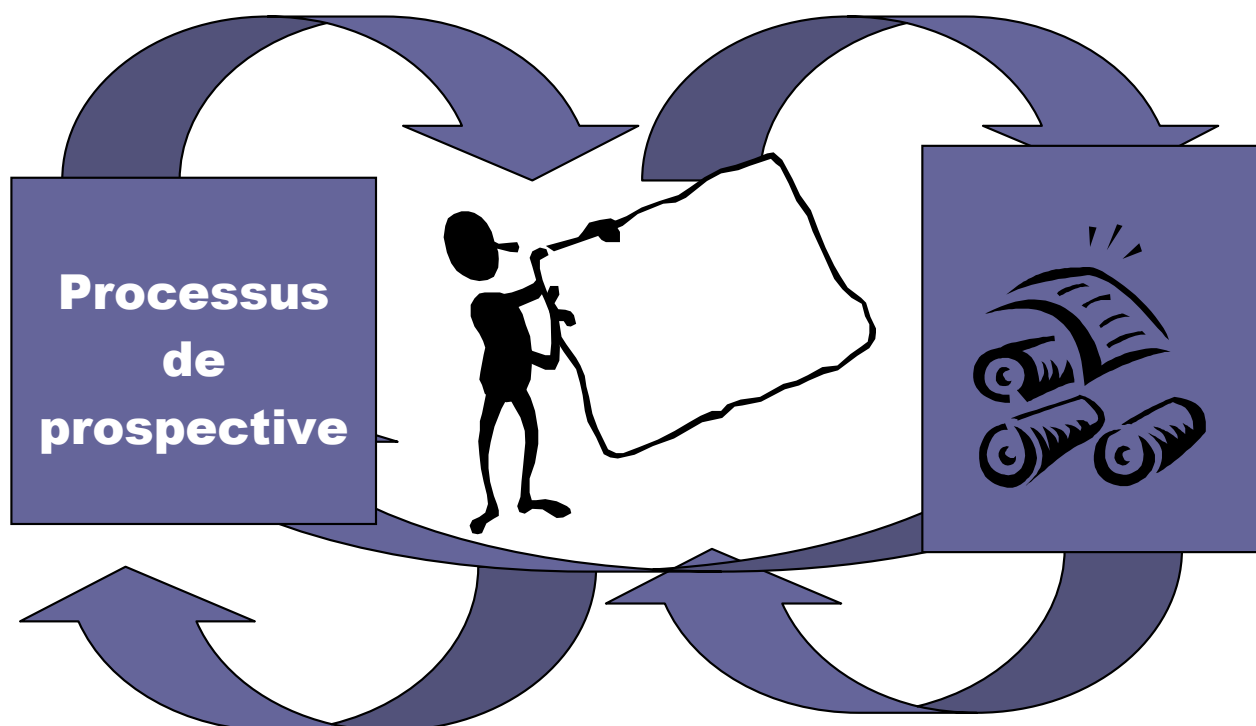


Les arguments doivent se concentrer en priorité sur les types d'**avantages** à retirer de la mise en place d'une activité de prospective. Ces avantages peuvent se classer en trois catégories:

- **Rôle de «point d'entrée».** Une activité de prospective peut être déclenchée parce qu'on a en vue des programmes spécifiques pour lesquels seront demandés des financements nationaux et européens. Un financement à long terme a plus de chances d'être obtenu si une évaluation systématique des enjeux du long terme, venant argumenter la demande de fonds, a été faite (pour certains pays en phase d'adhésion à l'UE et certains pays en développement, des concours peuvent même être accordés pour la prospective elle-même). La typologie des projets et des programmes susceptibles d'attirer des ressources dans l'appareil local sera définie par des combinaisons et des alliances entre membres des institutions publiques et des entreprises, entre membres des systèmes de formation et de recherche, etc. — et conditionnera les types d'avantages et d'objectifs qu'on attendra de la prospective.
- **Avantages liés aux capacités à long terme,** visant à améliorer la compétitivité du système régional. Les objectifs dépendent des caractéristiques structurelles de la région: ils peuvent concerner le développement économique général, l'amélioration de la compétitivité sectorielle, une meilleure diffusion des technologies dans le système de production et dans le système social, etc. Les arguments les plus aptes à convaincre les acteurs dépendront de ces objectifs: prenons, par exemple, le cas d'une activité de prospective qui concernerait le développement régional de la société de l'information. Un thème pourrait être d'améliorer la fourniture de services aux citoyens en encourageant la diffusion des technologies de l'information, et les arguments à utiliser auprès des autorités publiques pourraient tourner autour d'une amélioration de l'efficacité de prestation de ces services. Les citoyens, pour leur part, se préoccupent de savoir en quoi ces améliorations pourront les toucher, et les arguments pourraient alors se concentrer sur les avantages tels que la possibilité pour les citoyens de mieux connaître leurs droits, les possibilités nouvelles offertes par les technologies de l'information, telles que l'accès à distance à des services d'urgence et d'aide sociale, les possibilités de télétravail dans les zones isolées, les réseaux associatifs, etc.
- **Avantages de la mise en réseaux,** qui crée ou renforce une compréhension et des échanges fructueux entre les acteurs aux niveaux locaux. Les arguments, en particulier ceux s'adressant aux décideurs politiques et aux associations professionnelles et chambres de commerce, devront faire valoir que la mise en réseaux permet de mieux connaître les compétences de chacun et de construire une vision partagée. Au niveau individuel, les avantages sont que chaque entreprise aura une meilleure connaissance des scénarios technologiques et économiques relatifs à son activité. Quant aux citoyens, ils seront mieux à même d'utiliser les nouvelles technologies et d'améliorer ainsi leur qualité de vie. Enfin, les chambres de métiers pourront consolider leurs réseaux de relations et accroître leur capacité d'écoute de points de vue différents, améliorant ainsi la qualité des services qu'elles offrent.

**Q4.3 Comment assurer une meilleure promotion de l'exercice de prospective?**

**Divers outils peuvent être utilisés pour faire mieux connaître la prospective régionale et susciter une plus large participation à ses activités.**



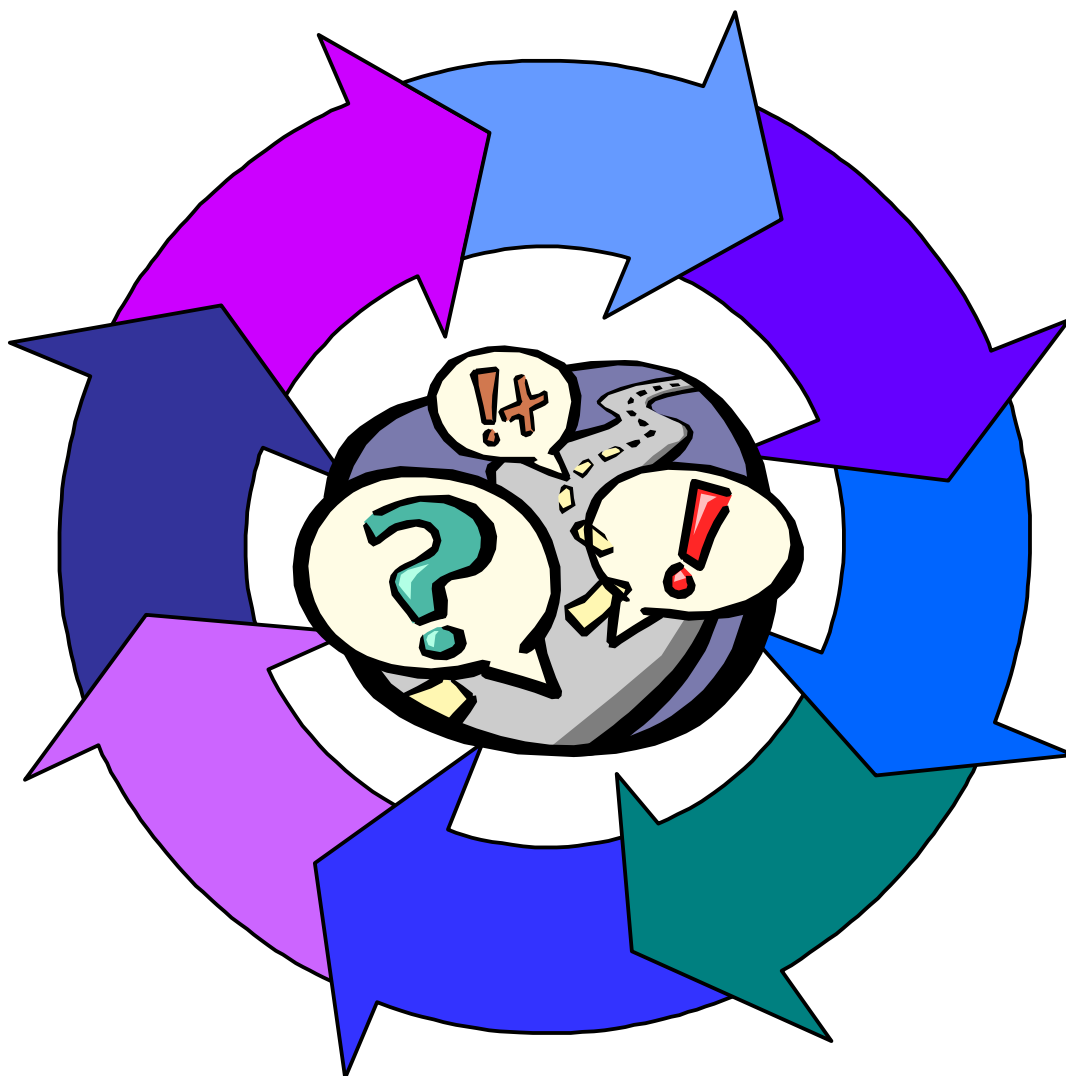


Nous disions au point précédent (Q4.2) que les acteurs pouvaient être amenés à apporter leur soutien et leur participation à la prospective régionale en faisant valoir les avantages potentiels de cette activité. Toutefois, ces arguments doivent être formulés et diffusés si l'on veut qu'ils atteignent l'audience à laquelle ils se destinent. Divers outils peuvent être utilisés pour faire en sorte que les activités de prospective soient mieux connues et qu'une plus large participation soit suscitée:

- les publications et les outils de communication traditionnels (bases de données, bulletins, etc.) visant à une large promotion des activités prévues et, partant, à l'identification des acteurs désirant participer;
- un forum Internet conçu pour diffuser l'information et promouvoir les activités de prospective mises en chantier ou terminées. Les sites Web rencontrent un succès grandissant dans les activités de prospective et peuvent être un bon moyen d'atteindre ceux qui ont émigré et autres personnes qui ont à cœur la vie de la région mais qui s'en trouvent actuellement éloignées;
- les initiatives visant à encourager la participation au niveau territorial, telles que conférences, ateliers et autres réunions. Ces initiatives peuvent se destiner soit à diffuser des décisions déjà prises et des résultats préliminaires, soit à provoquer une consultation plus active au sujet des buts et des activités de la prospective. Elles peuvent être liées au déroulement effectif de la prospective en termes de construction de visions et de collecte d'un corps de connaissances. Il sera souvent utile de travailler avec des intermédiaires et des secteurs d'activité particuliers (écoles, centres de recherche, organisations industrielles, associations, etc.) dont le but est d'encourager la participation et de promouvoir l'engagement actif et l'information de leurs membres ou de leurs clients;
- la présentation d'expérience menées avec succès au niveau national et européen, dans des régions dont les difficultés et les objectifs sont similaires. Ces «cas exemplaires» peuvent être identifiés dans le cadre des activités d'évaluation (encore que la recherche des cas de réussite soit une démarche très différente de celle de l'évaluation proprement dite).

#### Q4.4 Quand et comment consulter les différents acteurs?

Les acteurs doivent être consultés fréquemment pendant toute la durée de l'exercice, en profitant des différentes occasions qui se présenteront en cours de route.



Que la campagne de prospective que vous voulez mettre en place soit basée sur les processus ou sur les produits (voir chapitre 2), un de ses traits dominants doit être l'implication active des divers acteurs dans toutes ses phases, depuis la phase initiale. Ce point est un facteur vital qui différencie la prospective véritable des approches plus étroites des études sur le futur et de la planification.

La participation large, faisant intervenir divers types d'acteurs locaux, n'est pas purement symbolique (encore qu'elle ait un rôle indéniable de légitimation de l'activité): une grande importance doit lui être attachée du fait de son rôle comme source de connaissances. Elle ne doit pas être occasionnelle et épisodique (même si des consultations particulières seront à organiser dans certains cas pour permettre des apports de connaissances spécialisés). La prospective nécessite la participation d'acteurs locaux pour guider les participants à travers toutes les phases du projet: identification des objectifs généraux et spécifiques, planification des activités à mener et des méthodologies à adopter, conduite des opérations et diffusion des résultats. La participation doit être considérée comme un facteur déterminant du résultat final.

L'engagement total des acteurs locaux jouera un rôle particulièrement important pour la valorisation des résultats de la prospective régionale. Les acteurs locaux peuvent utiliser les analyses et les résultats produits par la prospective pour définir des axes de développement plus appropriés. L'expérience tirée de la prospective est particulièrement importante pour la planification des politiques de développement régional, ainsi que pour l'adoption d'activités et d'actions spécifiques au sein du système local.

Pour ce qui est de la manière d'assurer une consultation ample et profonde, les activités de promotion, telles que celles proposées au point Q4.3, offrent des possibilités de recueillir des points de vue sur la conduite de la prospective régionale. En outre, beaucoup des méthodes utilisées dans la prospective (voir chapitre 2 et annexe) nécessitent des apports d'information (données, visions, etc.) de la part des participants. Cela fait que les activités de prospective offrent «naturellement» un certain nombre d'occasions de consulter les acteurs — à vous de voir comment en tirer le meilleur profit.



## CHAPITRE 5 – STRUCTURES ET ORGANISATION

Les activités de prospective représentent souvent des initiatives de grande envergure nécessitant la mise en place d'une équipe de gestion du projet, généralement d'un comité de pilotage, et souvent de groupes de travail d'experts et d'acteurs. Ces «structures» nécessiteront d'être organisées et suivies, pour garantir que les objectifs de vos activités seront tenus. Le présent chapitre décrit certaines questions que vous pourrez rencontrer dans la structuration de vos activités de prospective, et propose des stratégies et des moyens de les affronter.

Questions	Réponse résumée
<b>Q5.1:</b> Comment organiser l'exercice de prospective?	Le mode d'organisation découlera du type d'exercice que vous projetez d'entreprendre.
<b>Q5.2:</b> Quels sont les acteurs et quelles sont leurs tâches?	De nombreux acteurs peuvent être impliqués, et leurs rôles et responsabilités devront être définis avec soin.
<b>Q5.3:</b> Mon plan de travail intègre-t-il des jalons réalistes permettant d'assurer le suivi de l'exercice?	Un projet de prospective autonome doit être géré comme tel, et il faut donc que des outils de gestion du projet soient préparés.
<b>Q5.4:</b> De quels éléments d'entrée l'exercice va-t-il avoir besoin?	En fonction des informations existantes (passives) qui seront accessibles, il faudra voir quels éléments supplémentaires (informations actives) seront à élaborer.
<b>Q5.5:</b> Comment puis-je mettre à profit l'expertise disponible?	La façon d'utiliser cette expertise dépendra en grande partie des méthodes, du contexte et du champ d'action que vous aurez prévus.

### Q5.1 Comment organiser l'exercice de prospective régionale?

**Le mode d'organisation découlera du type d'exercice que vous projetez d'entreprendre.**

	Programme de prospective autonome, doté d'une gestion centrale de type:		Coordination d'activités «intégrées»
	rigoureux	souple	
<b>Structure formelle</b>			
Identifier les parties intéressées	⚡	⚡	⚡
Identifier les groupes de travail	⚡	🏢	🏢
Nommer un comité de pilotage	⚡	⚡ (bien qu'il puisse être moins «présent» que celui de la colonne précédente)	?
Constituer une équipe de gestion	🏢	🏢	Ne nécessite qu'une petite équipe de gestion
Recruter un spécialiste	⚡	🏢	?
Recruter l'expertise nécessaire	⚡	🏢	⚡
<b>Processus de décision</b>			
Définir le type de gestion	⚡	🏢	🏢
Préparer le plan d'action, les jalons, etc.	⚡	🏢 (la tâche consiste essentiellement à coordonner les plans des divers groupes)	🏢
Définir les missions de chaque groupe	⚡	🏢 (bien que ces tâches soient subordonnées aux plans des groupes eux-mêmes)	⚡
<b>Obtention des financements</b>			
Identifier le ou les commanditaires	⚡	⚡	🏢
Se procurer les financements	⚡	⚡	⚡
Identifier les apports existants	⚡	🏢	🏢

**Légende:** ⚡ = élément vital; 🏢 = élément très utile; ? = le besoin n'est pas certain

Les trois grandes dimensions à considérer dans l'organisation d'activités de prospective sont la **structure formelle** de votre projet, les **processus de décision** à mettre en place et la question de l'**obtention des financements**. Ainsi que le tableau ci-contre l'indique, chaque dimension implique un certain nombre d'activités (dont l'importance est fonction du type d'exercice que vous projetez d'entreprendre).

**La structure formelle.** Quel que soit le type de prospective prévu (voir chapitre 2), une étape essentielle est l'identification des parties intéressées, au cours de laquelle sont déterminés les acteurs régionaux qui pourraient être intéressés ou concernés par votre projet. Dresser une cartographie de ces acteurs, avec leurs attitudes et leurs attentes vis-à-vis des activités de prospective prévues, sera utile. Vous devrez ensuite proposer une structure pour les activités de prospective, dans laquelle sera comprise l'attribution des rôles des uns et des autres: groupes de travail, panels, comités, commanditaires, formateurs, etc. Les missions assignées à ces intervenants sont liées au type de prospective prévu (voir Q5.2). Les caractéristiques communes seront, par exemple, l'étape initiale vitale de la constitution d'un comité de pilotage et d'une équipe de gestion. En outre, de nombreuses activités nécessiteront souvent des groupes ou des panels d'«experts» chargés d'étudier des questions particulières. Le mode de constitution de ces groupes devra être pensé avec le plus grand soin car leur composition influencera l'ensemble de l'exercice.

**Le processus de décision.** Si vous vous êtes lancé dans un projet géré en mode centralisé, il vous faudra définir le type de pilotage que vous allez proposer aux groupes — par exemple, définir si les groupes de travail auront la faculté d'arrêter eux-mêmes une grande partie des décisions citées dans le présent guide (cette option est incontestablement à envisager si jamais l'exercice est financé par plusieurs entités). Une autre option est qu'un organe central (équipe de projet ou comité de pilotage) définisse les règles de conduite à appliquer. Chacun des groupes que vous aurez constitués devra recevoir ses tâches et responsabilités. Certaines tâches que l'on retrouve souvent dans la prospective sont reprises dans le tableau ci-dessous.

Exemples de tâches fréquentes dans la prospective	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Établir la composition des groupes</li> <li>• Gérer le processus</li> <li>• Recenser la littérature existante</li> <li>• Préparer des rapports sur des sujets particuliers</li> <li>• Organiser les auditions d'experts</li> <li>• Utiliser les méthodes de la prospective: scénarios, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiser des conférences sur des sujets particuliers</li> <li>• Préparer la synthèse</li> <li>• Préparer le rapport final</li> <li>• Organiser un débat public sur des sujets particuliers</li> </ul>

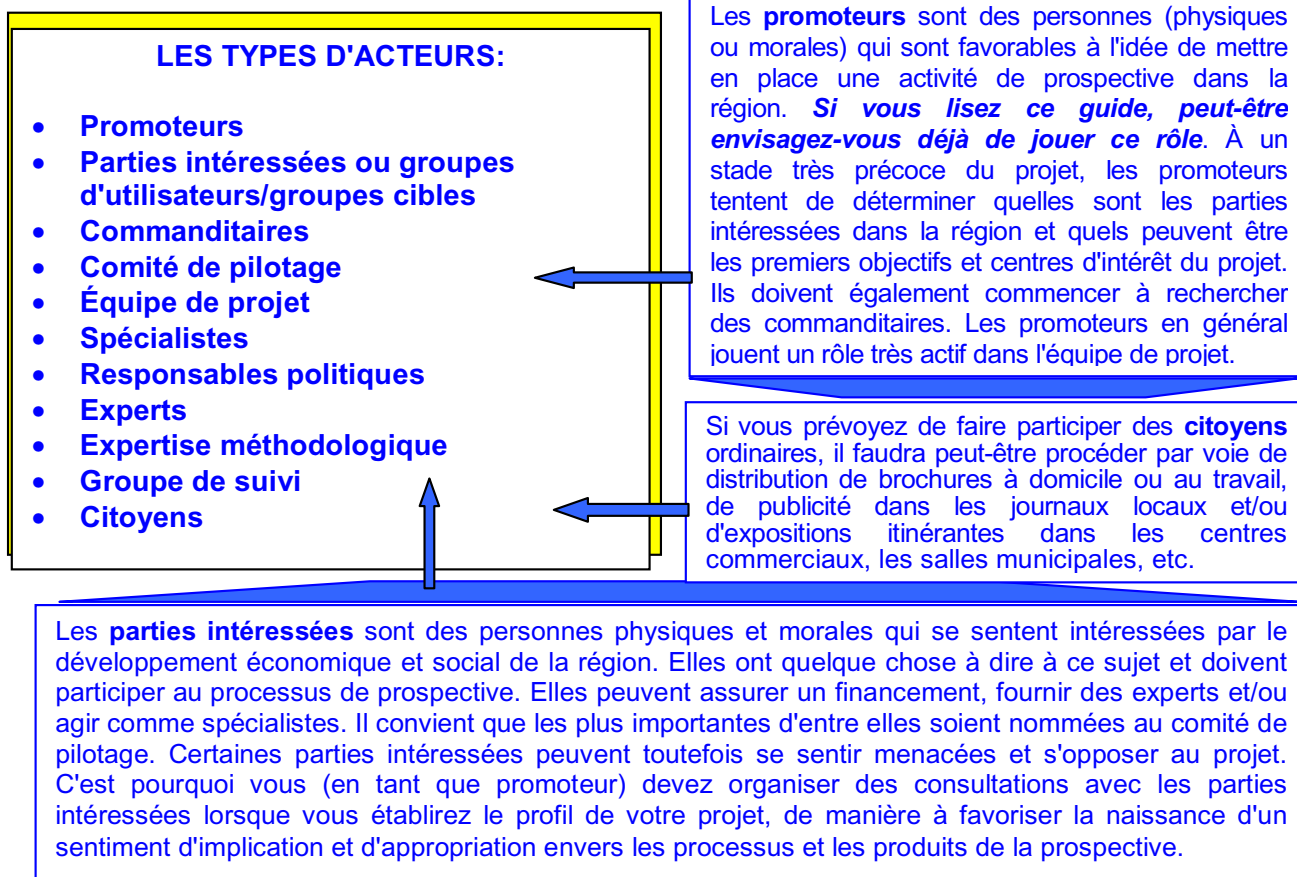
Un consensus raisonnable doit être bâti autour du plan d'action, c'est-à-dire que vos consultations auront porté non seulement sur le champ d'action, mais aussi sur l'organisation et la structure de l'exercice. Comme il est expliqué dans le guide, vous pouvez procéder à ces consultations de plusieurs façons. Une étude de ces options sera probablement utile au moment de la discussion du champ d'action de l'exercice. Ainsi que nous l'avons déjà indiqué, ce plan doit être souple et réactif, offrant un choix de plusieurs pistes possibles. Il doit couvrir: les aspects touchant aux centres d'intérêt et au champ d'action (voir chapitre 3), les phases et les jalons du projet, les structures formelles et les processus de décision.

Pour l'**obtention des financements**, voir Q 4.4.

## Q5.2 Quels sont les acteurs et quelles sont leurs tâches?

De nombreux acteurs peuvent être impliqués, et leurs rôles et responsabilités devront être définis avec soin.

	Projets autonomes	Activités de prospective «intégrées»
Acteurs principaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoteurs/commanditaires</li> <li>• Parties intéressées</li> <li>• Comité de pilotage</li> <li>• Équipe de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoteurs/commanditaires</li> <li>• Parties intéressées</li> </ul>
Autres acteurs habituellement concernés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spécialistes</li> <li>• Experts</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonnateur des activités de prospective</li> <li>• Experts</li> </ul>
Acteurs intervenant dans les grands projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citoyens</li> <li>• Responsables politiques</li> <li>• Groupe de suivi</li> <li>• Experts des processus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (habituellement sans objet)</li> </ul>



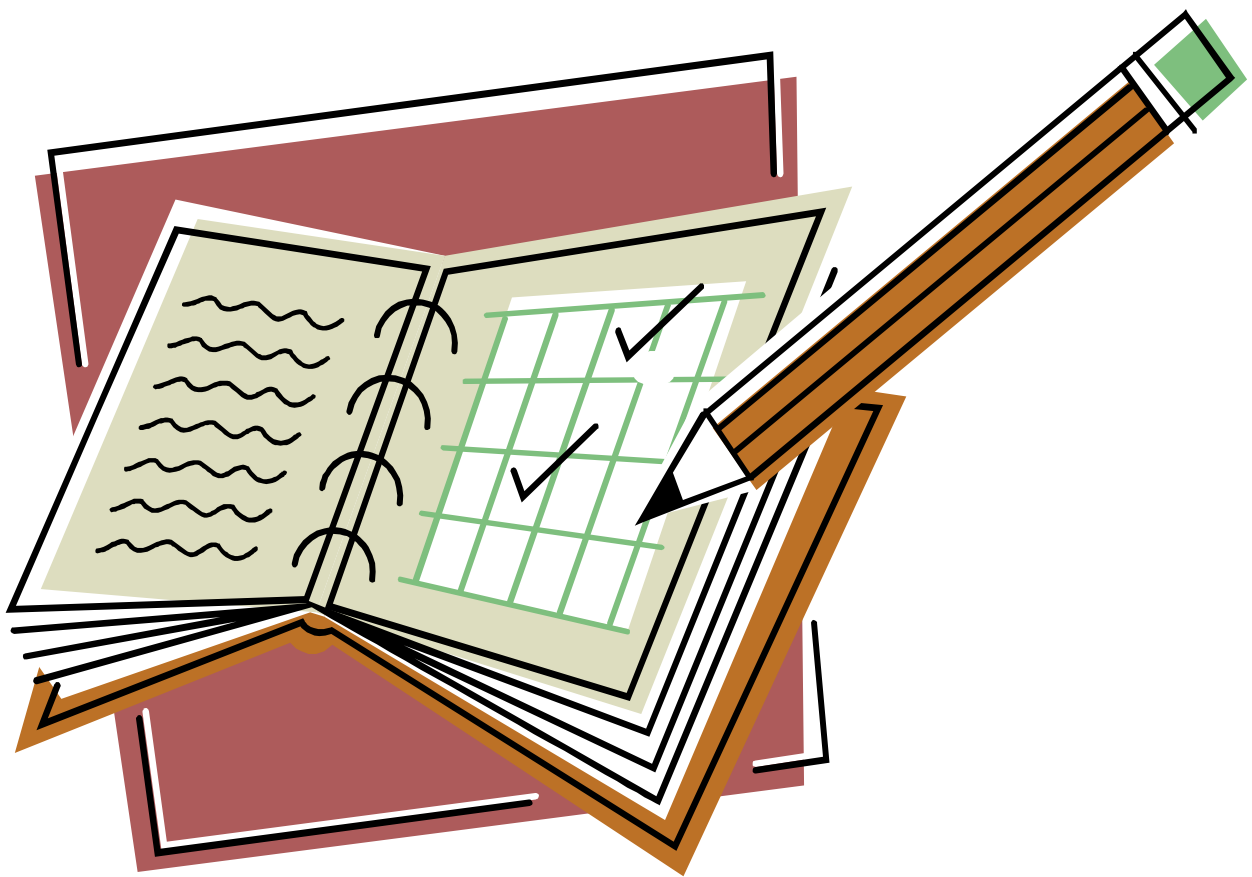


De nombreux acteurs peuvent être impliqués dans un projet de prospective (voir ci-contre), et ces acteurs peuvent tenir des rôles très différents. Leur degré d'implication variera selon le type de prospective et les centres d'intérêt. Dans le tableau ci-contre, nous établissons une distinction claire entre les projets autonomes et la prospective intégrée. Dans une prospective intégrée (voir chapitre 2), les acteurs impliqués seront liés étroitement à la gestion du projet et aux organisations participantes. En dehors du promoteur, les seuls acteurs impliqués seront les parties intéressées et éventuellement les experts. Dans les projets autonomes, par contre, la participation est en général plus large et dépendra de l'échelle du projet (voir tableau ci-contre). On se souciera ici des rôles «opérationnels» essentiels (le point Q5.5 donne plus de détails sur l'utilisation des **experts des processus**).

- Le **comité de pilotage** aura en général pour rôle d'approuver les objectifs, les centres d'intérêt, la méthodologie, les programmes de travail, de valider la stratégie de communication et les outils afférents, et d'aider à la promotion des résultats. Il définit/ajuste les critères d'évaluation et examine les productions attendues. Il assure le suivi de l'assurance qualité pour l'ensemble du projet. Le comité de pilotage peut également jouer un rôle clé dans la sensibilisation à l'importance du projet, la mobilisation des experts et leur nomination dans divers groupes.
- L'**équipe de projet** gère le projet au quotidien, assumant les tâches telles que:
  - animer le projet au quotidien,
  - entretenir des contacts réguliers avec les parties intéressées et le comité de pilotage afin de veiller au maintien du cap du projet,
  - tenir des réunions régulières avec les responsables de tous les groupes de travail,
  - tenir des archives rigoureuses sur les coûts, les ressources et les délais du projet,
  - assurer l'intégration des rapports d'avancement et leur présentation au comité de pilotage,
  - vérifier que le projet reste sur ses objectifs techniques,
  - s'assurer qu'il maintient sa pertinence vis-à-vis des autres activités d'innovation menées dans la région.
- S'attacher un **soutien politique** fort dès les premiers temps démontrera au public que l'exercice est pris sérieusement. Si, d'emblée, vous ciblez des personnes clés et les ralliez à votre cause, une dynamique peut être créée. Il est utile de vous adjoindre dès le début des «**spécialistes**» ou «ambassadeurs» qui pourront exposer vos arguments. Ces personnes sont essentielles pour mener le projet à travers les embûches, mais il y a parfois des risques de rivalité (entre organismes, etc.) ou d'attentes divergentes.
- Le travail des **experts** est d'une grande importance sur les plans suivants:
  - collecte des informations et des connaissances pertinentes,
  - stimulation de connaissances plus fines ainsi que de vues et de stratégies novatrices sur l'avenir, et création de nouveaux réseaux,
  - diffusion du processus et des résultats de la prospective à des audiences beaucoup plus larges,
  - impact global de la prospective en termes d'actions de suivi.

**Q5.3** *Mon plan de travail intègre-t-il des jalons réalistes permettant d'assurer le suivi de l'exercice?*

**Un projet de prospective autonome doit être géré comme tel, et il faut donc que des outils de gestion du projet soient préparés.**



La mise en place d'outils simples, qui vous permettront, à vous et à l'équipe de projet, d'assurer le suivi de la campagne, est aujourd'hui considéré comme faisant partie des bonnes pratiques de gestion des projets. Le suivi consiste à observer le processus en permanence et à veiller à ce que les ressources prévues pour chaque étape du projet soient utilisées de la manière définie dans le plan de travail, à ce que les plannings soient respectés et à ce que les «outputs» prévus soient effectivement produits. Il vous aidera à bien maîtriser et cadrer le déploiement du projet. Le suivi permanent implique les tâches suivantes:

- observer les activités engagées pour assurer le déploiement de chaque étape du projet et les comparer, en temps réel, aux objectifs fixés,
- adapter en permanence le planning du projet à son environnement. À mesure que de nouvelles connaissances sont acquises et que de nouveaux acteurs entrent en jeu, la vision ou le processus de votre projet pourront nécessiter des ajustements: les projets de prospective ne sont pas des instruments rigides.

La méthodologie du suivi doit comprendre un ensemble d'indicateurs choisis, ayant été conçus pour fournir aux acteurs concernés des données spécifiques et actuelles leur permettant de suivre le déroulement du projet. Les indicateurs relatifs aux entrées et aux sorties sont importants mais d'une utilité strictement limitée. Ils servent à mesurer les ressources fournies au système (temps, argent, ressources humaines, etc.) par rapport aux résultats obtenus. Il est (relativement) aisé de quantifier ces données lorsqu'elles concernent la dynamique économique (par exemple, les nouveaux programmes liés à l'innovation, le développement de nouvelles firmes et entreprises, l'incorporation des résultats de la prospective dans les stratégies des parties intéressées). Cependant, des valeurs élevées des indicateurs des «entrées» ne donnent pas forcément des valeurs élevées pour les indicateurs des «sorties». Dans les systèmes d'innovation complexes, les processus déclenchés par un projet de prospective interagissent avec de nombreux autres facteurs. Les critères d'évaluation doivent donc s'écarter des indicateurs «entrées/sorties» tels que les dépenses de R&D ou les brevets et tenter de créer des mesures de l'intensité et de la qualité du travail en réseau.

*Les expériences menées en Belgique montrent que la planification d'un exercice de prospective est loin d'être une tâche aisée. Il est par exemple extrêmement difficile de prévoir l'évolution d'un processus itératif. Or, de l'avis de nombreux spécialistes du foresight, le nombre de «boucles» d'un exercice de prospective est souvent un bon indicateur de sa qualité. Ceci impose que le pilotage doive souvent s'effectuer en redéfinissant les produits attendus, voire les objectifs intermédiaires. Cette souplesse organisationnelle sera favorable à l'exercice si elle n'entraîne pas la perte de repères dans les processus. En ce sens l'outil de pilotage doit servir de garde fou en définissant des marges de manœuvre «acceptables».*

*Il est primordial d'accorder un suivi particulier aux processus mis en œuvre, plus particulièrement à l'efficacité des démarches participatives (si elles font partie de l'exercice). En ce sens l'évaluation globale (assessment) du système mis en place doit nécessairement faire partie de la démarche prospective (voir chapitre 6) et gagnera à être poursuivi de manière continue tout au long de l'exercice et au-delà.*

**Q5.4 De quels éléments d'entrée l'exercice va-t-il avoir besoin?**

**En fonction des informations existantes (passives) qui seront accessibles, il faudra voir quels éléments supplémentaires (informations actives) seront à élaborer.**



Une fois que vous aurez déterminé les objectifs de votre projet de prospective — et même avant que les décisions définitives soient prises — vous devez songer à collecter les informations qui pourraient être utiles comme entrées pour votre exercice.

- Les sources d'informations «**passives**» sont des sources contenant des connaissances qui sont déjà codifiées. Elles comprennent des données sur la situation actuelle dans la région, des données qui vous permettront de construire une analyse rétrospective des grandes tendances (tendances économiques, sociales et démographiques) qui ont caractérisé votre région dans les années passées, etc. Les autres types d'informations «passives» sont les prévisions, les scénarios, les résultats d'autres exercices de prospective, les sondages d'opinion, les analyses concernant les groupements d'entreprises («clusters»), les analyses sectorielles, les analyses régionales, les études de marché et les données quantitatives et qualitatives des exercices de benchmarking sur la situation de votre région.
- Les sources d'informations «**actives**» comprennent principalement des «gisements de connaissances» que vous serez allé chercher durant l'exécution de la campagne. Dans cette catégorie, une ressource évidente est l'expertise qui peut exister (chez les individus et dans les réseaux) dans votre région. Par exemple, vous envisagerez de rechercher dans votre région:
  - l'**expertise** qui serait aisément accessible dans le domaine des outils et des méthodologies de la prospective, au niveau de la région;
  - les **structures associatives et représentatives** des différents secteurs de la société — réseaux, groupes de consommateurs ou de citoyens, syndicats, associations patronales, établissements de crédit, chambres de commerce, personnalités de la société (grand public, entreprises), participants pouvant être associés à votre exercice en tant qu'«experts» de votre région, etc.;
  - le **potentiel latent de prospective** pouvant être mobilisé dans la région, qui résultera du degré d'ouverture des différents acteurs (entreprises, administrations régionales, organismes de recherche, agences de soutien aux transferts technologiques et à l'innovation, etc.) aux conceptions de la prospective.

Si certaines ressources manquent dans votre région, vous pouvez envisager d'aller puiser dans des ressources humaines et des réseaux situés hors de votre région, mais qui devront néanmoins avoir une affinité avec elle ou la connaître (par exemple, de nombreuses régions ont une diaspora d'individus de talent qui auront parfois gardé des liens affectifs avec leur région d'origine). Vous devez également penser à ce qu'il faut au minimum de compétences pour pouvoir se lancer. N'oubliez pas qu'il peut s'avérer nécessaire de redéfinir le champ de l'exercice si des insuffisances sérieuses apparaissent. Malgré tout, une campagne de prospective ne doit pas être abandonnée simplement pour cause de difficultés locales au niveau des ressources et des réseaux. La prospective elle-même doit être considérée comme un des moyens possibles de construire et de renforcer le patrimoine régional évoqué ci-dessus.

**Q5.5 Comment puis-je mettre à profit l'expertise disponible?**

**La façon d'utiliser cette expertise dépendra en grande partie des méthodes, du contexte et du champ d'action que vous aurez prévus.**

**Vous pouvez faire appel à des «experts des processus»  
pour:**

• **Conseiller et accompagner le comité de pilotage et le responsable de projet**

Les experts peuvent:

- apporter des idées et des points de vue extérieurs;
- indiquer quelles sont les meilleures pratiques en Europe;
- assurer un suivi et une assistance sur la marche du projet au quotidien.

• **Entreprendre des activités spécifiques**

Les experts peuvent:

- affiner le programme de travail dans le cours du projet;
- conseiller sur les méthodologies de recherche;
- établir des cahiers des charges pour les appels à des consultants et/ou pour des projets spécialisés, conseiller sur le choix des candidats;
- formuler des commentaires sur les questions clés et sur les documents rédigés à leur sujet;
- participer aux activités de «formation du consensus»;
- préparer des notes et autres dossiers pour les réunions du comité de pilotage;
- dispenser des formations pour les acteurs clés.

Tout exercice de prospective implique une panoplie de méthodes formalisées et il vous appartiendra de retenir celles qui vous sembleront les mieux adaptées au type d'exercice que vous envisagez<sup>26</sup>. Certaines concernent la gestion du processus, d'autres l'obtention des soutiens nécessaires auprès des principales parties prenantes, d'autres encore l'exploitation des résultats par les «utilisateurs» prévus.

Il existera peut-être une expertise régionale de la prospective et des méthodes associées et vous pourrez alors vous appuyer sur elle. Ou alors — comme c'est souvent le cas lorsqu'une région se lance pour la première fois dans la prospective — vous devrez mobiliser l'expertise disponible dans d'autres régions, chez des consultants internationaux, des groupes de recherche, etc.<sup>27</sup>. Quelques-uns des rôles que peuvent jouer ces «experts des processus» sont indiqués ci-contre. Les avantages que *devrait* procurer l'appel à un consultant sont les suivants:

- Économies d'échelle
  - possibilité de diminuer les dépenses d'apprentissage en profitant de l'expérience passée;
  - accès à des liens directs avec les bonnes pratiques internationales et avec des acteurs et des commanditaires clés de l'étranger;
  - accès à des méthodologies de pointe.
  
- Contribution à la dynamique du projet
  - étroite collaboration avec le responsable de projet (avec apport de formations formelles et informelles);
  - expérience du consultant en matière de communication, de gestion de la relation client, etc.
  
- Regard sur l'extérieur
  - remise en cause plus aisée des idées reçues concernant la région;
  - accès à d'autres experts internationaux;
  - rôle potentiel dans la synthèse et dans le mécanisme de consensus (l'expert est, a priori, considéré comme étant indépendant vis-à-vis des lobbys régionaux).

---

<sup>26</sup> Le chapitre 2 a introduit quelques considérations sur les méthodes qui sont utilisées pour examiner les connaissances et les opinions relatives aux enjeux de l'avenir. L'annexe comprend une présentation plus détaillée des méthodes les plus couramment utilisées dans la prospective.

<sup>27</sup> Vous devez toutefois vous assurer que cette expertise est véritablement pertinente pour les objectifs et pour le type de prospective que vous souhaitez entreprendre!





## CHAPITRE 6 – PRODUITS ET RESULTATS

Les activités de prospective peuvent produire une grande diversité de produits (ou «outputs»), notamment des analyses sectorielles, des listes de technologies clés, des priorités et recommandations pour l'action publique, des scénarios, des résultats d'études Delphi, ainsi que des avantages moins tangibles au niveau des processus. Il est essentiel de définir qui est responsable pour la présentation de ces produits aux différents utilisateurs potentiels et pour les **actions complémentaires** à engager à la lumière de l'exercice de prospective. Un autre aspect important, et parfois négligé, de la prospective est l'évaluation des processus, des produits et des résultats. L'**évaluation** a une grande importance car elle permet de répondre à l'obligation démocratique de justifier les dépenses et le bien-fondé de l'initiative. Elle sera par ailleurs une source d'enseignements pour la conduite des activités de prospective. Nous verrons enfin comment utiliser cet apprentissage pour faire vivre la prospective régionale, pour en faire une activité **continue**.

Questions	Réponse résumée
<b>Q6.1:</b> Quelles sorties et réalisations puis-je attendre de mon exercice? Comment faire en sorte qu'elles soient en prise avec les besoins des utilisateurs prévus?	Les exercices de prospective produisent des sorties matérielles et immatérielles. Les utilisateurs sont divers et ils peuvent participer à la définition des sorties souhaitables.
<b>Q6.2:</b> Pourquoi faut-il prévoir une évaluation des activités de prospective régionale?	L'évaluation vous permettra d'apprécier si les objectifs ont été atteints, de retirer des enseignements sur la façon dont l'exercice a été conduit et de définir des actions complémentaires.
<b>Q6.3:</b> Comment procéder à cette évaluation?	L'évaluation peut se faire en temps réel ou a posteriori, les deux méthodes ayant leurs partisans et leurs détracteurs.
<b>Q6.4:</b> Quels avantages dois-je rechercher dans la prospective régionale?	Les avantages peuvent être découverts à différents moments et à différents niveaux. N'oubliez pas les avantages accessoires qui n'étaient pas prévus au départ. Arrêtez-vous peut-être sur certaines réussites exemplaires que vous pourrez utiliser comme «démonstrations».
<b>Q6.5:</b> Comment puis-je gérer les attentes des acteurs en matière de prospective régionale?	Les attentes peuvent être très diverses et parfois irréalistes. Des stratégies visant à traiter les dissonances devront être élaborées.
<b>Q6.6:</b> Comment faire en sorte que la prospective devienne une activité continue dans ma région?	Une certaine dose de prospective continue ne peut qu'être profitable pour la région, et il existe plusieurs moyens de faciliter son émergence.

**Q6.1 Quelles produits et réalisations puis-je attendre de mon exercice? Comment faire en sorte qu'elles soient en prise avec les besoins des utilisateurs prévus?**

**Les exercices de prospective produisent des «outputs» matériels et immatériels. Les utilisateurs sont divers et ils peuvent participer à la définition des produits souhaitables.**

### Quelques types de réalisations obtenues:

	«Outputs» formels	«Outputs» informels
<b>Documentation d'archive et activités de diffusion au-delà du territoire régional</b>	Rapports, livres, enregistrements électroniques (vidéos, utilisation de l'Internet)	Mise en réseau avec les activités et les acteurs de la prospective d'autres régions, etc.
<b>Diffusion sur le territoire régional</b>	Ateliers, bulletins, articles de presse, sites Web	Visions élaborées dans les ateliers, résultats et évaluation diffusés à l'intérieur de réseaux
<b>Mise en réseaux</b>	Institutionnalisation des réseaux, par ex. à travers la formation d'organisations et de lieux de rencontre de caractère permanent	Constitution de nouveaux réseaux ou établissement de nouveaux liens avec des réseaux existants
<b>Processus stratégiques</b>	Incorporation formelle des résultats dans les processus stratégiques, par ex. en utilisant des listes de priorités comme cadre pour l'évaluation de projets et de plans.	Incorporation informelle dans les processus stratégiques des résultats et des connaissances issus des réseaux et des gisements de connaissances clés.

### Domaines d'intérêt et utilisateurs de la prospective:

Domaines d'intérêt	Social	Sciences et technologies	Développement du secteur des entreprises	Vision territoriale
<b>Utilisateurs possibles de la prospective</b>	Responsables politiques Associations de consommateurs Infrastructures du savoir	Responsables politiques Universités Organisations de recherche Industriels	Responsables politiques Industriels Chambres de commerce PME	Responsables politiques Collectivités locales Syndicats

Les exercices de prospective peuvent livrer des produits formels et informels:

- Les **produits formels** sont en général les rapports, les activités de diffusion telles que: ateliers, bulletins, articles de presse, sites Web, etc. Ce sont souvent ce que certains appellent des connaissances «codifiées», en ceci que les connaissances produites lors d'études précédentes ont été transformées en informations qui peuvent être diffusées largement sans qu'il y ait nécessairement besoin d'une interaction en face à face.
- Les **produits informels** sont plus difficiles à cerner car ils prennent en général la forme de connaissances intégrées dans les pratiques des gens et dans les méthodes d'approche des problèmes. Elles représentent, bien qu'elles soient plus difficiles à identifier et à quantifier que la documentation, un aspect très important des avantages de la prospective. Les exemples les plus fréquents de produits informels sont la création de nouveaux réseaux dans la région et l'intégration des résultats — et des méthodes — de la prospective dans la stratégie et dans les projets des organisations et des entreprises régionales (par exemple, les entreprises pourraient adopter des méthodes de scénarios pour leurs projets d'investissement).

Le tableau du haut de la page ci-contre donne un aperçu des sorties qu'on peut attendre. Les sorties utiles sont celles qui engendrent des résultats. Cela sera d'autant plus facile qu'elles seront diffusées largement. Une initiative particulièrement utile à cet égard sera de vérifier si des tentatives pour exploiter de façon pragmatique et productive les sorties obtenues ont vraiment eu lieu. L'évaluation des sorties vous permet de repérer les écueils et d'identifier de nouvelles exigences qui pourront être intégrées dans la phase suivante de la campagne de prospective. Nous reviendrons sur la question de l'évaluation plus loin, en notant pour l'instant que l'évaluation des sorties implique de s'assurer que les objectifs arrêtés au début de l'exercice ont été tenus et que les jalons ont été réalisés conformément aux prévisions (l'évaluation des résultats peut se faire par voie d'entretiens et/ou d'enquêtes par questionnaire auprès des utilisateurs finaux de l'exercice de prospective — étape particulièrement importante si la prospective est intégrée dans les processus de décision).

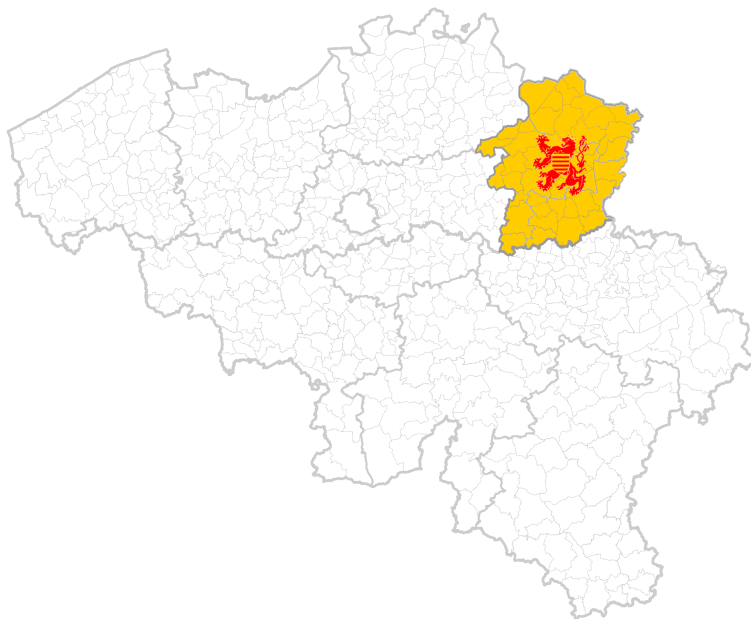
En général, les résultats des activités de prospective régionale visent plusieurs audiences différentes. Au démarrage d'un exercice de prospective, vous devez être en mesure de définir les groupes intéressés qui pourraient tirer profit des produits obtenus. Notez toutefois qu'un produit peut être considéré comme approprié pour une audience et ne pas l'être pour une autre. Les différents centres d'intérêt d'une étude de prospective peuvent aider à définir le format des «outputs» que l'étude devra produire en fonction des utilisateurs potentiels. Une chose utile (et essentielle) à faire est d'impliquer des membres de divers groupes d'utilisateurs dans le processus de prospective. Le tableau du bas de la page ci-contre donne un aperçu des utilisateurs possibles en fonction des centres d'intérêt éventuels de l'exercice de prospective. Les membres des groupes d'utilisateurs peuvent aider à définir les résultats ciblés que l'on pourrait prévoir pour les différents groupes.

Par exemple, les résultats d'un exercice de prospective ayant pour centre d'intérêt les dynamiques économiques peuvent permettre aux décideurs politiques de définir une stratégie politique sectorielle, mais aussi aux PME d'appréhender les risques futurs et de redéfinir leur activité si nécessaire. Le type (et le niveau) des informations destinées à ces deux types d'utilisateurs de la prospective doivent être formulés en conséquence. Par exemple, si le produit principal est un rapport destiné aux décideurs politiques, ce rapport devra être adapté en vue de son utilisation par les PME ou d'autres publics.

**B6.1 Illustration de différents résultats d'un exercice subrégional en Belgique.**



Au niveau subrégional, les activités prospectives menées en Province de Limbourg<sup>28</sup> sont certainement exemplaires en Belgique. Depuis près de 10 ans l'initiative «Strategisch Plan Limburg» est soutenue par une large palette d'acteurs<sup>29</sup>. Ce premier constat souligne la dimension «réseau» qui a présidé au développement de cet exercice. Il s'agit d'un produit informel «de base» dont on serait tenté de minimiser l'importance mais qui est sans doute un des résultats les plus durables du projet.



L'objectif manifeste que se donnaient les initiateurs du projet RIS-Limbourg était principalement la promotion des nouvelles technologies et de l'innovation. Il s'agit là d'un thème «classique» des processus de prospective technologique. Toutefois, pour garantir la production de résultats exploitables il faut noter qu'un grand capitaine d'industrie, le responsable de Philips Electronics, a été invité à la présidence du Comité de Pilotage.

Les premiers résultats se sont traduits par des objectifs à long terme et la mise en œuvre de projets pilotes (Innovation dans les PME, création d'un «Forum d'innovation régional», amélioration de la formation continue dans les secteurs «clés» identifiés). Les objectifs à long terme fixés dans ce contexte sont certainement déterminants pour la suite du processus s'ils permettent d'induire un vrai consensus et une volonté commune. Toutefois, la mise en œuvre de projets pilotes est souvent une étape obligée et un «piège» de la prospective régionale: il faut veiller dans ce cas à assurer l'exploitabilité des expériences et la transférabilité des résultats au-delà des étapes intermédiaires. Dans le cas présent, le projet est véritablement considéré comme une étude de faisabilité et un plan d'action conduisant au lancement d'activités et de projets à plus long terme.

Un aspect important de ce projet est également le soutien aux secteurs industriels «clés» et la mise en œuvre d'un dispositif de veille technologique. Les responsables du projet définissant le Limbourg comme une région à «petite économie ouverte», ils ont dès le début choisi, pour mettre en œuvre cette veille, de travailler sur la base de références à une échelle européenne et mondiale. Ainsi, un *benchmarking* a été opéré à partir des tendances dégagées par le *technology foresight* mené au Royaume-Uni. Le produit de cette phase offre ainsi l'avantage d'être formel (une série de thèmes) et comparable avec ce qui est produit dans le cadre d'autres exercices.

---

<sup>28</sup> Strategic Plan Innovation: New Opportunities For the Future in Limburg.

<sup>29</sup> Les gouvernement régionaux, provinciaux, la Commission Européenne (FEDER Objectif 2), les partenaires sociaux (syndicats, chambres de commerce et employeurs), le secteur privé ainsi que l'enseignement supérieur (Katholieke Hogeschool Limburg, Limburgs Universitair Centrum, Provinciale Hogeschool Limburg).

## Q6.2 Pourquoi faut-il prévoir une évaluation des activités de prospective régionale?

L'évaluation vous permettra d'apprécier si les objectifs ont été atteints, de retirer des enseignements sur la façon dont l'exercice a été conduit et de définir des actions complémentaires.

### Pourquoi évaluer la prospective régionale?

L'évaluation vous permet de découvrir si et dans quelle mesure l'exercice a donné les résultats attendus. Cela peut être important pour justifier sa rentabilité.

L'évaluation offre un bon moyen de procéder à des collectes systématiques d'informations sur les réalisations de l'activité, informations qui pourront être mises à profit à d'autres fins (diffusion, plans de suivi, etc.). Ces informations seront souvent jugées très utiles autant par ceux qui participent à l'activité que par ceux qui la dirigent. Les évaluations sont une bonne occasion pour les participants de faire connaître leur point de vue sur ce qui fonctionne bien et sur les dysfonctionnements.

Les évaluations peuvent amener plusieurs sortes d'enseignements sur les points suivants:

- l'adéquation des objectifs de départ et si ceux-ci ont été convenablement formulés et communiqués aux personnes concernées (problème fréquemment rencontré lors du déploiement d'une campagne de prospective);
- la gestion de l'exercice (les activités auraient-elles pu être exécutées plus efficacement avec une structure organisationnelle différente? etc.);
- les barrières à la prospective dans la région, et comment s'y attaquer.

Ces enseignements peuvent permettre d'éclairer les actions complémentaires et la conception d'exercices futurs. Les évaluations seront utiles pour déterminer l'orientation des activités futures et leur organisation, pour réfléchir aux objectifs de l'activité et aux principes plus larges qui la sous-tendent (dans quelle mesure représente-t-elle une approche ascendante ou descendante, a-t-elle une orientation vers les processus ou vers les produits, etc.).

Au niveau le plus fondamental, l'évaluation est le processus consistant à voir dans quelle mesure une activité a rempli les objectifs qui lui avaient été initialement assignés. Cependant, l'évaluation doit également nous permettre de voir si des coûts et des avantages supplémentaires ont été produits et si des leçons sont à tirer de l'activité et de la façon dont elle a été conduite.

Les méthodes recensées dans le présent ouvrage peuvent être utilisées «en interne» par le commanditaire ou par les membres de l'équipe de prospective. Mais on pense généralement qu'il est préférable de confier les évaluations à un tiers indépendant. Les résultats seront, ainsi, plus facilement considérés comme impartiaux et, par ailleurs, les personnes qui doivent fournir des informations aux évaluateurs auront moins de réticences à le faire. Parallèlement à cela, il y aura habituellement un certain effort pour assurer l'anonymat aux fournisseurs d'informations, afin que les critiques puissent être formulées ouvertement et que les éloges ne soient pas vus comme des appels à de nouveaux financements. Il sera toutefois difficile d'assurer un anonymat absolu dans certains cas.

Les évaluations portent sur les points suivants: les objectifs de l'activité ont-ils été atteints? Aurait-ils pu l'être plus efficacement et plus rationnellement (en termes du rapport coût-efficacité et en termes des processus de gestion et d'organisation)? Les objectifs ont-ils été convenablement communiqués aux parties impliquées dans l'exercice de prospective, pour nous permettre de rallier au mieux leurs volontés, et afin qu'ils ne formulent pas d'attentes trop éloignées de la réalité? Les évaluations peuvent également examiner les questions suivantes: les objectifs étaient-ils les bons (étaient-ils trop larges ou trop étroits, trop ambitieux ou pas assez, étaient-ils adossés à une bonne compréhension des thèmes considérés, etc.)? Certaines des raisons d'être de l'évaluation des activités de prospective régionale sont indiquées dans l'encadré de la page ci-contre. La plus importante réside peut-être dans les possibilités d'apprentissage qu'apporte l'évaluation: vos activités futures peuvent être mieux étayées par la compréhension de ce qui a bien marché et de ce qui a échoué, les leçons peuvent même être utiles à des tiers s'occupant de prospective régionale en dehors de votre région, ou à des tiers de votre région cherchant à intégrer la prospective dans leurs propres organisations.

### Q6.3 Comment procéder à cette évaluation?

L'évaluation peut se faire en temps réel ou a posteriori, les deux méthodes ayant leurs partisans et leurs détracteurs.

#### L'évaluation fait le rapprochement entre les réalisations et les objectifs prévus Ɂ l'approche «logigramme»

<u>ÉTAPE DU LOGIGRAMME</u>	<u>Aspects intéressant l'évaluation</u>
<b>Objectifs politiques généraux</b>	C'est l'étape consistant à identifier la mission globale des organisations commanditaires de la prospective régionale, qui débouche sur un exercice de prospective spécifique et sur une série d'autres activités. L'évaluation se concentre sur la relation entre ces différentes activités.
<b>Objectifs de l'exercice de prospective</b>	Ce sont les objectifs principaux sélectionnés pour les activités de prospective — les objectifs implicites restant implicites — ainsi que les objectifs ajoutés à l'exercice durant son déroulement. L'évaluation étudie le taux de réalisation de tous les objectifs.
<b>Principales activités menées dans l'exercice de prospective</b>	L'exercice comporte un certain nombre d'activités majeures (chapitre 5). L' <b>évaluation</b> examine dans quelle mesure ces activités contribuent à la réalisation des objectifs de la prospective. Le <b>suivi</b> , au contraire, porte sur l'exécution détaillée des activités, le taux de réalisation des jalons, etc.
<b>Effets immédiats</b>	L'évaluation examine dans quelle mesure les produits formels ont été réalisés (rapports établis et diffusés, réunions tenues et taux de présence, etc.).
<b>Impacts intermédiaires</b>	L'évaluation, au moyen de méthodes telles que des entretiens et des enquêtes auprès des participants au projet, des «utilisateurs» de ses résultats, etc., cherche à savoir si de nouveaux réseaux ont été formés, si les personnes ont changé leur comportement, si les organisations ont intégré les méthodes ou les résultats de la prospective.
<b>Impacts à terme</b>	L'évaluation <i>tentera d'identifier</i> les effets de l'exercice sur le fonctionnement général de la région, sachant que les effets spécifiques de la prospective sont difficiles à distinguer de ceux d'autres initiatives.



L'évaluation de la prospective doit être conçue avec soin — trop minutieuse, elle perturberait les opérations et gênerait les acteurs, trop superficielle, elle ne serait plus utile à la majorité des acteurs; enfin, elle devra être suffisamment indépendante pour donner un aperçu crédible et légitime de l'activité. Les évaluations se concentrent sur le lien entre les réalisations et les objectifs, et un «logigramme» (voir ci-contre) peut permettre de structurer ce travail d'analyse. Toutes sortes de données seront pertinentes. Certaines peuvent être des «sous-produits» (listes de présence aux réunions, communiqués de presse, listes de publications, etc.), mais il sera souvent nécessaire de produire de nouvelles données, ce qui nécessitera, dans bien des cas, d'enquêter auprès des personnes participant à l'activité, ou susceptibles d'être influencées par elle. L'évaluation peut avoir lieu «en temps réel», durant le cours de l'activité, ou «a posteriori», une fois l'activité terminée.

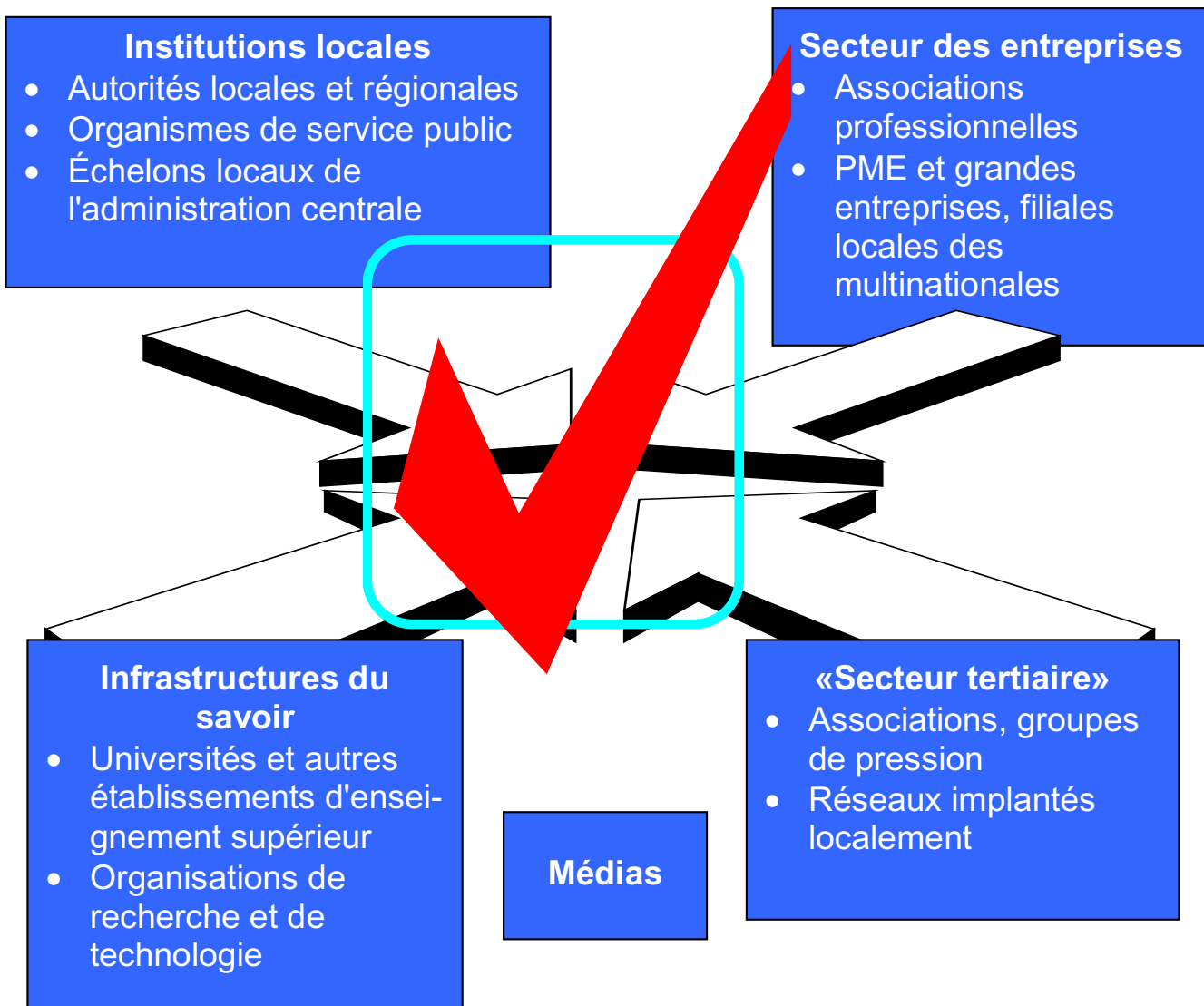
L'évaluation **en temps réel** permet de faire remonter l'information aux personnes responsables d'une activité, les aidant à identifier plus rapidement les déficiences et à traiter les problèmes. On doit cependant la distinguer du **suivi** normal d'une activité. Le suivi est une tâche de gestion, il consiste à veiller à ce que les tâches soient exécutées dans les délais, les rapports reçus à la date voulue et par les bons destinataires, l'argent dépensé conformément au budget, etc. L'évaluation, par contre, s'attache à examiner si ces tâches rencontrent leurs objectifs. Mais il faut bien garder à l'esprit que les objectifs ultimes auxquels tend la prospective sont essentiellement des objectifs à long terme. L'évaluation en temps réel est celle qui convient le mieux pour *identifier les processus qui se forment* (les processus d'interaction entre personnes sont souvent difficiles à identifier et à apprécier après coup), et peut-être les *impacts précoces* (qui, généralement, intéresseront le processus: par exemple, les mises en réseau, les acteurs qui infléchissent leur orientation vers les futurs éloignés, etc.).

Toutefois, la méthode la plus courante est l'évaluation **a posteriori**, qui suit une démarche rétrospective. Les évaluations a posteriori sont souvent engagées dans le but de prononcer la «clôture» de l'activité, d'établir le bilan final. Mais cela même est problématique lorsque les objectifs ultimes impliquent d'effectuer des changements à très long terme. Procéder à une évaluation de ce type quelques années après le début de la campagne permet d'examiner les activités induites, par exemple l'adoption de nouvelles politiques ou de nouveaux programmes, la création de co-entreprises, et même l'émergence d'innovations sociales et technologiques. Évaluer dans quelle mesure les facteurs tels que les impacts sur les processus et les questions touchant au développement de capacités sont des indicateurs pouvant rendre compte du degré d'intégration de la prospective dans la région implique une certaine marge d'appréciation. La difficulté, dans ces évaluations, vient des «signaux faibles»: en effet, après un certain temps, les évolutions et les résultats auront acquis des dépendances envers un grand nombre de facteurs, la prospective n'étant qu'un de ces facteurs. De plus, il peut se faire que le rôle joué par un exercice de prospective reste occulté, même s'il a eu effectivement un effet catalyseur. Certes, cela pose un problème s'agissant de la justification du bon usage des sommes allouées à l'exercice, mais la prospective n'est pleinement efficace que si on l'associe à d'autres activités, de sorte qu'il ne peut y avoir que des combinaisons d'influences.

L'évaluation est utile quand on la conçoit comme une composante d'un processus «rationalité, objectifs, activités, mesures, évaluation» (ROAME) — voir page ci-contre — et est d'un grand intérêt pour établir, au début de l'activité, une fiche ROAME indiquant comment ces composantes seront mises en pratique.

**Q6.4 Quels avantages dois-je rechercher dans la prospective régionale?**

Les avantages peuvent être découverts à différents moments et à différents niveaux. N'oubliez pas les avantages accessoires qui n'étaient pas prévus au départ. Arrêtez-vous peut-être sur certaines réussites exemplaires que vous pourrez utiliser comme «démonstrations».



Lors de la conception de votre campagne de prospective, vous aurez spécifié les objectifs et les résultats souhaités, et les avantages effectivement apportés par la prospective seront, pour beaucoup d'entre eux, révélés au cours de l'évaluation décrite ci-dessus. Cependant, il existe un certain nombre de questions qui vont au-delà du domaine de base de l'évaluation:

- Des avantages peuvent être apportés accessoirement par l'activité, qui n'étaient pas escomptés au départ mais qui, néanmoins, méritent d'être recensés et exploités (l'acquisition de solides capacités en matière de prospective était rarement donné comme un objectif explicite dans les premiers exercices de prospective et, pourtant, elle est apparue comme une retombée appréciée en plusieurs occasions).
- Il sera souvent utile de relever certaines belles réussites que vous pourrez présenter comme des «démonstrations» pouvant amener d'autres parties à se lancer dans la prospective ou à réorienter leurs activités de prospective, et qui formeront d'utiles repères de *benchmarking* pour l'identification et la généralisation des bonnes pratiques.

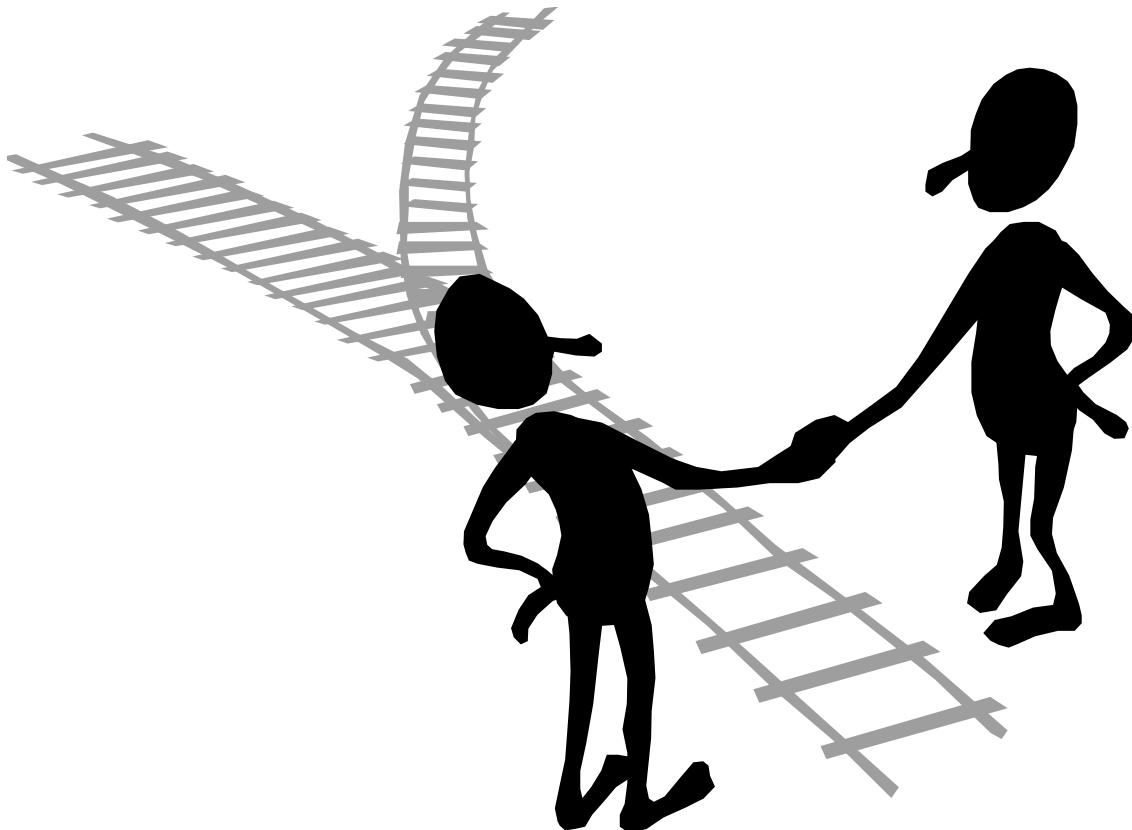
La façon la plus simple de recenser les avantages est de demander aux personnes participant à l'activité de les signaler systématiquement. Les questions des enquêtes doivent être cadrées de manière à ce qu'on puisse appréhender les différents types d'avantages et déceler les avantages accessoires. Il faudra peut-être utiliser ces questionnaires de façon itérative (si ce n'est en continu) afin de pouvoir appréhender les avantages immédiats et à long terme et recueillir les appréciations sur leur importance. En outre, les avantages peuvent être perçus à différents niveaux — au plan de l'efficacité et de la carrière des individus, au plan des capacités d'organisation des organisations et des entreprises participantes, au plan des améliorations des réseaux de communication et, d'une manière plus générale, des interactions sociales

Si on s'intéresse plus spécialement aux démarches réussies, il pourra s'avérer utile de porter l'effort sur le suivi de certains cas qu'on estime exemplaires, plutôt que de vouloir sonder l'ensemble du champ à la même profondeur. Voici quelques exemples du type de données qui peuvent être produites en ce qui concerne les avantages:

- Les liens sont-ils devenus plus étroits? Les participants (en particulier les acteurs périphériques des réseaux existants, tels que les PME) connaissent-ils mieux les organisations et les experts utiles — et sont-ils mieux connus de ces derniers, participent-ils aux réunions et groupes de discussion, ont-ils accès aux sources de connaissance et à une assistance lorsqu'ils se trouvent devant des problèmes à affronter ou des possibilités à exploiter? Ces avantages peuvent être évalués en demandant directement aux participants de faire connaître leur sentiment, ou en travaillant sur les données des réunions, des sites Web, des services d'assistance téléphonique, etc.
- De nouvelles activités, de nouvelles initiatives ont-elles été lancées, les priorités ont-elles changé, en conséquence de la prospective? Analysez ce que disent les commanditaires de ces activités et les sentiments donnés par les autres personnes assurant des tâches de collaboration ou de mise en œuvre, étudiez dans quelle mesure référence est faite à la prospective dans les documents fournis, etc.
- Peut-on, constater qu'une «culture de la prospective» est en genèse, que les perspectives à long terme sont prises sérieusement par un plus large spectre d'acteurs? D'autres entités ont-elles engagé des activités de prospective de leur côté, et constate-t-on que les résultats de l'exercice font l'objet de discussions au sein des organisations utilisatrices?

**Q6.5 Comment puis-je gérer les attentes des acteurs en matière de prospective régionale?**

**Les attentes peuvent être très diverses et parfois irréalistes. Des stratégies visant à traiter les dissonances devront être élaborées.**



Une campagne de prospective d'une région pourra avoir du mal à traiter des attentes trop différentes ou irréalistes. Les résultats souhaités peuvent varier selon les acteurs: certains attendront un centrage sur les problèmes urbains, d'autres sur des secteurs particuliers de l'économie ou sur certains groupes sociaux, etc. Ces attentes seront parfois irréalistes car elles se seront appuyées sur des points de vue trop optimistes quant à l'importance donnée à certaines questions, sur le degré d'attention que les responsables politiques accorderont aux apports de la prospective lorsqu'ils se pencheront sur ces questions et sur le rythme du changement.

C'est pourquoi il est bon d'avoir une notion claire des avantages qu'on peut raisonnablement attendre. Cela doit être dit aux participants dans le cadre de l'activité de prospective, et la méthode à utiliser pour communiquer le message sera de rechercher les informations pertinentes et de les mettre sous la forme voulue pour que les parties intéressées puissent les examiner. À mesure que l'activité de prospective avancera et qu'on aura une meilleure idée de ce qui pourra ou ne pourra pas être accompli, des ajustements pourront être apportés à ces attentes.

Les lacunes dans la mise en œuvre peuvent être décourageantes. Elles peuvent se produire lorsque des recommandations ont été établies sans qu'on ait prévu de mécanismes pour vérifier que les suites nécessaires sont données, ou lorsqu'on a laissé se dissoudre des réseaux qui fonctionnaient de façon productive.

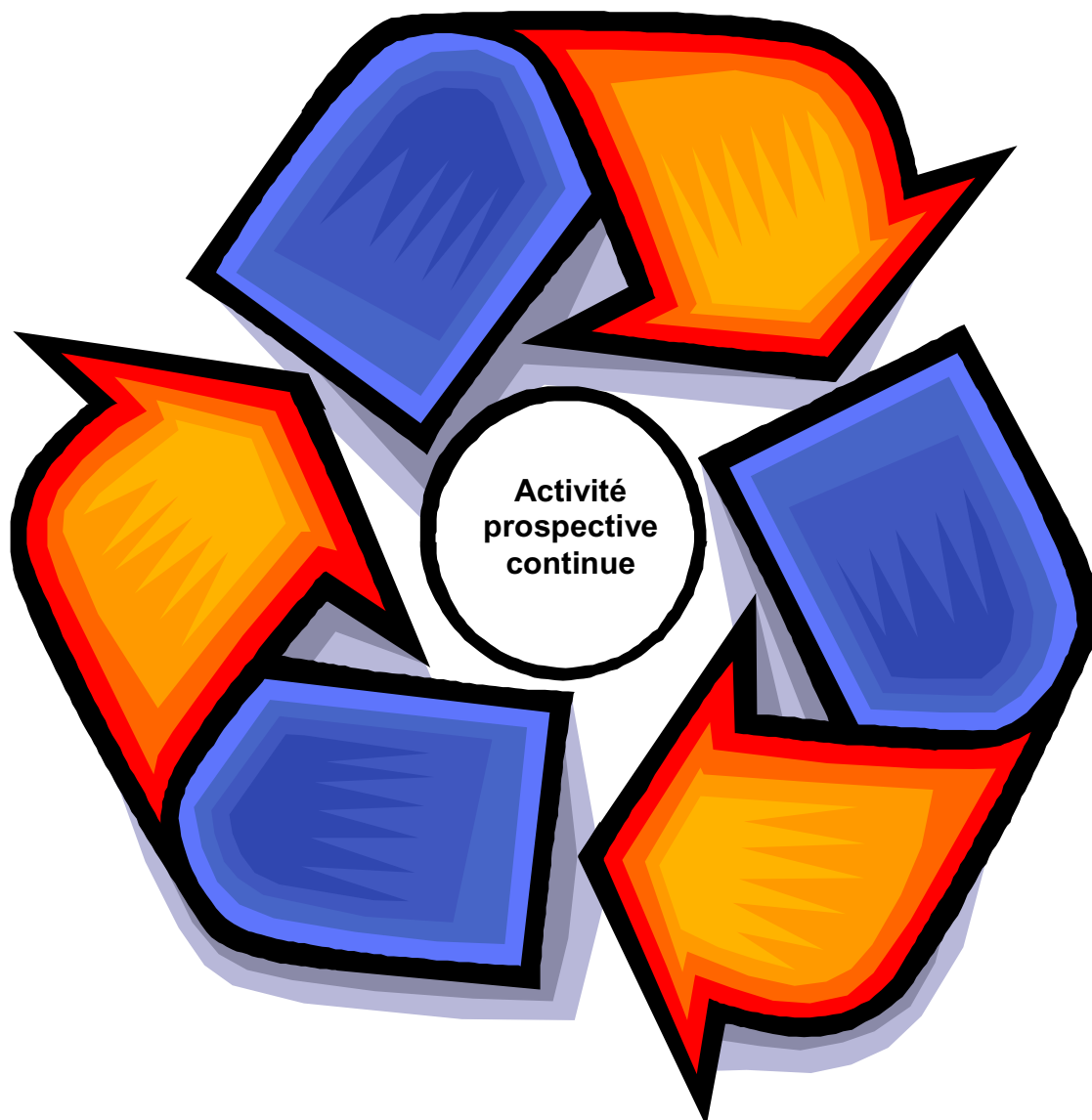
C'est pourquoi nous avons souligné la nécessité de lier la prospective à l'action: la prospective régionale véritable ne prend pas en compte des visions parfaitement abstraites. C'est un processus participatif visant à bâtir une meilleure compréhension des futurs souhaitables et réalisables et de la démarche collective à suivre par les différents partenaires d'une région pour créer ces futurs. C'est une tâche difficile, et elle ne peut pas être menée à bien sans de substantielles contributions en temps et en efforts de nombreuses parties. Le message essentiel, s'agissant de la gestion des attentes, est peut-être: **la prospective n'est pas une solution de l'immédiat.**

La démarche «Luxembourg 2010» présente plusieurs originalités qui en font un véritable projet pilote au niveau de la région wallonne:

- Contrairement à la plupart des démarches de réflexion stratégique où le travail est confié à un sous-traitant qui vient «livrer» ses conclusions, ce sont les acteurs eux-mêmes qui sont les artisans de Luxembourg 2010. En effet, un des objectifs dérivés est de (re)-créer un réseau fort d'acteurs autour du projet.
- La démarche s'écarte par ailleurs des méthodologies adoptées classiquement puisqu'elle prévoit la réalisation d'un diagnostic après l'identification des enjeux et projets fédérateurs. Ceci présente notamment l'avantage de centrer ce diagnostic sur des données réellement nécessaires à l'objectivation de ces enjeux et projets, en évitant toute dispersion inutile;
- Enfin, il s'agit d'une démarche qui se veut globale et transversale. Cela ne signifie nullement qu'elle a l'ambition d'être exhaustive mais bien qu'elle dépassera l'approche sectorielle classique pour se diriger vers une véritable démarche de société, avec toutes ses composantes.

**Q6.6** *Comment faire en sorte que la prospective devienne une activité continue dans ma région?*

**Une certaine dose de prospective continue ne peut qu'être profitable pour la région, et il existe plusieurs moyens de faciliter son avènement.**



Un seul exercice de prospective peut servir d'appui aux processus de décision durant une longue période. Outre qu'il éclairera le besoin politique particulier qui lui a donné naissance, l'exercice peut nourrir toute une série d'activités qui lui font suite, souvent, d'ailleurs, dans des domaines qui lui sont assez peu liés. Toutefois, après un certain temps, il y a de fortes chances que les rapports et autres documents produits soient considérés comme périmés et moins pertinents. Les liens personnels établis au travers des réseaux se seront dénoués au gré des mutations et des changements d'entreprise. Même les compétences acquises en matière de conduite d'études de prospective peuvent se rouiller si elles ne servent plus. Et, en tout état de cause, il est probable que d'autres thèmes surgiront qui nécessiteront de prendre en considération des perspectives à plus long terme, et il faudra lancer une nouvelle campagne de prospective. Une région est sans cesse confrontée à de nouveaux défis.

Ce qui découle de ces considérations est qu'une certaine activité continue de prospective ne peut qu'être profitable à une région. Cela ne veut pas nécessairement dire qu'un programme de prospective doive être déployé «en grand» de façon permanente (hypothèse qui n'est d'ailleurs pas inconcevable si le programme comporte des marges généreuses pour prendre en compte les renouvellements et réorganisations que le temps rendra nécessaires). Des buts beaucoup plus modestes peuvent être visés, comme l'établissement d'une **cellule de prospective** chargée de conduire, à petite échelle mais en continu, des exercices de prospective ou des activités de formation auprès d'organismes ou de groupes d'utilisateurs particuliers. Une telle unité pourrait également jouer un rôle utile en organisant des réunions régulières destinées à maintenir en état ou à raviver les réseaux créés lors de l'exercice initial de prospective, et en fournissant des informations et des analyses permettant d'actualiser les rapports et les réflexions produits par ces réseaux.

À de nombreux égards, la tâche névralgique est d'encourager une **«culture de la prospective»** au sein de laquelle toutes sortes d'organisations sociales et économiques reconnaîtront la pertinence des perspectives à long terme et engageront des exercices de prospective en fonction des besoins. Cela revient à intégrer profondément la prospective, et le développement des capacités nécessaires, dans la région. Mais peut-être faut-il encore, pour parvenir à cette «décentralisation» de la prospective, qu'existe une certaine activité centralisée continue. Par exemple, un exercice de prospective régionale d'envergure majeure peut rarement se prolonger sur des durées appréciables. On peut envisager qu'un exercice de ce genre ait lieu tous les 3-5 ans (ou même moins fréquemment s'il existe un programme de prospective tournant, qui se recalerait sur des secteurs et/ou problèmes différents à des moments différents). Le problème politique, en l'occurrence, est d'assigner les responsabilités pour les petites activités centralisées, qui concerneront toutes sortes d'aspects, et d'assurer le maintien du dispositif à travers les inévitables changements dans l'administration, les partis au pouvoir, les modes politiques, etc. Le dispositif résistera bien mieux à ces changements s'il existe des sources autonomes d'expertise en prospective. Les gisements d'expérience qu'on peut trouver, par exemple, dans les universités, les chambres professionnelles, les consultants et les associations peuvent aider à préserver les capacités de la région en matière de prospective, et on devra donc se préoccuper des moyens de faciliter le développement de ces centres.

## **PARTIE III – Descriptions d'expériences de prospective régionale**

Dans cette section du guide, nous allons rendre compte d'expériences réelles de prospective régionale dans diverses parties de l'Europe. Vous aurez noté que, dans toute la partie II, nous avons fait référence à des cas réels de prospective régionale afin d'illustrer des points, des tendances et des enjeux essentiels dans le déploiement de la prospective. Dans la présente section, nous allons donner des comptes rendus larges et approfondis de six exercices de prospective régionale, en utilisant un cadre d'analyse qui s'aligne étroitement sur l'architecture des chapitres de la partie II. Nous espérons, en procédant de cette façon, que vous pourrez mieux appréhender les activités réelles associées à la mise en œuvre de la prospective régionale.

Pour écrire la partie III, nous avons dû chercher un juste équilibre entre la quantité, c'est-à-dire couvrir de nombreux cas en les survolant, et la qualité, c'est-à-dire rendre compte dans le détail d'un petit nombre de cas. Nous avons opté pour ce dernier parti en choisissant de couvrir six exemples seulement, et nous omettons de ce fait certains des cas que nous avons cités dans la partie II. Les six cas décrits ici ont été choisis pour leur caractère distinctif et, dans une moindre mesure, pour leur dispersion géographique.

Nous commençons, au chapitre 7, par un exercice mené en Catalogne au début de la décennie 1990. Cette étude marquante a pris fin au moment où les méthodes de la prospective commençaient seulement à s'imposer au niveau national et est un des premiers exercices de prospective régionale globale menés dans le monde. À de nombreux égards, elle constitue un «point remarquable» de grande valeur au regard du vif intérêt et des activités nombreuses que suscite aujourd'hui la prospective régionale.

Au chapitre 8, nous examinons l'exercice de prospective mené dans la région d'Uusimaa en Finlande. Dans ce cas, l'exercice était focalisé sur le développement et la mise en réseau de capacités en matière de prospective régionale. Un ciblage comparable a été adopté pour l'exercice de la région North East England, qui fait l'objet du chapitre 9, qui met également l'accent sur l'intégration de la prospective dans les entreprises et plus largement dans l'ensemble de la société.

Dans le chapitre 10, nous couvrons un des nombreux exercices français de prospective territoriale qui ont connu une grande vogue dans la dernière décennie. Cet exercice est consacré à l'agglomération du Grand Lyon et indique comment une collectivité régionale a utilisé la prospective pour susciter une plus grande participation démocratique de ses citoyens dans les débats sur les politiques d'aménagement urbain.

Dans le chapitre 11, nous reviendrons au Royaume-Uni pour une description des activités de prospective dans la région West Midlands. Il s'agit ici d'un exercice relativement nouveau qui a reçu un financement d'amorçage de l'UE au titre des Fonds structurels. Il est focalisé sur l'injection d'une réflexion à long terme dans les petites et moyennes entreprises (PME) en vue d'améliorer leur compétitivité.

Enfin, le chapitre 12 couvre un exercice transnational entre des régions frontalières en Allemagne, au Danemark et en Suède. Baptisé Baltic STRING, cet exercice entend élaborer une vision et un plan d'action communs pour la coopération transfrontalière et le développement régional. Cette initiative a, elle aussi, reçu un financement de l'UE.



## CHAPITRE 7 – CATALOGNE A L'HORIZON 2010 (ESPAGNE)

### CONTEXTE

La Catalogne est une communauté autonome d'Espagne, comptant six millions d'habitants (1,6 million pour Barcelone) et occupant une surface de 31 930 kilomètres carrés. La motivation première de cet exercice de prospective régionale d'importance majeure est venue du besoin et du désir ressentis par le gouvernement régional catalan, vers la fin de la décennie 1980, d'anticiper les évolutions futures et de provoquer un large débat sur le positionnement à long terme de la Catalogne en tant que région méditerranéenne clé — en termes, d'une part, de l'image interne que les Catalans ont de la Catalogne et, d'autre part, de l'image projetée à l'extérieur et des liens avec le reste de l'Espagne, avec l'Europe et en particulier avec l'ensemble qui borde le rivage sud-ouest de la Méditerranée, le Maghreb. Cela a conduit à la création, en 1989, de l'Institut Català d'Estudis Mediterranis (ICEM), aujourd'hui l'Institut Català de la Mediterrània (ICM - Institut catalan de la Méditerranée). Dans les trois années de 1989 à 1992, Catalogne 2010 est devenu le projet de référence pour l'ICM.

### CHAMP D'ACTION

L'étude était **très large**, couvrant tous les aspects de la société catalane: culture, politique, économie, démographie, aménagement du territoire, etc. Un de ses produits intermédiaires, qui montre l'étendue de son champ d'action, est la décomposition du «système» catalan en six grands sous-systèmes, repris dans le tableau de la page suivante, chacun déterminé par un certain nombre de facteurs clés (indiqués dans la colonne de droite)

Le champ d'action était également marqué par une forte orientation vers l'extérieur, à travers la prise en compte explicite des interdépendances externes avec d'autres régions européennes et avec le Maghreb, comme au travers de la reconnaissance de la montée en puissance d'un espace de coopération transnational au sein duquel les autorités régionales collaborent de plus en plus étroitement.

### CONSTRUIRE LA DYNAMIQUE

Le patronage direct par la présidence régionale a donné au projet une grande visibilité et a fait naître un fort sentiment d'implication au sein des nombreux groupes parties prenantes au projet — qui venaient à la fois de la sphère des institutions politiques et des organes de réflexion politique et du monde plus large de l'économie et de la société civile. Au départ du projet, des réunions ont eu lieu avec chacun des services du gouvernement régional afin de présenter le projet et d'identifier les travaux d'étude du futur et le plan stratégique, dans tous les domaines couverts. À ce stade également, un groupe d'experts, choisis pour couvrir les différents domaines, a été constitué dans le but de dresser la première liste des variables clés de l'étude. Les préoccupations des parties intéressées, leurs apports et leur degré d'implication dans le projet ont pris différentes formes durant la phase de mise de mise en œuvre de trois ans: on est ainsi passé de ces 13 experts chefs de file pris dans le groupe de travail, à un groupe élargi de 42 experts participant directement à la préparation du rapport et des documents d'appui détaillés (études commandées, etc.), puis au groupe de plus de 200 experts participant aux discussions des panels des sous-systèmes, aux études Delphi et autres types d'enquête et aux séminaires de travail visant à l'élaboration détaillée des thèmes et des enjeux sous-tendant l'étude.

Morphologie du système catalan	
Sous-systèmes	Facteurs clés
1. Évolution démographique	Fertilité Longévité Solde migratoire
2. Aménagement du territoire: occupation des sols, infrastructures et communications	Ressources naturelles Répartition spatiale de la population et des activités Transports internes Transports externes Télécommunications
3. Système productif	Dynamique de la croissance mondiale Compétitivité économique catalane
4. Marché du travail et protection sociale	Évolution du rapport de dépendance Bilan financier du système de protection sociale
5. Les dynamiques de la société catalane	Identité catalane Modes de vie en Catalogne Tendances et souhaits des Catalans
6. Cadre géopolitique et institutionnel	Perspectives européennes Perspectives méditerranéennes Le modèle espagnol d'«autonomie» dans la dynamique internationale

## STRUCTURE ET ORGANISATION

L'étude était **coordonnée** par ICM (Maria Àngeles Roque) et par Futuribles International (Hugues de Jouvenel) et comportait un **groupe de travail pilote** de 13 personnes. L'étude a été menée sur **quatre grandes phases**. La première consistait en une analyse systémique de la Catalogne dans une perspective à **20 ans** jusqu'en 2010 en vue d'identifier les principales variables qui agissent sur le développement de la région. La deuxième phase a consisté à étudier et à analyser la **morphologie** du système catalan projeté à 20 ans en avant. Cela a abouti à l'identification des six sous-systèmes indiqués dans le tableau ci-dessus, qui ensuite ont défini les principaux éléments architecturaux pour les parties ultérieures de l'étude. La troisième phase comprenait une **analyse** détaillée, plus l'élaboration d'une série d'**hypothèses** et de **micro-scénarios** associés pour chacun des sous-systèmes. La quatrième phase a été consacrée à l'élaboration de **scénarios globaux**. Le principal groupe de travail a pris en charge la phase de définition de ce scénario global final.

## METHODOLOGIE

L'étude a utilisé diverses méthodologies:

- Dans la phase d'analyse systémique initiale, une **matrice des impacts croisés** a été mise au point pour 45 variables différentes qui ont obligé de groupe de travail à donner une réponse à 1 980 questions (la relation cause-effet entre les 45 variables étant affectée d'un coefficient de 1 (faible), 2 (moyen) ou 3 (fort). La méthode dite **MICMAC**<sup>30</sup> a été utilisée pour identifier les variables ayant le plus grand impact et la dépendance la plus forte.
- Durant la détermination de la morphologie du système, qui a conduit à l'identification des six sous-systèmes, des analyses de tendance ont été effectuées sur les variables, en portant l'attention voulue aux éventuels **points de rupture** ou points d'inflexion, que ceux-ci soient amenés par les événements ou par des actions conscientes. Cela a été associé à

<sup>30</sup> MICMAC signifie «matrice d'impacts croisés – multiplications appliquées à un classement». Voir M. Godet, *De l'anticipation à l'action, manuel de prospective et de stratégie*, Dunod, 1991, traduction anglaise, Godet (1993) *From anticipation to action - A handbook of strategic prospective*, Éditions UNESCO.

une analyse des stratégies des différents acteurs impliqués — y compris les alliances éventuelles, les conflits et les moyens d'action dont ils disposaient.

- Dans la partie la plus longue et la plus difficile de l'étude — analyse et projection des dynamiques des sous-systèmes — différentes méthodes ont été utilisées. Comme dans la phase précédente, de nombreuses études du type recherche documentaire ont été engagées, de même qu'un grand nombre d'enquêtes auprès de différents secteurs, spécialistes et acteurs représentant différentes composantes de la société catalane. L'enquête prospective utilisait une étude Delphi à un seul cycle, tandis que des enquêtes s'apparentant davantage au sondage d'opinion étaient également utilisées pour la collecte d'informations concernant les aspects tels que les valeurs catalanes dans la décennie 1990.
- Un échantillon de 41 titres retenus parmi l'ensemble des rapports et documents d'appui établis spécifiquement pour l'étude est inclus dans la bibliographie du rapport final (indiqués par \*).
- La construction du scénario final s'est faite en allant des scénarios partiels des sous-systèmes aux scénarios globaux dans le but de révéler la synthèse globale des tendances dominantes et des risques principaux de discontinuité, plus les défis que ceux-ci impliquent et les politiques pouvant être mises en place sur le long terme. Cinq scénarios globaux ont été établis, couvrant trois perspectives différentes: scénarios tendanciels, scénarios contrastés (cas le plus favorable/le moins favorable) et scénarios normatifs, c'est-à-dire le futur souhaitable:
  1. scénario tendanciel de transition jusqu'en 2000 — *prendre le train en marche*,
  2. scénario tendanciel favorable jusqu'en 2010 — *Catalogne, le moteur de l'Europe*,
  3. scénario pessimiste de dégradation jusqu'en 2010 — *une Catalogne marginalisée*,
  4. scénario alternatif de rupture introduisant une discontinuité jusqu'en 2010 — *une nouvelle stratégie de développement*,
  5. scénario de rupture introduisant une discontinuité avec involution jusqu'en 2010 — *une Catalogne introspective*.

## «OUTPUTS» ET RESULTATS

Le principal produit tangible a été la publication du **rapport final** reprenant les principales conclusions et synthétisant le travail effectué au cours des trois années de l'étude. Le rapport a été édité en catalan, en espagnol et en français. En termes d'intangibles, l'impact a été, à vrai dire, très puissant. Le rapport et les conclusions de l'étude sont pratiquement devenus une **lecture obligatoire** pour tous les acteurs politiques et institutionnels de Catalogne, non pas seulement à l'intérieur du gouvernement régional, mais aussi au niveau des villes et des autorités des municipalités (districts) sur l'ensemble de la Catalogne, ainsi que dans le secteur privé. Il est devenu un ouvrage de référence très utilisé pour tout ce qui touche au débat politique et à l'action de la puissance publique et, de façon très explicite, a introduit un vocabulaire et un ensemble de conceptions entièrement nouveaux dans le débat politique. Une série de 24 **séminaires** de débat et de diffusion a eu lieu dans toute la Catalogne, en adaptant, à chaque fois, le contenu et la présentation au lieu géographique, au contexte du séminaire et au profil des participants. Citons notamment:

- à l'EADA (un cercle économique) sur le thème «les scénarios de l'avenir économique et de la compétitivité des entreprises»,
- au Collège des notaires sur le thème «collectivités professionnelles»,
- à la Faculté des sciences politiques et de sociologie sur le thème «méthodologies de la prospective»,
- avec les dirigeants des partis politiques sur le thème «construction des institutions politiques»,
- avec la Faculté de sciences de l'éducation sur le thème «migration et le multiculturalisme»,
- avec les services culturels du gouvernement régional et du conseil de ville de Barcelone sur le thème «identité et culture».

Une **université d'été**, appelée «Prospective méditerranéenne. Catalogne 2010» s'est également tenue à l'Université internationale Menéndez Pelayo. L'évènement a reçu une très large couverture médiatique sous la forme d'articles de synthèse, d'articles d'opinion et, dans certains journaux, de rapports spéciaux analysant le contenu des scénarios globaux. L'étude est devenue une référence souvent citée dans les études et travaux ultérieurs en Catalogne, comme par exemple les symposiums «Catalunya demà» organisés par la Généralité de 1997 à 1998 pour débattre de l'avenir de la Catalogne.

Aucune **évaluation** spécifique n'a été effectuée. En termes de suivi et de reconduction, une publication récente, «L'espai mediterrani llatí» (L'espace méditerranéen latin, 1999) comprend un chapitre qui propose une révision des paramètres proposés dans les scénarios globaux originaux. Le chapitre souligne que certains éléments des scénarios se sont réalisés, que certaines tendances ont connu une rupture, donnant naissance à des situations et à des paramètres nouveaux, et que certains défis restent sans solution. Un nouveau scénario tendanciel normatif est proposé.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Hugues de Jouvenel i Maria-Àngels Roque (dirs.) *Catalunya a l'horitzó 2010. Prospectiva mediterrània*, Barcelona: Enciclopèdia Catalana, 1993 (édition catalane); *Cataluña en el horizonte 2010. Prospectiva mediterránea* Madrid: Ediciones de la Revista Política Exterior, 1994 (édition espagnole); *Catalogne à l'horizon 2010* Paris: Economica, 1994 (édition française)

Maria-Àngels Roque (dir.). *L'espai mediterrani llatí*, Barcelona: Proa, 1999 (édition catalane); *El espacio mediterráneo latino*, Barcelona: Icaria, 1999 (édition espagnole); *L'espace méditerranéen latin*. La Tour d'Aigues: éditions de l'Aube, 2001 (édition française).

## **PERSONNES DE CONTACT**

Institut Català de la Mediterrània d'Estudis i Cooperació (ICM)

C/ Girona, 20-22, 5a planta 08010 Barcelona, Spain

Tel. +34 93 244 98 50 Fax +34 93 247 01 65

Courriel: [picm0000@correu.gencat.es](mailto:picm0000@correu.gencat.es); URL: <http://www.gencat.es/icm/amenus.htm>

(Contacts: Maria Àngels Roque, Jordi Padilla Rovira - Departament d'Estudis)

### **ELEMENTS CLES**

- Mise en œuvre de moyens très importants;
- Utilisation de méthodes très formalisées «à la française».

## CHAPITRE 8 – UUSIMAA (FINLANDE)

### CONTEXTE

Le Centre pour l'emploi et le développement économique (EEDC) de la province d'Uusimaa (région d'Helsinki) est un organe régional de l'État, situé dans l'agglomération de la capitale. Les centres EEDC, au nombre de quinze en Finlande, ont été créés en 1997 pour accompagner le développement des entreprises et de l'emploi au niveau régional. Deux ans auparavant, une importante opération de prospective, s'inscrivant dans le cadre du programme de l'objectif 4 du Fonds social européen (FSE), avait été mise en route en Finlande. L'opération était coordonnée par les ministères du travail et de l'éducation. Le ministère du travail entendait donner une priorité particulière au développement de la prospective dans les EEDC et a mis en place un projet de soutien à cet effet. Le financement du projet a permis aux centres d'employer une personne à plein temps pendant un semestre pour démarrer l'activité de prospective. L'activité a pu se poursuivre après cette période dans le cadre du programme du FSE, mais il a fallu établir un projet de prospective concernant clairement un domaine ou un thème défini et demander le financement sur cette base.

L'activité de prospective menée dans le cadre décrit ci-dessus a été mise en route avec une ampleur variable dans plusieurs EEDC. L'EEDC de la région d'Uusimaa est tout à fait acquis à la prospective. Lorsque le projet national de soutien prendra fin au début de 2001, il continuera cette activité en affectant à la prospective, de la façon qu'il jugera utile, une partie du financement du FSE. Cette décision s'applique pour toute la durée du nouveau programme-cadre de l'UE, c'est-à-dire jusqu'à la fin de 2006.

Quatre facteurs ont eu un impact majeur sur le développement de l'activité de prospective dans l'EEDC d'Uusimaa:

- la pratique générale en matière de prospective en Finlande,
- les expériences précédentes des institutions régionales dans le domaine de la planification et de la prévision,
- la nature des informations requises pour la prospective, en fonction des tâches des EEDC,
- la position particulière de la région d'Uusimaa comme centre national.

Contrairement à d'autres pays européens, il n'y a pas eu en Finlande d'exercices de prospective spécifiques de grande ampleur. La prospective et les activités apparentées se trouvent au contraire éparpillées dans de nombreuses organisations, tant publiques que privées (ministères, centres de recherche, établissements d'enseignement, organisations professionnelles, etc.). Des activités de prospective sont également souvent présentes dans certaines études prévisionnelles, par exemple sous la forme de scénarios. De même, dans les études d'anticipation des besoins de qualification, qui font traditionnellement appel à des prévisions quantitatives à grande échelle ou à des sondages auprès des entreprises, les études de prospective à long terme gagnent du terrain.

Sur un plan plus général, rappelons que les autorités régionales finlandaises depuis longtemps intègrent des travaux de type «prospective» aux activités de prévision et de planification. Dans les années 1970 déjà, par exemple, des projets de scénario et des études Delphi avaient été menés dans la région d'Helsinki, en collaboration entre les organisations régionales d'État et les municipalités. Dans ces dernières années, la prospective a pris une nouvelle importance du fait des turbulences et des incertitudes qui affectent le développement économique. La nécessité d'un positionnement souple, mettant l'accent sur la compréhension et sur la «construction» du futur, s'est faite plus pressante, et la prospective est vue comme répondant à ce besoin mieux que les prévisions et les plans détaillés établis en réponse à ces perturbations.

Le domaine de mission des EEDC est très large. Il englobe: le développement des technologies et des activités d'innovation régionales, le développement de l'activité des entreprises, en particulier les PME,

les activités qui favorisent et préservent l'emploi, et le développement des compétences des travailleurs. Dans la pratique, cela se traduit par des aides aux entreprises, par l'organisation de prestations par des consultants et par l'organisation de compléments de formation pour les chômeurs comme pour les travailleurs. Les EEDC assurent au niveau régional les tâches qui relèvent de la responsabilité du ministère du commerce et de l'industrie, du ministère du travail et du ministère de l'agriculture et des forêts.

Presque un tiers de l'activité économique de la Finlande est concentré dans la région d'Helsinki, dont les activités sont souvent d'importance nationale. C'est pourquoi l'EEDC d'Uusimaa ne peut pas se limiter à un point de vue purement régional dans ses activités de prospective. L'interaction constante avec les organisations s'occupant de prospective nationale, ainsi que la mise en réseau avec les organisations régionales dans diverses parties du pays, ont été les objectifs importants de l'activité de prospective de l'EEDC.

## **CHAMP D'ACTION**

Les points de départ suivants ont été retenus pour l'activité de prospective de l'EEDC d'Uusimaa:

- couplage avec diverses traditions et approches utilisées dans la prospective;
- définition d'un cadre large, dans lequel les projets menés par l'EEDC lui-même, ainsi que les informations obtenues à travers les réseaux, seront spécifiés;
- permanence de l'activité.

L'EEDC d'Uusimaa combine trois approches différentes en matière d'acquisition d'informations: (1) la prospective technologique, (2) l'anticipation des besoins de qualifications, et (3) la prévision. De ces trois approches, la prospective technologique constitue le cadre de base. Le but de l'exercice de prospective de l'EEDC est à la fois de collecter des informations basées sur l'industrie et d'examiner des questions sociétales plus générales, telles que le développement de la société de l'information, le vieillissement de la population et les problèmes de marginalisation liés au chômage de longue durée. Ce large domaine, couplé aux ressources limitées disponibles, fait qu'il est important de considérer soigneusement quels projets de prospective l'EEDC va lui-même mettre en œuvre et pour quelles questions il peut recourir aux informations d'autres sources. La solution adoptée est actuellement la suivante:

- pour les prévisions quantitatives, l'EEDC s'appuiera presque exclusivement sur les données produites par les administrations et les centres de recherche;
- l'EEDC définit les domaines et les questions sociales les plus importants pour sa région, et ses propres exercices de prospective sont centrés sur ceux-ci;
- pour les autres domaines et thèmes, les informations de prospective produites par les partenaires des réseaux sont compilées et élaborées sous une forme adaptée aux besoins de l'EEDC.

Le projet de soutien à l'échelle nationale de l'exercice de prospective de l'EEDC a rassemblé les prévisions régionales les plus importantes décrivant l'évolution de l'économie, de l'emploi et de la population, comme les indicateurs «TOP 15», disponibles sur Internet. Pour l'heure, les prévisions vont principalement jusqu'à 2010. En ce qui concerne les résultats des projets de prospective, il n'y a pas d'informations récapitulatives, par secteur par exemple. Le projet d'accompagnement a, cependant, créé un portail Internet où les informations sur les projets en cours et terminés sont disponibles et où des liens avec le matériau initial peuvent être trouvés.

L'EEDC d'Uusimaa a insisté pour une division plus systématique du travail de prospective entre les régions. Il est prévu que chaque région se spécialisera dans les secteurs et les préoccupations qui lui sont propres et produira, en collaborant en réseau avec d'autres régions, des informations qui seront également utilisables à l'échelle nationale. De la sorte (et en dépit des ressources limitées), les travaux de prospective régionale seront profitables à de nombreuses organisations, en plus de leur intérêt pour

la région concernée. Sur ces bases, l'EEDC d'Uusimaa a choisi deux thèmes qui étaient sa spécialité à ce moment et sur lesquels il a mené des études de prospective pendant ces deux dernières années:

- les perspectives pour l'activité «services aux entreprises à forte intensité de connaissances»,
- les possibilités d'emploi dans le secteur associatif.

Les thèmes choisis sont basés sur le caractère particulier de la région d'Uusimaa, qui se caractérise, d'une part, par le taux de croissance le plus élevé du pays et, d'autre part, par un chômage de longue durée, avec les risques de marginalisation que cela entraîne. Le secteur des services aux entreprises à forte intensité de connaissances est celui qui se développe le plus rapidement, tant en Finlande que dans les autres pays, et, en Finlande, plus de la moitié du chiffre d'affaires de ces services est réalisé dans la région d'Helsinki. Le secteur associatif, dont la taille est plus modeste en Finlande que dans beaucoup d'autres pays européens, a été présenté par des études internationales comme un secteur important pour le maintien de l'emploi et la réduction du chômage de longue durée.

En résumé, l'activité de prospective du centre EEDC d'Uusimaa comprend des projets spécifiques et, parallèlement à cela, un processus continu d'acquisition et de fourniture d'informations de prospective destinées à étayer les actions pratiques engagées, tant par lui-même que par ses partenaires. Les paragraphes suivants décrivent plus en détail comment une interaction permanente entre la prospective et l'action pratique a été recherchée.

Enfin, on sait que l'horizon de temps de la prospective se situe habituellement à une échelle de 10-15 ans minimum. Il s'ensuit que, quand on va recueillir des informations auprès des partenaires en réseau, on les cherche surtout dans les exercices de prospective ayant cet horizon de temps. Parfois, l'horizon de temps est plus long, par exemple dans le projet «Manpower 2020» du ministère du travail. Il est plus court dans certains projets de l'EEDC. Par exemple, dans l'étude sur les services aux entreprises à forte intensité de connaissances (étude KIBS, *Knowledge-Intensive Business Services*), les personnes interrogées étaient invitées à dire ce que serait la situation à échéance de cinq ans et à échéance de dix ans. Ce terme plus court était nécessaire en raison du peu d'informations de base dont on disposait sur ce secteur. Dans le projet concernant le secteur associatif, l'horizon de temps était également de 5-10 ans (pour des raisons très proches). La décision sur l'horizon de temps à retenir a nécessité de trouver un équilibre entre deux facteurs opposés: (1) le désir que la prospective soit véritablement orientée sur le futur et n'ait pas un terme trop court; (2) le risque qu'avec un horizon de temps trop reculé (de l'ordre de 30 ans), la mise en application des résultats ne s'avère trop difficile dans la pratique, en particulier au niveau régional.

## CONSTRUIRE LA DYNAMIQUE

Dans l'exercice de prospective de la région d'Uusimaa, les principales mesures prises pour susciter la participation des divers acteurs ont été les suivantes: (1) l'analyse des besoins à prendre en compte dans l'exercice de prospective, (2) un plan de mise en route de l'exercice, (3) la création de réseaux et (4) la formation à la prospective.

**Analyse des besoins à prendre en compte dans l'exercice de prospective:** un objectif central, établi dès le tout début des activités de prospective de l'EEDC d'Uusimaa, était que la prospective devait trouver des applications pratiques dans la stratégie et la planification, et servir les processus de décision. Pour que cet objectif soit réalisé, il fallait que les personnels du centre EEDC d'Uusimaa soient eux-mêmes convaincus du besoin d'informations et sachent comment les utiliser. L'analyse des besoins a été effectuée dans le but de définir dans quelles situations les personnels des divers niveaux auraient besoin d'informations sur le futur, tandis qu'étaient organisés dans le même temps de brefs stages de formation sur la réflexion prospective, les méthodes de la prospective et les résultats des projets de prospective. L'analyse des besoins et la formation ont été menés à travers 19 sessions en petits groupes pour les quelque 160 salariés du centre.

Le **plan de mise en route de l'exercice de prospective** s'articulait sur les volets suivants:

- résumé et conclusions de l'analyse des besoins,
- plans relatifs aux projets de prospective de l'EEDC et à l'acquisition d'autres informations de prospective,
- organisation de la prospective,
- couplage de la prospective avec la conduite de l'action, la planification et la prise de décision,
- coopération régionale et mise en réseau pour l'exercice de prospective,
- plan de formation pour les besoins de l'exercice de prospective.

**Création de réseaux.** Une fois terminé le travail de mise en route, la prospective était devenue un concept familier au sein de l'EEDC. Le premier projet propre au centre a été lancé pour le secteur des services aux entreprises à forte intensité de connaissance (KIBS). Pour les besoins de la division du travail à l'échelle nationale, la mise en réseau avec deux autres centres EEDC a été incorporée au projet. Pendant le déroulement du projet, de nombreux autres liens par réseau ont été établis avec, entre autres, les associations professionnelles spécifiques au secteur. De même, un projet de prospective qui a été lancé par la suite pour le secteur associatif a permis l'établissement de liaisons par réseau avec des acteurs du secteur public, ainsi qu'avec un grand nombre d'associations. Après que les activités de prospective de l'EEDC d'Uusimaa sont devenues connues des autres organisations de prospective, une coopération s'est également instaurée avec celles-ci. Cela a renforcé la position du pôle «prospective» au sein de l'EEDC d'Uusimaa, du fait qu'on pouvait s'y procurer rapidement des informations sur le développement futur de nombreux secteurs d'activité et phénomènes sociaux.

La **formation à la prospective** a joué un rôle important dans la notoriété de la prospective et dans l'engagement de divers acteurs. Postérieurement à la formation liée à l'analyse des besoins, presque 40 autres stages de formation ont été organisés auxquels ont assisté quelque 1 300 personnes. Une grande partie des stages s'adressait aux personnels des agences locales de l'emploi dépendant de l'EEDC (conseillers à l'emploi, agents d'orientation professionnelle) et aux partenaires de l'EEDC (enseignants et conseillers pédagogiques dans les écoles et autres établissements d'enseignement, consultants en gestion municipale, etc.). La formation se composait pour l'essentiel des volets suivants:

- «de la prévision à la prospective», la philosophie de la prospective,
- les méthodes de la prospective,
- les tendances lourdes et les signaux faibles du développement économique et social,
- les résultats des projets de prospective spécifiques à des secteurs donnés,
- où trouver des informations supplémentaires sur la prospective.

## STRUCTURE ET ORGANISATION

L'activité de prospective à l'EEDC d'Uusimaa a commencé au printemps de 1998 par la création d'un groupe de projet spécial. À la fin de la même année, un responsable de projet à plein temps a été nommé et, à la fin de 1999, un chercheur a été embauché à plein temps pour le projet. La décision de pousser le projet jusqu'en 2002 a pu être prise du fait que les deux personnes ci-dessus et le groupe de prospective restent affectés à l'activité de prospective. Les réseaux tiennent également une place décisive dans le travail de prospective régionale de l'EEDC d'Uusimaa. On peut dire que l'organisation de la prospective dans l'EEDC d'Uusimaa s'articule sur trois composantes:

- une unité de prospective, de type projet, de deux personnes,
- un groupe de prospective sous la forme d'un réseau régional,
- des projets de coopération destinés à nouer d'autres liens à travers des réseaux.

Le **groupe de prospective** se compose de 16 personnes. Les départements et les principales unités de l'EEDC y sont représentés dans ce groupe. Sont également représentés deux conseils régionaux, la ville d'Helsinki et l'agence nationale de technologie (TEKES).



Parmi les **réseaux** nés de l'exécution de projets, on peut mentionner les suivants:

- le projet «Manpower 2020» du ministère du travail, dans lequel l'EEDC d'Uusimaa est impliqué à travers la participation à des groupes de travail consacrés aux structures d'emploi régionales et à l'impact de l'arrivée de la société de l'information;
- un projet des provinces visant à élaborer un système d'anticipation des besoins en compétences;
- un projet de scénario pour la confédération finlandaise de l'industrie et des employeurs;
- l'EEDC est également membre du secrétariat du projet national du ministère du commerce et de l'industrie visant à développer la prospective technologique.

## METHODOLOGIE

Des **entretiens** thématiques en face à face ont été menés dans les principales entreprises, dans le cadre du projet KIBS. La méthode par **analyse de la tendance lourde et des signaux faibles** a été adoptée pour résumer les résultats et tirer les conclusions. Les résultats ont été évalués lors d'un **séminaire** auquel participaient les représentants des entreprises du secteur KIBS; les acteurs du service public et des chercheurs. Une discussion en **panel** réunissant des représentants d'entreprises des différents sous-secteurs KIBS a occupé une place importante dans le séminaire. En outre, les résultats ont été examinés à diverses autres occasions de moindre envergure avec, entre autres, les associations **professionnelles** du secteur.

Dans le projet concernant le secteur associatif, l'étude de prospective a été menée au sein de quatre **groupes d'experts**. Deux de ceux-ci traitaient des perspectives de développement pour les domaines les plus larges du secteur associatif: (1) santé et action sociale et (2) formation, culture et action auprès des jeunes. Les deux autres groupes d'experts étaient consacrés à des thèmes spécifiques, (3) développement futur du secteur associatif en relation avec les secteurs public et privé et (4) le champ d'influence des citoyens sur le secteur associatif.

Les personnels du pôle prospective du centre, ainsi que le groupe prospective de la région d'Uusimaa, se sont efforcés en permanence d'accroître leur savoir-faire méthodologique en matière de prospective et d'études sur le futur. Des contacts ont été pris avec des chercheurs et des centres de recherche, à l'initiative de l'EEDC, ainsi qu'à travers le projet national. Un soutien important à la prospective en Finlande est le centre finlandais de recherches sur le futur fonctionnant dans le cadre de l'université de Turku, autour duquel a été constituée un réseau académique pour les recherches sur le futur, couvrant toutes les universités de Finlande.

La coopération avec d'autres acteurs menant des activités de prospective est importante, non seulement pour l'acquisition d'informations, mais aussi du point de vue de l'apprentissage et de la pratique des méthodes de prospective. À l'EEDC d'Uusimaa, par exemple, les méthodes de prévision quantitatives sont devenues familières grâce aux réseaux, et une plus grande expérience dans la pratique de la construction de scénarios a été acquise de cette façon. L'actuel projet Manpower 2020 du ministère du travail comprend à la fois des activités de prévision et de description de scénarios. Le projet de prospective de la confédération finlandaise des industries et des employeurs, actuellement en phase de démarrage, s'appuie principalement sur les scénarios.

## «OUTPUTS» ET RESULTATS

Les résultats du projet KIBS sont utilisés au sein de l'EEDC pour aider à planifier les formations complémentaires des personnels et les activités de soutien aux PME. Deux projets spéciaux pour l'accompagnement et le développement des entreprises sont en cours à l'EEDC, l'un concernant les entreprises débutantes et l'autre les entreprises à croissance rapide. Le projet KIBS collabore très étroitement avec ce dernier projet, le secteur le plus en vue à ce stade étant celui des technologies de l'information.

Dans le cas du projet KIBS, le système de répartition des tâches et de spécialisation à l'échelle nationale, qui avait été proposé par l'EEDC, en est maintenant à fonctionner en régime continu. À partir du début 2001, le chef de projet «prospective» de l'EEDC assume, en plus du travail de l'exercice de prospective, la responsabilité à l'échelle nationale du suivi et du développement du secteur KIBS dans le projet «Sectoral Expert Services» (prestations d'expertise sectorielle) du ministère du commerce et de l'industrie. Parallèlement à cela, les résultats du projet KIBS ont été présentés en divers points du pays, en particulier dans les différents EEDC, mais aussi à l'occasion d'autres événements organisés par des organisations du secteur public et du secteur privé.

Le projet de prospective sur le secteur associatif, qui a été commencé plus tard, en est seulement au stade de la finalisation, mais il est prévu que les résultats de ce projet seront surtout utilisés lors de la préparation des actions de planification destinées à réduire et à prévenir le chômage de longue durée. L'EEDC a utilisé des informations sur la prospective, prises à d'autres sources que ses propres projets, par exemple pour les stages de formation à la prospective évoqués ci-dessus. Une autre utilisation importante de ces informations est d'aider à la planification stratégique, dont une forme pratique est l'analyse annuelle des évolutions de tendance dans les champs d'intervention de l'EEDC.

Les forces de l'EEDC d'Uusimaa dans la prospective sont, à ce jour, tout d'abord la motivation du personnel vis-à-vis de la prospective et le renforcement continu de leurs compétences dans l'utilisation des informations issues des projets de prospective. Les résultats des projets de l'EEDC se sont avérés profitables dans la pratique et il y a actuellement une demande continue de formation à la prospective. La mise en réseau avec des organisations du secteur public est très large, au niveau régional comme au niveau national.

En raison du caractère continu de l'activité de prospective de l'EEDC d'Uusimaa, il n'y aura pas à proprement parler «reconduction du processus» dans le proche avenir, mais plutôt prise en compte de thèmes spéciaux dans l'exercice, et examen des difficultés que rencontre le développement de la prospective, difficultés qui découlent en partie des déficiences des travaux de prospective menés à ce jour. Les thèmes et les difficultés qui sont actuellement considérés comme les plus importants dans la région d'Uusimaa sont les suivants:

- Étendre le thème du projet KIBS aux innovations dans les services et à la prospective dans les services d'une manière plus générale.
- Développer un lien plus étroit entre la prospective technologique et l'anticipation des besoins de compétences.
- Renforcer les interactions entre les études de prospective régionale et l'action pratique.
- Construire des réseaux avec le secteur privé, en particulier les PME.
- Créer une «vraie» **culture** de la prospective dans la région d'Uusimaa.

L'élargissement du projet KIBS de manière à ce qu'il couvre l'innovation dans les services et le secteur des services en général est une préoccupation centrale du pôle prospective de l'EEDC d'Uusimaa pour les prochaines années. À cet égard, le centre travaillera en étroite coopération avec le centre national de technologie (TEKES) qui s'est fixé parmi ses orientations le développement du secteur des services par la technologie. Les liens entre la prospective et l'anticipation des besoins de compétences peuvent être améliorés. Des représentants du ministère de l'éducation et des municipalités sont également partenaires de cette coopération.

Bien que l'EEDC d'Uusimaa ait, à certains égards, réussi à lier la prospective à l'action pratique, on estime qu'il y a encore de la marge pour des améliorations. La «réputation» du pôle prospective au sein de l'organisation dépend, dans une large mesure, de la façon dont les acteurs, à différents niveaux, perçoivent la qualité de service du pôle prospective, en termes de satisfaction de leurs besoins pratiques d'informations. Par ailleurs, il y a un risque, en particulier au niveau régional, que le pôle de prospective devienne totalement subordonnée aux besoins d'information du quotidien et remplisse en fait la même fonction que les précédentes unités de planification. Ce risque a été reconnu par l'EEDC

d'Uusimaa et, pour s'en affranchir, l'accent restera mis sur l'indépendance du pôle de prospective et sur son orientation vers la recherche.

En ce qui concerne la mise en réseaux, les liaisons avec le secteur public sont bonnes et la coopération dans différentes directions se poursuit. Une insuffisance actuelle de l'activité de prospective de l'EEDC est la faiblesse de la coopération pratique avec le secteur privé, la situation étant meilleure pour le projet KIBS. Dans les travaux à venir, un accent spécial sera mis sur l'établissement de liens par réseau avec le secteur des PME dans les autres branches d'activité qui sont importantes pour la région d'Uusimaa. Le but recherché à travers l'utilisation des réseaux est, en plus de la poursuite de la formation à la prospective, de hisser le statut de la prospective à un niveau où l'EEDC d'Uusimaa pourra parler d'une vraie culture de la prospective.

## **BIBLIOGRAPHIE**

Kekkonen K. (1998): Instruments, tools and policies to anticipate the effects of industrial change on employment and vocational qualifications. Country report: Finland. ESF Publications 20/98. Ministry of Labour. Helsinki.

Nieminen J. (1999) (ed.): Methods and Practices of Regional Anticipation in Finland. ESF Publications 45/99. Ministry of Labour. Helsinki.

Toivonen M. (2001): Main Development Features of Knowledge Intensive Business Services, in Toivonen M. (ed.): Growth and Significance of Knowledge Intensive Business Services. Uusimaa T&E Centre's Publications 3. Helsinki.

"Anticipation of Industrial Changes and Training Needs at Regional Level". Workshop held in the connection of International Congress "Enterprise, Work, Education in the 21st Century. Anticipating Changes in Working Life and Education". 13-14 décembre 1999. Helsinki.

## **PERSONNES DE CONTACT**

Project Manager Marja Toivonen  
Maistraatinportti 2, P.O.Box 15, FIN-00241 Helsinki, Finland  
Dir. +358 9 2534 2022, fax +358 9 2534 2400  
Courriel: marja.toivonen@te-keskus.fi

Project Manager Jouko Nieminen  
Maistraatinportti 2, P.O.Box 15, FIN-00241 Helsinki Finland  
Dir. +358 9 2534 2487, fax +358 9 2534 2400  
Courriel; jouko.nieminen@te-keskus.fi

### **ELEMENTS CLES**

- Mise en place d'une cellule permanente de prospective;
- Constitution d'un pôle de compétences.



### CONTEXTE

Située sur la côte est de l'Angleterre, face à l'Europe du Nord et à la Scandinavie, la région North-East est une zone largement rurale. Cependant, la majorité de sa population de 2,6 millions d'habitants est concentrée le long des trois grands fleuves commerciaux, la Tyne, la Wear et la Tees, qui concentrent l'activité économique. La région comprend quatre sous-régions: Northumberland, Tyne and Wear, County Durham et Tees Valley.

L'économie de la région reposait, jusqu'à une époque relativement récente, sur l'industrie lourde: charbon et acier, constructions navales, produits chimiques. Le déclin de ces industries traditionnelles a entraîné des restructurations économiques en profondeur, l'industrie chimique gardant toutefois une place importante. Aujourd'hui, les forces de la région résident dans l'industrie automobile, l'électronique, les techniques avancées (notamment pour l'exploitation de pétrole et de gaz en mer), l'industrie pharmaceutique, les produits chimiques et les constructions métalliques. Les niveaux d'emploi sont plus élevés que la moyenne britannique.

La nécessité d'une étude de prospective a été ressentie avec une acuité particulière dans la région North-East England à la suite de l'arrivée de grandes entreprises étrangères en remplacement des industries traditionnelles (charbon, acier et industries lourdes). La région était en effet démunie en matière de centres de R&D, d'entrepreneurs locaux et de conception de produits innovants, et, en dépit de l'amélioration à court terme de l'emploi dans les industries de transformation, les autorités se sont alarmées de cette situation, craignant que la région ne devienne moins compétitive dans l'avenir.

La prospective a une présence reconnue dans la région depuis 1996, date à laquelle elle a fait son apparition dans le cadre des actions régionales de diffusion des résultats de l'exercice national. Durant cette première phase (1996-1997), la campagne de prospective a été gérée par l'université de Newcastle, Regional Centre for Innovation and Design (RCID). Pour sa seconde phase (1998 à aujourd'hui), la responsabilité du déroulement du programme a été transférée au centre régional des technologies de Sunderland (RTC North), qui travaille en partenariat étroit avec l'agence régionale de développement ONE North East. Cette seconde phase a vu l'appropriation du processus de prospective par la région, et c'est la phase à laquelle nous allons principalement nous intéresser.

### CHAMP D'ACTION

Le but principal était de renforcer la position compétitive de l'industrie et de la société régionales par une meilleure appréciation, anticipation et exploitation des évolutions futures dans le domaine des sciences et technologies. L'approche ascendante («bottom-up») est peut-être plus marquée que dans d'autres régions, comme en témoignent les efforts déployés par les personnes chargées de la promotion de la prospective pour intégrer sa pratique chez un maximum d'utilisateurs. Les **objectifs** spécifiques, dans le cadre de ce but, étaient les suivants:

- Mettre en place une structure aisément accessible (point d'accueil, service d'information et pôle d'accompagnement de projets) pour soutenir et promouvoir le programme «drapeau» de prospective.
- Assurer la coordination des panels et des projets «externes» de prospective, y compris les réunions, les événements organisés en réseau et la diffusion de documents.

---

<sup>31</sup> D'après: G Ollivere (2000), «FOREN Workshop 1 Position Paper»; et G Ollivere (2001) «FOREN Workshop 4 Position Paper – The Marine & Offshore Sector in North East England». Ces deux documents sont disponibles en ligne sur le site <http://foren.jrc.es>

- Créer des mécanismes proactifs pour la collecte et la diffusion d'informations sur les développements dans le domaine des nouvelles technologies pouvant intéresser les secteurs clés de l'économie de la région NE.
- Préparer un programme d'élargissement dans l'industrie, axé sur la promotion de la prospective à travers les meilleures méthodes, et sur l'introduction ultérieure de mesures spécifiques aux entreprises, qui viseront certaines PME sélectionnées.

Plusieurs centaines d'organisations ont été concernées, au titre de consultations ou d'activités opérationnelles. Un **horizon à 10 ans** est généralement prévu. Pendant la plus grande partie de sa durée de 6 ans, l'exercice de prospective régionale a fonctionné sur un budget **très limité**, qui prévoyait le financement d'un poste à plein temps au RTC North et l'organisation de certains événements. En tout, le budget officiel s'élevait à 80 000 € par an. Toutefois, les organisateurs de la prospective régionale ont fait preuve de beaucoup d'imagination pour **susciter** des financements par d'autres acteurs, notamment l'industrie, l'État et l'Union européenne, en soutien, par exemple, d'événements régionaux et d'activités sectorielles. Les projets associés, tels que Young Foresight, sont financés séparément et fonctionnent sous la houlette du RTC North, qui a pour tâche principale de gérer un programme de travail central et de coordonner les projets associés menés au sein d'organisations régionales.

La région North East est un intervenant majeur dans le programme **Young Foresight**. Il s'agit d'un programme parallèle à l'exercice national de prospective, dont le but est de permettre aux étudiants (14-18 ans) de concevoir des produits et des services d'avenir (en couvrant les phases de définition du concept, d'étude du produit et d'adaptation au marché), dans le cadre du programme national britannique d'enseignement des méthodes de conception et de la technologie. Par l'intermédiaire de mentors de l'industrie, Young Foresight encourage les élèves à anticiper les tendances et les comportements de consommation futurs et les types de produits qui seront en faveur dans un monde encore à venir.

## CONSTRUIRE LA DYNAMIQUE

La première phase du projet a été spécifiquement consacrée à construire la dynamique. Durant la période allant de mars 1996 à décembre 1997, une vaste campagne de diffusion a été menée pour faire connaître les résultats du programme national et les options pour son application régionale. Il s'en est suivi une meilleure **appréciation des objectifs de la prospective** et des avantages résultant de la participation de diverses parties prenantes du secteur des entreprises et du monde universitaire. Le fait que le RTC North ait pris la responsabilité du programme en 1998 a permis un meilleur accès des participants, et a par ailleurs puissamment favorisé l'interaction entre le RTC North et les PME.

L'impulsion vigoureuse créée à travers les groupes thématiques créés dans tous les domaines définis a abouti à la constitution de réseaux actifs de prospective. En combinant enquêtes et événements, ces réseaux ont examiné des thèmes particuliers, dont certains ont ensuite été élaborés en offres conjointes industrie-universités pour accéder aux aides à l'innovation et au développement de produits.

La nature continue, **répartie et «bottom-up»** de la prospective dans la région a pour principal corollaire que les efforts de diffusion en faveur de la pratique prospective et le travail de construction de coalitions d'intérêts sont une activité permanente. À chaque fois que le programme migre d'un secteur à l'autre, ou passe dans de nouveaux domaines (par exemple, à travers Young Foresight), le travail de construction de la dynamique redémarre. Cela consiste habituellement en l'organisation d'événements, tels qu'ateliers, conférences ou enquêtes, dont le but est de susciter l'intérêt envers la prospective et son adoption.

## STRUCTURE ET ORGANISATION

Malgré la nature ascendante de la prospective régionale dans la région North East England, les activités sont plus ou moins coordonnées à travers quatre **niveaux de «gouvernance»**. Un **comité de pilotage** agissant comme un conseil d'administration détient l'autorité d'ensemble. Il se réunit tous les deux mois et compte une représentation égale de personnalités de l'industrie, du monde académique et des agences de développement. Le **conseil exécutif**, qui est une émanation du comité de pilotage, se réunit plus fréquemment (chaque mois) pour mettre en œuvre la politique, mais non la décider. Le **groupe d'évaluation technique** est chargé d'instruire les demandes de financement des projets de prospective des PME. Enfin, le **forum de prospective** constitue une instance de conseil qui guide le programme «drapeau» au travers de réunions trimestrielles. La participation à ce dernier organe est ouverte à tous ceux qui le désirent. Les participants à tous les autres organes sont des personnes nommées.

Ainsi que nous l'avons déjà laissé entendre, l'exercice de prospective North East comprend de nombreuses activités, notamment:

- le programme **«drapeau»**, qui est transversal et englobe des questions touchant à la qualité de la vie (âge, environnement physique, délinquance, transports, etc.). Il est conduit par les membres du forum et par les réunions trimestrielles;
- la **«veille technologique»** qui consiste à se tenir au courant de toutes les technologies nouvelles, en s'intéressant notamment à celles qui sont les plus susceptibles d'influer sur l'économie régionale;
- l'**élargissement industriel**, qui est peut-être le domaine le plus délicat car il traite de la façon dont la prospective peut être applicable aux PME. Des audits et des examens d'opportunité font partie d'une méthodologie structurée visant à améliorer la compétitivité future. Nous allons revenir sur ce point plus loin.

Des **panels sectoriels** sont organisés séparément en réponse à une demande perçue, et sont normalement présidés par un industriel, secondé par le coordonnateur du RTC North. Les activités de ces panels sont, par nature, plus ciblées que d'autres parties du programme de travail. Ce type de fonctionnement par panels a été adopté au départ et est resté en usage. Un certain nombre de secteurs ont été recensés pour le développement initial, et une activité significative a été menée dans les domaines suivants au cours de 5-6 dernières années:

- Industrie manufacturière — chef de file — Thorn Lighting
- Énergie — chef de file — TNEI
- Marine — chef de file — AMEC Process & Energy
- Industrie chimique — chef de file — EPICC
- Loisirs et éducation — chef de file — Sunderland University
- Activités transversales — chefs de file — RCID, RTC North

L'intention était que ces panels soient tous à périodicités fixes et aient tous une mission fixe. Les premiers secteurs cités ci-dessus ont été identifiés par une étude de délimitation menée par CURDS (université de Newcastle), qui tentait d'adapter les enjeux de la prospective aux besoins de la région.

## METHODOLOGIE

Les ateliers de **scénarios** ont été très appréciés dans les secteurs de l'offshore et de l'enseignement professionnel. La **cartographie des opportunités** (*opportunity mapping*) a été utilisée dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement. Des séminaires «hautes technologies» ont été organisés dans les technologies de l'information, les communications, les capteurs de substances chimiques, les nanotechnologies et autres domaines spécialisés. Certains événements sont à volets multiples, avec interventions orales et exposition, ateliers et démonstrations. Le **choix de la méthode** est

généralement décidé par le comité ou le panel concerné. Dans le programme «drapeau», la décision appartient au coordonnateur du RTC North. Foresight North East offre des soutiens, basés sur un projet, visant à aider les PME à identifier les opportunités futures en matière de R&D et de créneaux commerciaux.

Il est peut-être préférable, pour mieux appréhender le déploiement de la méthodologie de la prospective dans la région North East England, de décrire en détail un exemple concret. Nous avons retenu un exercice mené en 2000 qui concernait le **secteur offshore**. Pendant plus de deux cents ans, le nord-est de l'Angleterre a été un centre de renommée mondiale pour l'étude et la construction de navires. Le déclin massif de la demande au cours des années 1970 et 1980 a porté un coup très sévère à l'économie de la région, mais a conduit à l'avènement d'une industrie entièrement nouvelle. Les formidables investissements consentis dans l'extraction de pétrole et de gaz en mer du Nord durant la même époque ont été l'occasion pour les entreprises et les travailleurs de la construction navale de se reconverter dans la construction de plates-formes marines. Une industrie florissante de l'offshore s'est donc développée dans les vingt dernières années pour la fourniture de plates-formes et de services aux grandes sociétés pétrolières.

Afin d'acquérir une meilleure connaissance du secteur et d'appréhender son avenir, plusieurs ateliers ont été organisés, au cours desquels 20 patrons de PME ont pu se rencontrer pour mettre en commun leurs idées et leurs connaissances. Ils ont été invités à réfléchir au secteur régional, en examinant sa position et ses forces actuelles pour développer ensuite un scénario possible de l'évolution du secteur jusqu'en 2010, en se situant à chaque fois par rapport au marché mondial. Les idées produites ont été réunies dans une série de cartographies qui montrent non seulement les acteurs et les facteurs du secteur, mais aussi le niveau de capacité ou d'importance de chaque domaine.

Plus spécifiquement, l'exercice a été organisé en quatre tâches bien distinctes:

**Tâche 1** – *Préparer un document donnant la physionomie générale du secteur.*

**Tâche 2** – *Dresser une cartographie détaillée des composantes du secteur.* Une fois accepté le document général, les participants ont été invités à apporter des contributions individuelles afin d'établir une cartographie détaillée du secteur tel qu'il existe. L'accent a été mis sur le fait que les apports proposés, les déterminants et les éléments de sortie devaient tous être inclus de manière à ce que leur importance relative et leur durabilité puissent être discutés à la réunion suivante. La carte ainsi dressée a fait apparaître de façon détaillée les principales composantes, avec les liens qui les unissent. Elle indiquait également les capacités ou les forces perçues de ces composantes, classées sur une échelle allant de «vital/classe mondiale» à «minime/néant».

**Tâche 3** – *Établir un scénario global pour 2010.* L'étape suivante consistait à établir la cartographie mondiale du secteur pour 2010 au moyen de deux techniques de facilitation, puis à confronter les résultats. Les techniques étaient les suivantes:

1. une simple projection de la connaissance actuelle, établie à partir d'un brainstorming de la connaissance collective des chefs d'entreprise du groupe (approche par la sagesse classique);
2. la prise en compte de conjonctures opposées mais prédéfinies: économie de marché et économie verte (comme défini dans les documents des ateliers de l'exercice de prospective national britannique).

La carte ainsi établie décrivait le marché mondial en 2010, avec un repérage par couleurs pour indiquer l'importance de chaque domaine, de «vital» à «néant». Prise isolément, cette carte fixait simplement une image, sans indication de la pertinence vis-à-vis de la situation actuelle, ni des actions qui pourraient en résulter. Elle a donc été comparée à la carte précédente, qui décrivait le niveau de la capacité régionale actuelle, afin de comprendre les changements susceptibles d'intervenir dans la décennie à venir, et leur impact sur le secteur régional. Sont ainsi apparus les domaines pouvant connaître une expansion ou un déclin, particulièrement pour ceux qui étaient considérés comme forts ou vitaux pour 2010.



Afin de se concentrer sur un nombre d'enjeux qui soit gérable et réalisable, quelques «filtres» ont été appliqués à chacun de ces domaines. Les domaines ont d'abord fait l'objet d'une évaluation de leur impact sur l'emploi et la création de richesse. Par exemple, le traitement offshore a été classé comme étant d'importance vitale pour l'industrie mais n'ayant en fait qu'un très faible impact sur l'emploi. Une deuxième évaluation a ensuite porté sur la question de savoir si quelque chose pouvait être fait dans la région, compte tenu des niveaux existants de capacité et d'expertise. Par exemple, du fait qu'elle n'a pas de présence antérieure dans l'exploration et la mise en valeur des gisements, il est très improbable que la région réussisse à développer cette capacité à un niveau suffisamment élevé.

**Tâche 4** – Déterminer les actions et les stratégies ressortant du scénario. Après cet aperçu du secteur à l'échelle régionale et mondiale en 2010, l'étape suivante, et la plus critique, était d'examiner les actions qui découlaient de cette analyse. Une évaluation a été faite pour voir quels étaient les changements qui pouvaient avoir le plus grand impact et les actions qui pouvaient être les plus bénéfiques pour la région. Une carte finale a été élaborée, qui représentait les mêmes domaines du secteur, mais en indiquant s'ils représentent une opportunité de développement, s'ils sont menacés ou s'ils sont une nécessité pour la compétitivité du secteur en 2010.

## «OUPUTS» ET RESULTATS

Les **produits immatériels** comprennent le transfert de connaissances et l'amélioration des relations professionnelles qui résultent de l'activité en réseaux. Elles sont d'un très grand intérêt mais difficiles à quantifier, et nous utilisons donc des **études de cas** pour démontrer les résultats positifs de la prospective dans telle ou telle entreprise. Les conclusions des réunions du «forum prospective» ont pesé d'un très grand poids sur la politique régionale. Les agents de la représentation locale de l'État (Government Office North East) ont procuré des financements pour des projets pilotes résultant directement de ces réunions, tandis que l'agence régionale de développement ONE North East utilise ces réunions pour forger un lien entre la prospective et son propre programme Strategic Futures, qui est un des instruments de mise en œuvre de sa stratégie économique régionale (RES, Regional Economic Strategy).

D'une manière générale, les **attentes** ont été satisfaites. En ce qui concerne les événements, il semble que les individus ont beaucoup appris des ateliers de construction de scénarios, qui permettent l'expression d'une pensée originale avec des personnes de même état d'esprit extérieures à l'organisation. Les séminaires formels n'engendrent pas le même intérêt, sauf lorsque la technologie concernée a une «valeur de curiosité», ce qu'a très bien illustré la conférence sur les microtechniques, avec démonstration à l'appui, qui a été donnée par une organisation suisse. En ce qui concerne le programme PME, les travaux détaillés menés avec les sociétés tendent à suivre le même schéma. Dans les premiers temps, la société est intéressée par la technologie en soi, et par les informations sur son métier de base. Dans les dernières phases, elle se montre moins intéressée par les questions touchant aux marchés, à la législation et aux métiers de base des fournisseurs et des clients.

Un site Web spécial «Foresight North East» ([www.foresight.org.uk](http://www.foresight.org.uk)) a été créé pour faire connaître l'activité de prospective et accompagner le fonctionnement continu du programme.

**PERSONNES DE CONTACT:**

Mr Gordon Ollivere

RTC North Ltd

1 Hylton Park, Wessington Way

Sunderland SR5 3HD

UK

Tel: +44 191 516 4400

Fax: +44 191 516 4401

Courriel: [Gordon.ollivere@rtcnorth.co.uk](mailto:Gordon.ollivere@rtcnorth.co.uk)

**ELEMENTS CLES**

- Intégration des résultats de l'exercice national;
- Forte dimension de développement régional.

### CONTEXTE

Lyon est une ville riche, fait qui se reflète dans le secteur public (les rentrées fiscales sont élevées) et dans le secteur privé. La main-d'œuvre lyonnaise est hautement qualifiée, et la ville compte une proportion supérieure à la moyenne nationale de scientifiques et de chercheurs. L'appareil industriel s'est transformé, passant de l'industrie textile à forte élaboration/valeur ajoutée à la chimie fine, avec, aujourd'hui, une forte présence des activités de recherche et de développement dans tous les domaines des secteurs de la santé et de l'environnement.

La ville est actuellement engagée dans une campagne, largement positive, pour faire (re)venir dans la ville les sièges sociaux des grandes entreprises et les pôles administratifs du secteur public (encore largement centralisés à Paris) et les pôles de coordination internationale tels que le centre et la base de données de la police criminelle internationale (Interpol). Le secteur des PME montre également une plus forte propension à se «rajeunir» que la moyenne nationale, et la courbe du chômage court en dessous de la moyenne nationale. La qualité de vie est élevée, pour ce qui est de la beauté du cadre et de la douceur du climat. La ville et la région Rhône-Alpes connaissent donc une immigration interne de personnes hautement qualifiées, et cette tendance semble devoir se poursuivre.

De tradition, la ville a la réputation d'afficher une éthique économique «conservatrice», ainsi qu'un haut degré de collusion entre les intérêts du monde des entreprises/de l'économie et les puissantes élites politiques locales. Cette situation traverse le paysage politique. L'administration de centre-gauche (UDF) de l'ancien Premier ministre Raymond Barre (1995-2001), qui a présidé comme maire aux destinées de la ville de Lyon, en étant conjointement président de la communauté urbaine du Grand Lyon, a utilisé la méthodologie ouverte/participative de «Millénaire 3» pour s'attaquer à l'image et à la réalité de ce «club exclusif», en soulignant la nécessité de la citoyenneté et de la participation locale dans la «conception» future de la ville.

En décembre 1997, Raymond Barre a lancé l'approche Millénaire 3, qui devait donner à l'agglomération un projet de développement intégré, exhaustif, mettant l'accent sur le développement durable. Il y avait deux rationalités à cette initiative: rehausser le statut de l'agglomération parmi les grandes villes européennes dans le contexte de la concurrence inter-territoriale mondiale, et améliorer sa cohésion sociale interne.

### CHAMP D'ACTION

Millénaire 3 a bénéficié de l'aval et du soutien personnel du maire, Raymond Barre, personnalité de stature nationale, internationale et locale, qui a lancé personnellement le projet en 1997, deux ans après son élection. Le projet n'est donc pas sans ressources ni soutien politique à haut niveau, comme le reflètent les structures administratives mises en place pour ses besoins (voir ci-dessous). Un autre point important est que Millénaire 3 n'est pas une initiative séparée ou isolée, mais une suite **évolutive** d'une orientation prospective, pouvant traverser plusieurs administrations. En 1989, Michel Noir a été élu maire sur une stratégie de développement économique «nouvelle», qui donnait une vision de la ville à un horizon d'une vingtaine d'années, baptisée «Lyon 2010». En fait, une grande partie du contenu du

---

<sup>32</sup> D'après: S Randles (2000) *Cities in Evolutionary Perspective: Diversity, Reflexivity, Scale, and the making of Economic Society in Manchester and Lyon*, thèse de doctorat, University of Manchester; C Hooge (2001), «Millénaire3 – a light on development strategies in European cities», exposé principal présenté à la conférence FOREN du projet STRATA de la Commission européenne, «Creating Vision in the Regions», Dublin, décembre 2001; et divers documents disponibles sur le site Web Millénaire3.

plan était une continuation des projets d'infrastructure mis en chantier par ses prédécesseurs. Millénaire 3 est donc la dernière déclinaison d'une longue lignée d'initiatives stratégiques.

Malgré tout, la réflexion contemporaine sur les futurs qui est incarnée dans Millénaire 3 représente un *changement d'orientation*, dans lequel l'accent est déplacé du bâti vers un projet plus humaniste, plus social, plus universel. Sous la bannière de la «ville intelligente», l'objectif est de contribuer à un environnement où la connaissance est fédérée et partagée entre les participants-agents de la ville et internationalement. Cela coïncide avec la promotion de la ville comme une entité «ouverte» à des sources multiples d'idées nouvelles et de contributions à la pensée novatrice. Parallèlement à ce nouveau projet et à ce nouvel ensemble de priorités se trouve le point de vue que les gestions précédentes se sont principalement préoccupées des déficits en matière d'environnement bâti et d'infrastructures.

Donc, Millénaire 3 vise à contribuer à la réalisation des grands **objectifs** globaux suivants pour le Grand Lyon:

- Réduire les disparités sociales et réconcilier l'identité historico-culturelle de la ville avec les réalités d'aujourd'hui.
- Créer des systèmes facilitant les approches de type «projet» vis-à-vis du développement continu et des possibilités d'emploi accrues.
- Assurer l'accès aux technologies de l'information et de la communication, encourager leur appropriation et promouvoir la reconnaissance des nouvelles formes du lien social qui en résultent.
- Travailler à un système de gouvernement local plus ouvert au dialogue et au partenariat, plus propice à une action efficace du secteur public et visant à rétablir le gouvernement local à sa juste place.
- Transformer la communauté urbaine de Lyon en une métropole européenne de premier rang en termes de management environnemental et d'activité économique liée aux questions d'environnement et de marché.

Millénaire 3 est une activité **continue** dotée d'un budget annuel de 1,4 M€, fourni exclusivement par l'organisme public Grand Lyon. L'horizon de temps utilisé est variable, mais s'étend jusqu'à **20 ans**. Du fait de son orientation participative, des milliers de personnes de tous horizons ont été sollicités dans Millénaire 3 par toutes sortes de moyens (voir ci-dessous).

## CONSTRUIRE LA DYNAMIQUE

Millénaire 3 a une très forte image, et beaucoup d'efforts ont été investis pour faire mieux connaître et mieux apprécier le projet à l'échelle internationale, au point que l'initiative a retenu l'attention des responsables politiques et des observateurs internationaux, par exemple l'OCDE. Un aspect essentiel de son exécution a été l'emploi efficace des techniques de **marketing** pour sensibiliser, communiquer, promouvoir, susciter l'engagement durable et impliquer tout un éventail d'audiences. L'agence «chef de file» de tout cet ensemble a été, clairement et indéniablement, l'autorité locale Grand Lyon.

Millénaire 3 est présent dans toute une série d'événements différents, forums, foires commerciales, séminaires, etc. Dans l'agglomération, le concept de l'exercice a également été présenté aux associations locales, services administratifs et autres organes, afin de favoriser son appropriation par tous. L'exercice a également donné lieu à toute une série d'exercices: 7 000 exemplaires des sept **lettres d'information** décrivant en détail la mise en œuvre de Millénaire 3 ont été distribués, tandis que les **cahiers** Millénaire 3 qui couvrent les débats (23 numéros à ce jour) sont fournis gratuitement sur demande. Les cahiers thématiques se veulent des aides à la décision sur des sujets tels que la danse, les parcs à thème et les carnivals. Les bulletins Métropoles européennes en projet, qui tirent à 6 000 exemplaires sont la voix de la commission «Développement économique et régénération urbaine des

eurocités» (EDURC) et permettent d'introduire les expériences d'autres villes européennes en matière de stratégie de développement dans les réflexions de Lyon dans ce domaine. Enfin, Millénaire 3 a son propre site Internet, [www.millenaire3.com](http://www.millenaire3.com), qui permet aux participants de suivre le développement du projet et de participer directement aux discussions.

## STRUCTURE & ORGANISATION

Millénaire 3 est entièrement coordonné, géré, doté et suivi par des fonctionnaires et des responsables politiques du Grand Lyon, échelon ayant compétence au niveau de l'agglomération. L'unité chargée de l'exécution, de la communication et (tâche importante) des aspects promotionnels de Millénaire 3 est la **Mission prospective et stratégie** (MPS). L'unité dépend directement du secrétariat général, centre nerveux de toute collectivité locale. C'est là que sont en général regroupées les activités de coordination inter-services pour la fourniture d'informations, de réponses ou de priorités entre les différents services. Un point important à noter est que, sur le plan de la «hiérarchies des services», le fait de placer une unité dans le secrétariat général lui apporte un privilège symbolique, et signifie également que le projet/l'unité en question se situe au-delà et au-dessus des querelles et frontières interprofessionnelles et inter-services. L'implantation de la MPS en ce point central symbolise son importance et sa «capacité de levier». Elle n'a pas été placée, par exemple dans un «service de planification» qui accueillerait plus traditionnellement la «planification stratégique». Les communications officielles ou formelles de l'unité sont adressées au vice-président chargé de la stratégie du futur de l'agglomération, ce qui souligne encore davantage le fait que le projet est soutenu au plus haut niveau.

La MPS est une équipe de huit personnes chargée spécifiquement des tâches suivantes:

- organiser Millénaire 3,
- assurer le suivi permanent de tous les thèmes concernant le développement de l'agglomération,
- coordonner le fonctionnement du groupe de travail Stratégies de développement des métropoles européennes, établi par la commission «Développement économique et régénération urbaine des eurocités» (EDURC).

L'approche adoptée a consisté à établir des **groupes de travail** pour les phases clés du projet, tandis que, au départ, un **comité des sages** était formé pour délibérer sur les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces face auxquelles le Grand Lyon se trouve confronté.

## METHODOLOGIE

Guidé par l'objectif d'une «consultation permanente» et par les critiques passées sur la «distance» entre les représentants élus et les citoyens de Lyon, l'exercice a fait une large place à la concertation avec un grand nombre de citoyens lyonnais, choisis pour refléter systématiquement tout le spectre des sous-groupes et groupes d'intérêt (informateurs de l'enseignement supérieur, des écoles, des associations, des entreprises, etc.) et des groupes géographiques de la société lyonnaise couverts par les divers axes thématiques de Millénaire 3 (voir ci-dessous).

La méthodologie a pris la forme d'une lente construction, sur 3 années, d'une **base de données** des participants, c'est-à-dire les groupes et les personnes individuelles qui ont répondu aux «coups de sonde» ou invitations envoyées dans tout Lyon, par voie de **presse**, de **tracts** et de **lettres** ciblées, à participer à une série de **réunions**, **«forums ouverts»** et groupes de discussion. Ces initiatives ont été complétées par des **entretiens** en profondeur avec des «experts» clés de la ville, sur les différents thèmes de l'étude. Cette méthodologie s'apparente donc davantage à un programme de recherche à grande échelle, longitudinal et continu. La «consultation» n'a pas voulu être une collecte de réponses à un ensemble de propositions, elle a plutôt cherché à obtenir des éléments d'entrée à travers des discussions, et a fourni des sorties sous la forme de rapports de recherche ou de conclusions, qui ont servi à alimenter la formulation des propositions. Un ensemble de propositions sur le développement de

la ville dans les 20 prochaines années a été établi à la suite de cette «phase de réflexion», sous la conduite d'un comité composé des six vice-présidents du Grand Lyon et présidé par Raymond Barre.

Cette approche est jugée conforme aux articles 44 et 45 h de l'Agenda Habitat adopté à Istanbul, qui invite les autorités locales à adopter une démarche de développement **participative** à tous les niveaux, particulièrement le niveau local, sur la base d'un dialogue continu avec tous les acteurs du développement urbain (secteur public, secteur privé, ONG et associations). Dans la pratique, certains outils ont été utilisés pour encourager le débat public, notamment:

- des sessions régulières de planification à moyen terme, constituant un forum pour le débat public sur des sujets tels que: changement socioculturel dans l'agglomération lyonnaise, mémoire et identité, travail et formation professionnelle, vie intellectuelle, loisirs, etc. Ces sessions d'une demi-journée ont attiré de 100 à 250 personnes;
- de petits «groupes de travail» constitués pour trouver des solutions aux problèmes qui se posent actuellement à Lyon et établir des propositions d'action concrète. Ces groupes sont composés de fonctionnaires, de membres élus du conseil de la communauté urbaine et de représentants d'autres corps constitués et de la société civile.

Il est intéressant de noter que peu d'efforts ont été faits, dans les 23 rapports «thématiques» produits par l'exercice, pour construire une vision «partagée». Le futur est plutôt entrevu à travers une **gamme** de perspectives et de points de vue.

La nature systématique et durable de la méthodologie, couvrant une période de 3 ans et mobilisant du temps et des moyens en équipes spécialisées, a été une caractéristique clé de l'initiative. Il ne s'agissait pas d'un mécanisme de réponse «rapide» ou «réactive». L'initiative a culminé avec la présentation, le 19 septembre 2000, du faisceau de propositions devant sous-tendre le projet de développement de l'agglomération lyonnaise. Tous les participants de tous les forums étaient invités, de même que «tous les citoyens concernés par l'avenir de la métropole». Étaient également présents à cet événement concrétisant 3 années de travail, des responsables politiques et des fonctionnaires du Grand Lyon, ainsi que des représentants d'autres communes et des invités internationaux. À la suite de cette réunion, le conseil du Grand Lyon s'est réuni pour voter sur les propositions (voir ci-dessous).

## **SORTIES ET RESULTATS**

En septembre 2000, Millénaire 3 a présenté à la société civile de Lyon son «**Projet d'agglomération**: les 21 priorités pour le XXI<sup>e</sup> siècle – une agglomération compétitive et rassemblée». Les résultats du projet ont également été examinés par le conseil de la communauté urbaine à la même époque. Résumés sous la forme de cinq grands axes stratégiques, les résultats révèlent des attentes davantage préoccupées du «comment faire?» que du «pourquoi?». Le projet d'agglomération s'inscrit dans la durée et, avec les habitants maintenant intégrés au processus, la première question était de savoir comment définir et organiser les préalables au débat public. Auparavant simple planificateur territorial et fournisseur de services urbains, la communauté urbaine de Lyon, aujourd'hui, assume également le rôle d'animateur d'un développement à mener sur de multiples fronts, soucieux non seulement de la croissance économique, mais aussi de la cohésion sociale.

Les cinq **axes stratégiques** définis dans le Projet d'agglomération sont les suivants:

1. une agglomération ouverte aux cultures et au monde,
2. une agglomération attractive et agréable à vivre,
3. une agglomération favorisant l'esprit d'entreprise,
4. une agglomération favorisant les apprentissages tout au long de la vie,
5. une agglomération mettant en œuvre une démocratie plus participative.

Les domaines prioritaires identifiés avaient, comme audience cible, principalement l'autorité régionale. Dans cette optique, et compte tenu de l'orientation de Millénaire 3 sur la participation, les priorités de démocratie participative ont été immédiatement prises en compte avec la mise en place d'un conseil de développement, qui fait participer la société civile au développement de l'agglomération, comme le prévoit la législation sur l'aménagement territorial et le développement durable. Comprenant des représentants des corps constitués, des spécialistes de renom, des représentants d'associations locales et des résidents appartenant à divers milieux: économique, social, culturel et écologie, ce conseil collabore étroitement avec le président de la communauté urbaine. Avec plus de 300 personnes dans le conseil, les travaux ont été répartis dans cinq groupes de travail, chacun s'occupant d'un des axes stratégiques définis dans le Projet d'agglomération. En tant qu'outil de suivi permanent, le conseil attirera l'attention sur les défis nouveaux qui se poseront, face au développement global de l'agglomération.

Si on regarde maintenant l'ensemble du processus, on constate que Millénaire 3 a impliqué un large éventail d'acteurs, présentant des types de réaction et des degrés d'engagement très variables. Quatre grandes catégories d'acteurs ont été identifiées par les officiels de Millénaire 3:

- **Les groupes immédiatement associés:** fonctionnaires et services administratifs (notamment de l'État), ainsi que des membres des associations locales. Les fonctionnaires ont besoin d'un sens de finalité sociale, tandis que les associations accueillent les personnes ayant des projets et des intérêts spécifiques, qui cherchent une audience pour leurs idées.
- **Les groupes qui se sont engagés progressivement:** les universitaires, les chercheurs et les représentants de la scène culturelle. Des problèmes et des enjeux se posent dans tous ces domaines mais il a fallu un certain temps pour faire passer le message.
- **Les groupes qui sont passés d'un rôle d'arrière-plan à l'expression d'un intérêt croissant:** les réactions des décideurs — notamment des responsables politiques, l'élément crucial — allaient du scepticisme quant au caractère innovant de la méthode à un intérêt sincère, amenant ou non un engagement. Les facteurs intervenants sont ici l'effet déstabilisateur de l'implication de la communauté et la rupture avec le traditionnel recours aux spécialistes. Pour les responsables politiques, le passage d'une démocratie purement représentative à une démocratie participative est générateur d'inquiétudes sur les nouvelles formes d'opposition, alors que la démarche peut en fait renforcer leur pouvoir et leur statut. Pour les principales institutions, la question est celle de la gouvernance, leur inquiétude étant déclenchée par les craintes d'une prise de pouvoir générale par la communauté urbaine. Avec le temps, cependant, ces points de vue ont évolué positivement.
- **Les groupes relativement peu intéressés:** le monde des entreprises (patrons, cadres) et les étudiants ont eu des réactions très variables, assez passives. Leur mode de fonctionnement est très éloigné de celui de l'acteur de la scène publique — les chefs d'entreprise ont leurs délais, les étudiants leur style «zapping» de comportement — et les préjugés et les codes rigides des deux côtés sont peu favorables à la coopération avec l'acteur du service public ou le responsable politique.

Avec Millénaire 3, la communauté urbaine de Lyon a entrepris de moderniser sa démarche de détermination et de mise en œuvre des stratégies d'agglomération. L'approche aujourd'hui appliquée relève également le rôle de la communauté urbaine comme coordonnateur et animateur de l'agglomération. En s'appuyant sur la coopération entre les parties prenantes, Millénaire 3 a déjà permis une plus grande synergie entre trois fonctions vitales: le débat public, la mise en réseau des acteurs et les projets. Le **débat public** est un aspect central de Millénaire 3: en engendrant des échanges et en aidant à créer un climat de confiance mutuelle, il produit de nouvelles idées et il contribue à l'édification du projet. Placée à l'interface entre tous les domaines pertinents, la **mise en réseau des acteurs** facilite le décloisonnement dont Lyon a tant besoin. À travers les débats qu'il organise et le dialogue permanent qu'il instaure entre les parties intéressées, Millénaire 3 joue son rôle dans ce processus. Enfin, et ce n'est pas le moins important, cette démarche conduit à l'émergence de nouveaux **projets** ou à une meilleure visibilité des projets existants. À cet égard, la communauté urbaine agit comme un

animateur à travers la création d'une multitude de partenariats. Entrent en jeu ici les fonctions continues du quotidien, et tout dépend de leur synergie: le débat public est essentiel à un climat de confiance, mais il ne peut pas, de lui-même, faire vivre cette confiance indéfiniment. Seuls des projets et des initiatives concrètes peuvent assurer la mobilisation continue des acteurs, elle-même essentielle à la réalisation des buts arrêtés par les acteurs et par la société civile pour un projet vital pour l'avenir de Lyon.

## **PERSONNES DE CONTACT**

Corinne Hooge  
Grand Lyon Mission de Prospective et stratégie d'agglomération  
20 rue du lac  
Lyon, France  
Tel. 33 478634246  
Fax 33 478634880  
Courriel: chooge@grandlyon.org

### **ELEMENTS CLES**

- Intégration à la structure administrative et politique;
- Véritable «programme» à long terme;
- Budget à la hauteur des ambitions.



### CONTEXTE

Situées au cœur du Royaume-Uni, les West Midlands comptent quelque 5,3 millions d'habitants. Cette région est le cœur de l'activité industrielle et agricole du pays, et constitue en outre le nœud du réseau de transport national. Elle couvre une superficie de 13 000 km<sup>2</sup>, et sa limite occidentale touche au Pays de Galles.

Dans le passé, ses zones urbaines ont été célèbres dans le monde entier pour la grande diversité des produits qui y étaient fabriqués. Le North Staffordshire est le centre de la céramique britannique, Birmingham a longtemps été connue comme la ville des Mille métiers, Coventry s'est développée avec les industries du cycle, de l'automobile et de l'aéronautique, et les villes du «Pays noir», Wolverhampton, Walsall et Dudley, formaient le pôle des industries métallurgiques. La restructuration de ces industries a fait baisser le nombre d'emplois du secteur, mais les West Midlands restent le principal centre des industries de transformation du Royaume-Uni. Ces industries comptent à présent pour 30 % dans le PIB de la région et 27 % des salariés en tirent leurs moyens de subsistance, bien que la progression du secteur des services (en particulier le commerce de détail, la distribution, l'hôtellerie et la restauration, ainsi que les services aux entreprises) ait été plus rapide dans les West Midlands que dans les autres régions du Royaume-Uni.

Nombre d'entreprises du secteur manufacturier se sont diversifiées en dehors de leurs marchés traditionnels afin d'être moins dépendantes du secteur automobile: produits clés conçus et réalisés en plastique et en caoutchouc, électronique et télécommunications, produits alimentaires et boissons, bijouterie, verre et cuir, et logiciels pour les technologies de l'information et de la communication. Comme dans les autres régions du Royaume-Uni, c'est dans le secteur des petites et moyennes entreprises que la croissance s'est faite.

La participation de la région à la prospective régionale en 1999 découle directement du programme national britannique dont la politique est d'encourager l'adoption de la prospective par les régions et les PME britanniques. La préparation d'un programme régional a été l'une des premières initiatives de l'agence de développement Advantage West Midlands, créée en avril 1999, et a été l'instrument de mise en œuvre de sa stratégie régionale d'innovation (*Regional Innovation Strategy*), publiée en juin 1999.

L'objectif central du programme régional était d'«utiliser la méthodologie éprouvée et appréciée adoptée par le programme de prospective britannique et de s'appuyer sur celle-ci pour élaborer un programme de prospective régionale faisant activement participer les PME de la région». Ce programme était en partie financé par le Fonds européen de développement régional, Advantage West Midlands et Coventry University Enterprises étant les partenaires clés de sa mise en œuvre.

### CHAMP D'ACTION

Le programme Regional Foresight entendait démontrer que la prospective régionale, en adoptant une planification visionnaire à long terme pour la région dans son ensemble, pouvait être porteuse d'avantages clairs et tangibles pour l'industrie. Il a été conçu comme la première étape concrète pour faire évoluer la culture de la planification d'entreprise telle qu'elle existe actuellement dans nombre d'entreprises commerciales et industrielles de la région (focalisation sur le court terme). Afin de réaliser

---

<sup>33</sup> D'après C Winters (2002), «Methods to improve the efficiency and effectiveness of regional foresight activities», document destiné au groupe d'experts «Mobilisation du potentiel de la prospective régionale pour une Union européenne élargie», réseau ETAN, programme STRATA de la Commission européenne.

ce but stratégique et d'augmenter en termes quantifiables le nombre d'entreprises des West Midlands participant à la planification stratégique à long terme, le programme comportait un certain nombre d'objectifs à long terme et à court terme. L'objectif à long terme le plus important était de constituer une source de connaissances et d'expertise basée sur les travaux des panels régionaux de prospective afin d'instiller la confiance chez les dirigeants des entreprises. Les **objectifs** plus immédiats du programme étaient les suivants:

- créer pour la région West Midlands un programme de prospective régionale qui appellerait le même respect que celui dont jouit le programme national de prospective et, ce faisant, hisser les West Midlands au statut de «*région d'excellence*» en termes de l'interaction entre la politique régionale et la pratique des entreprises;
- assurer l'accès à une base de connaissances pour les PME envisageant d'adopter une culture de planification d'entreprise à long terme;
- offrir un accès égal au processus de prospective, pour les petites comme pour les grandes entreprises;
- cibler plusieurs secteurs importants des West Midlands sur lesquels seraient basés les travaux des panels régionaux de prospective et veiller à ce que toutes les informations actuellement disponibles soient incluses;
- assurer l'accès aux exemples de meilleures pratiques dans d'autres régions du Royaume-Uni et de l'Europe en matière de prospective régionale, de manière à ce que les entreprises des West Midlands puissent se rendre compte des avantages tangibles du foresight;
- veiller à ce que le processus de prospective ait sa place dans la stratégie régionale à long terme des West Midlands;
- réaliser un changement de culture dans un certain nombre de secteurs sélectionnés parmi les activités commerciales et industrielles des West Midlands, de façon à ce que des entreprises exemplaires aident à pérenniser sur le long terme le projet de prospective dans la région;
- coordonner les recherches existantes et commander de nouvelles recherches stratégiques dans les secteurs choisis, afin que la base du «savoir» en matière de prospective soit étayée par des informations précises et actuelles. Seront spécifiquement visés les secteurs sélectionnés dans le projet.

L'horizon à 10-20 ans du programme national a été jugé trop «hors champ» — un objectif raisonnable serait d'arriver à faire penser les PME 3-5 ans plus loin. C'est pourquoi l'exercice a un **horizon de temps rapproché**, de 5-10 ans. Le **budget** était de 472 000 £ (environ 750 000 €) sur deux ans (2000-2002), avec 50 % du financement provenant du FEDER, ce qui est beaucoup plus que les sommes que d'autres régions britanniques avaient reçu pour engager un exercice de prospective. Il est maintenant prévu que le programme sera prolongé jusqu'en 2004 sur financement de la région uniquement (voir ci-dessous).

## **CONSTRUIRE LA DYNAMIQUE**

L'implication du secteur privé (principale audience cible) dans le programme de prospective régionale des West Midlands a été réalisée au travers des initiatives suivantes:

- un partenariat avec la West Midlands Industry Foundation (WMIF),
- des panels de prospective régionale (voir ci-dessous),
- l'implication des diverses organisations professionnelles dans la diffusion de l'information et un programme régulier de séminaires s'adressant à leurs membres (par exemple, le West Midlands Business Consortium, réseau de plus de 50 clubs d'entreprises).

Il était important d'établir, dès les débuts, la nature distincte du projet en tant qu'activité de prospective RÉGIONALE, clairement ciblée sur les avantages que la prospective peut apporter aux PME et à d'autres organisations de la région. C'est pourquoi on a prévu dans le projet un grand séminaire de lancement pour l'ensemble de la région, suivi de plusieurs mini-lancements au niveau infra-régional.

Fonctionnant en liaison avec les responsables du programme national de prospective, le programme ajoutait dans ces séminaires des études de cas montrant comment le processus de prospective avait modifié la réflexion des autorités nationales, ainsi que quelques études de cas sur l'adoption de la prospective par la région West Midlands.

Pendant toute la durée du projet, des **événements** réguliers de prospective régionale ont été organisés dans le but d'expliquer la préparation du projet et de produire des idées sur la meilleure façon de mettre en œuvre la prospective régionale pour améliorer la compétitivité à long terme de l'industrie de la région. Le stimulant de ces séminaires récurrents était le travail effectué par les panels régionaux de prospective

De nombreuses **publications**, ainsi que des articles de papeterie spécialement conçus, ont été préparés pour assurer la promotion du projet et favoriser la création d'une identité visuelle du projet général. Il était essentiel que les acteurs de la région des West Midlands connaissent dès les premiers temps l'existence du programme de prospective régionale étant donné que le projet n'allait s'inscrire dans la durée que si les entreprises y étaient bien sensibilisées. Les publications comprenaient des plaquettes, du papier à lettres à en-tête et des cartes d'affaires, ainsi que des guides expliquant pas à pas le processus de prospective, avec des études de cas et des descriptions claires des résultats du processus national, ainsi qu'une présentation des avantages que les entreprises des West Midlands pouvaient retirer de leur participation à la prospective régionale.

Une des principales sources de matériel de marketing pour ce projet a été l'information «interactive» du **site Web** mis à la disposition des acteurs de la région susceptibles de bénéficier d'une participation à l'initiative de prospective régionale des West Midlands. Un site spécial a été créé, qui contenait des informations sur les événements engendrés par le projet, ainsi que les informations utiles sur les secteurs et les marchés examinés par les panels de prospective. Ce site est accessible à l'adresse suivante: [www.foresightwm.co.uk](http://www.foresightwm.co.uk)

En plus du site Web du projet, la publicité du programme a été faite par des communiqués de presse décrivant en détail les séminaires menés en réseau.

## **STRUCTURE ET ORGANISATION**

Le coordonnateur du projet était l'agence régionale de développement, Advantage West Midlands, créée officiellement en avril 1999. La mission d'Advantage West Midlands comprend des tâches qui visent à améliorer la compétitivité économique et la cohésion sociale de la région. Pour l'essentiel, l'agence régionale de développement n'est pas un instrument de mise en œuvre d'initiatives individuelles dans la région, elle s'occupe de l'élaboration des stratégies et des politiques mises en œuvre au travers de partenariats instaurés par la région West Midlands avec les organisations de soutien aux entreprises. Ainsi, dans le cas du programme de prospective régionale, la maîtrise d'œuvre était-elle confiée à Coventry University Enterprises Ltd. (CUE), qui possède une très grande expérience dans la mise en œuvre de projets régionaux visant les PME, et le Centre for Local Economic Development (CLED), qui est une des premières organisations de recherche et de conseil dans le domaine du développement économique.

Le programme national britannique de prospective a été pris comme référence pour le projet régional. En conséquence, un **groupe de pilotage** a été désigné et une approche par **panels sectoriels** a été adoptée. Pour les secteurs à retenir, Advantage West Midlands et ses partenaires ont identifié cinq secteurs qui étaient caractérisés par un mélange d'industries traditionnelles et stratégiques pour la région et de «domaines» d'activité qui devraient connaître une croissance rapide selon les «prévisions»

actuelles. Ce panachage a été choisi de manière à offrir au projet, et surtout à la région, un banc d'essai d'activités de prospective régionale qui pourrait conforter ou infirmer les prévisions sur la base desquelles le choix a été opéré. Les secteurs suivants ont donc été identifiés comme ceux sur lesquels le projet se concentrerait<sup>34</sup>:

- technologies médicales,
- céramique,
- études techniques,
- tourisme et loisirs,
- industries innovantes.

Les panels régionaux de prospective devaient s'inspirer des travaux des panels thématiques nationaux de prospective, **sans** les répéter à l'identique. Ils avaient en outre vocation à ajouter de la crédibilité au processus de mise en œuvre et, facteur tout aussi important, à créer un sentiment d'«appropriation locale» du *processus* de prospective dans la région West Midlands. À cet effet, des représentants des industries et d'autres horizons de la région West Midlands ont été appelés dans les panels régionaux de prospective. Il était également essentiel pour la réussite du programme d'inviter des représentants des PME à ces panels. Les panels étaient principalement composés de représentants d'entreprises industrielles et commerciales de premier plan implantées dans la région. Ces personnes étaient chargées d'une fonction clé du processus de prospective, à savoir examiner les enjeux, utiliser les travaux de recherche et les données, et construire des scénarios prospectifs pour la région et pour des secteurs particuliers, et enfin émettre des recommandations sur les actions propres à créer un environnement plus compétitif dans les West Midlands (voir ci-dessous).

## METHODOLOGIE

Préalablement à la mise en place des panels sectoriels, des groupes de discussion ont été créés pour définir les objectifs des panels, leur composition et les recherches d'appui nécessaires. À la suite des réunions de ces groupes, le Centre for Local Economic Development (CLED) a été chargé de préparer des **analyses** des divers secteurs liés au programme. Ces rapports étaient conçus pour donner une image large du secteur, à l'intérieur de laquelle allaient s'inscrire les discussions sur les enjeux du secteur. En tant que tels, ils ont donné un aperçu des forces, faiblesses, opportunités et menaces (analyse SWOT) de chaque secteur et des questions sociales, technologiques, économiques, environnementales et politiques (analyse STEEP).

Ces analyses **SWOT** et **STEEP** ont permis aux panels d'identifier les points où la région disposait d'avantages compétitifs, et de diagnostiquer les faiblesses dans l'environnement général. Les panels ont ainsi pu dresser une cartographie de l'activité future de la région, articulée autour des donneurs d'ordres de la région, de son tissu de fournisseurs, de son gisement de connaissances et de compétences, et de ses universités. Essentiellement, le processus consistait à identifier les caractéristiques distinctives de la région et à définir des buts pour identifier les pistes de progrès. La méthode des scénarios a été utilisée à cet effet.

Les **réunions** des panels de prospective régionale étaient **animées** par un consultant expérimenté qui encourageait le groupe (en passant en revue les travaux entrepris par le CLED) et devaient évaluer les capacités et les compétences de base de la région sur lesquelles celle-ci pourrait asseoir son avenir. Les **forces motrices** vitales pour le développement de chaque secteur et pour la région ont été recensées par les panels de prospective. Des recherches complémentaires ont ensuite été engagées dans ces domaines (par exemple, les tendances dans la technologie des appareils médicaux aux États-Unis). Des groupes de recherche ont été constitués à cette fin et les renseignements nécessaires leur ont été communiqués afin qu'ils assimilent les résultats de la recherche existante et intègrent ces

---

<sup>34</sup> Ces secteurs avaient déjà été cités par Advantage West Midlands comme étant des secteurs clés, lors de son travail de préparation de la stratégie économique régionale (*Regional Economic Strategy, RES*).

informations dans un «pool de connaissances» qui comprenait les recherches empiriques et primaires nouvelles commanditées par le projet. En exploitant toute cette intelligence collective régionale, les panels ont élaboré des scénarios régionaux. Ces **scénarios** se sont concentrés sur une période de 5 à 10 ans et comprenaient une «ligne du temps» identifiant les événements et les interventions clés. En plus d'une focalisation directe sur les évolutions des secteurs, les scénarios prenaient en compte des enjeux de nature plus sociale, y compris le vieillissement de la population et les questions telles que les conditions d'hygiène dans les zones urbaines.

Trois mécanismes proactifs ont été utilisés pour impliquer les représentants des PME des West Midlands:

- Les représentants de PME reconnues pour leur réussite dans des secteurs spécifiques ont été invités à se joindre aux panels de prospective régionale en tant que membres de plein droit. Cela donnait la garantie que les enjeux intéressant les PME seraient intégrés dans le processus de discussion.
- En plus de la fourniture d'études et d'informations, à partir du «pool de connaissances», aux panels régionaux de prospective (matériau sur lequel les panels appuient une grande partie de leurs délibérations), des «témoignages» de représentants de la communauté des PME faisaient également partie du processus.
- Afin d'attirer les PME dans le processus régional, le réseau Business Links et d'autres organisations de soutien aux entreprises ont été invités à participer à la direction du programme de prospective régionale. Ils devaient:
  - fournir, pour le niveau territorial infra-régional, des informations et des études utiles au processus de prospective;
  - participer en tant que représentants des PME aux réunions du groupe de gestion du projet;
  - présenter des témoignages aux panels de prospective régionale.

## «OUTPUTS» ET RESULTATS

Les résultats des panels et du programme dans son ensemble ont été mis en forme et diffusés à l'audience cible, c'est-à-dire les PME. En adoptant une approche sectorielle dans la région, l'équipe de gestion du programme a pu rapidement recenser les principales organisations de PME de la région. Plutôt que de s'adresser directement à chaque PME, la décision stratégique a été prise de travailler avec les organisations de PME liées au secteur concerné. Cette approche a permis à l'équipe de gestion du projet d'identifier les principales préoccupations des PME et de concevoir des séminaires et des ateliers pour les examiner.

Trois grands instruments de diffusion ont été utilisés:

- **Séminaires et ateliers** – une large palette d'événements a été organisée, depuis la réunion sur les TIC auquel ont assisté plus de 150 personnes jusqu'à l'atelier sur la boîte à outils interactifs de la prospective où 6 personnes étaient présentes (voir ci-dessous). Les événements étaient aussi très différents lorsque des figures de proue de l'industrie (parfois, faisant partie du programme national de prospective) venaient présenter leurs points de vue dans de grandes manifestations, et lorsque c'étaient l'équipe de projet ou d'autres animateurs qui dirigeaient de petits groupes.
- Programme **d'assistance aux PME** – les responsables du programme ont également travaillé avec des PME et des réseaux individuels afin de les encourager à une réflexion proactive sur leur avenir. Les travaux du projet dans ce domaine ont aidé des organisations à construire une vision de leur futur et à évaluer leurs forces, faiblesses, opportunités et menaces (SWOT) et à examiner les facteurs STEEP qui pourraient agir sur leur activité. Cela a eu pour résultats la

constitution de nouveaux réseaux de PME, le développement de nouveaux produits et l'accèsion à de nouveaux marchés.

- **«Boîte à outils»** de la prospective pour les PME: s'agissant de la fourniture d'une assistance aux PME, l'équipe de gestion du programme a reconnu la nécessité d'un «vecteur» permettant aux autres entreprises d'adopter les principes de la prospective. Un financement a donc été alloué pour le développement d'une trousse d'outils interactifs utilisable par les PME. Cette trousse a été conçue pour être d'une très grande convivialité, tant dans son contenu que par sa simplicité d'utilisation. Durant tout l'automne 2001, des séminaires ont été organisés pour les PME dans la région West Midlands, afin de les familiariser à l'utilisation de la trousse d'outils, celle-ci étant aujourd'hui disponible en ligne sur le site Web du programme.

**Susciter la participation des PME** au programme a été une tâche complexe. Les West Midlands sont une région diversifiée, ayant une pléthore d'activités de soutien aux entreprises, et l'élaboration du programme «d'attraction» des PME de la région a été difficile. Dans cette situation, le programme a beaucoup bénéficié de deux facteurs favorables: ses liens avec le programme de prospective national et le fait d'être dirigé par l'agence régionale de développement, Advantage West Midlands.

En outre, le programme a lié son activité aux groupements locaux d'entreprises qui veillent à ce que les besoins de leurs membres PME soient satisfaits. Dans les travaux du programme concernant ces PME, l'équipe de projet s'est efforcée d'intégrer la réalisation des objectifs d'entreprise de ces PME. Cela s'est fait en rattachant les séminaires et les ateliers à des questions d'actualité, notamment l'accèsion à de nouveaux marchés ou le développement de nouveaux produits, et les sessions ont été conçues de manière à s'assurer que chaque PME partait, soit avec une nouvelle technique qu'elle pouvait appliquer, soit avec une vue de ses marchés futurs, soit avec une nouvelle idée commerciale. Cette activité a été soutenue par le développement de la boîte à outils de la prospective.

Au niveau du programme, l'approche de la prospective régionale par les West Midlands a eu les résultats suivants: plus de 3 000 PME ont été conseillées, plus de 500 PME ont été assistées et près de 200 PME ont été «améliorées». À un niveau plus visible, le projet a créé 33 emplois et provoqué aux environs de 3,5 M€ d'investissements sur deux ans. À un niveau pratique, et du point de vue de la région et des entreprises, les **résultats** comprennent:

- de nouvelles créations d'entreprises,
- des partenariats stratégiques entre entreprises régionales,
- le développement de nouveaux produits,
- l'évaluation de l'orientation stratégique dans les entreprises,
- la réponse stratégique à la planification de la succession.

Tous les événements ont été **évalués** au moyen d'une fiche standard de retour d'information. Avec plus de 500 sociétés ayant participé aux événements, ce système a constitué une précieuse boucle de rétroaction pour les responsables du projet. Les résultats montrent que les ateliers et les séminaires ont été très bien perçus par les entreprises, presque toutes celles qui ont participé envisageant d'intégrer la prospective dans leurs processus d'entreprise. Cependant, une autre perspective sur ces ateliers et séminaires est donnée par le taux de réponse aux invitations. Avec un pourcentage de l'ordre de 5 %, ce chiffre montre la difficulté d'induire une forte participation des PME et souligne les ressources qui seraient nécessaires pour que ce type d'approche de la prospective régionale soit un exercice viable.

Cependant, du côté positif, il faut constater que la prospective régionale fait désormais partie intégrante d'Advantage West Midlands. Principalement lié à l'innovation, l'emploi de la prospective est mis en exergue dans l'Agenda for Action (qui est lié à la stratégie économique régionale, RES).

Au terme de ce programme fructueux, l'agence s'est engagée sur la **poursuite** de la prospective dans la région jusqu'en décembre 2004. Un modèle formalisé a été développé, qui permettra d'aider les PME à identifier les tendances et les opportunités futures génératrices de croissance, en facilitant l'activité

des entreprises et la constitution de réseaux d'entreprises. Le programme utilisera un processus en 3 phases:

- Phase 1: cette phase identifiera les tendances et les facteurs moteurs à long terme des technologies et des marchés. Par une collaboration avec des groupements d'entreprises clés, les conclusions de ces «recherches sur le futur» feront l'objet d'un brainstorming puis d'une consolidation. Cela conduira à l'identification des enjeux stratégiques clés que devra affronter un groupe particulier. Les informations seront recueillies à partir des rapports du programme de prospective et d'autres sources de recherches.
- Phase 2: des ateliers thématiques seront préparés sur la base des enjeux stratégiques clés — ils s'adresseront à des donneurs d'ordres connus du domaine d'activité concerné et tenteront en outre de rallier de nouveaux donneurs d'ordres.
- Phase 3: le cas échéant, des réseaux (4/5 entreprises) seront établis pour accompagner la collaboration, le développement de concepts et le partage d'expériences. En outre, des sessions pratiques («comment faire pour?») pourront être prévues, en étant articulées autour des enjeux stratégiques clés intéressant les entreprises.

La faiblesse de la démarche de prospective de la région West Midlands est, à ce jour, de n'avoir pas bien su faire migrer la prospective vers le stade où elle fera partie du paysage ordinaire. Toutefois, la prolongation de la durée du programme permettra à la région d'affiner son activité de prospective avant que celle-ci ne soit totalement intégrée dans le UK Small Business Service et son réseau Business Link. Outre le soutien apporté au développement de groupements d'entreprises encouragés par l'agence régionale de développement, le nouveau programme de prospective de la région West Midlands soutiendra le développement de corridors de haute technologie, qui possèdent un potentiel particulièrement fort pour attirer et faire prospérer des industries de haute technologie intégrées dans ces groupements.

## **PERSONNES DE CONTACT**

Dr. Clive Winters, Regional Foresight Manager

Advantage West Midlands, The Technocentre, Puma Way, Coventry CV1 2TT.

Tel. 024 7623 6812

Fax 024 7623 6024

Courriel: [Clive.Winters@coventry.ac.uk](mailto:Clive.Winters@coventry.ac.uk)

Foresight West Midlands Website: [www.foresightwm.co.uk](http://www.foresightwm.co.uk)

### **ELEMENTS CLES**

- Démarche très proche de la planification stratégique d'entreprise;
- Orientation vers la recherche de résultats tangibles et rapides dans les PME régionales.





## CHAPITRE 12 – BALTIC STRING<sup>35</sup> (DANEMARK, SUEDE, ALLEMAGNE)

### CONTEXTE

Depuis la fin des années 1980, la Communauté européenne a consacré des sommes importantes à la promotion de la coopération transfrontalière entre régions voisines et au développement de politiques régionales. Une grande partie de ce soutien a été assurée, au cours de la dernière décennie, par l'initiative INTERREG, alors que la coopération transfrontalière a également été soutenue par les programmes PHARE et TACIS dans les pays d'Europe centrale et orientale et dans les nouveaux États indépendants.

Par la suite, de nombreux arrangements transfrontaliers ont fait leur apparition dans le but d'étendre l'intégration européenne, d'améliorer le développement économique, de rapprocher les personnes et de résoudre les problèmes environnementaux communs. Mais, à mesure que la coopération transfrontalière s'étend et acquiert un contenu de plus en plus concret, apparaît la nécessité de faire appel à des formes organisationnelles adaptées et à des acteurs capables de prendre des initiatives, de décider des actions à entreprendre et de les appliquer. Dans les régions frontalières, les activités ont souvent eu tendance à être envisagées dans le cadre des intérêts nationaux plutôt que dans une optique transfrontalière plus large. À long terme, les activités de coopération transfrontalière risquent d'engendrer des malentendus et des conflits en raison des lacunes d'information, les connaissances sur les systèmes, les réglementations et les normes faisant partie intégrante des identités nationales. Dans ces circonstances, les méthodes de prospective (au sens d'exploration participative des intérêts communs) semblent plus prometteuses dans leur façon d'aborder la question sensible des frontières nationales et dans le sens qu'elles donnent à la construction de la coopération transfrontalière.

Dans le Sud-Ouest de la mer Baltique, un groupe constitué de diverses autorités régionales a récemment mis en place un processus stratégique de deux ans et demi dont l'objectif est de créer ensemble les fondements d'une croissance et d'un développement durables dans un monde caractérisé par la mondialisation. Ce projet a été baptisé STRING (South-western Baltic Sea Trans Regional Area Inventing New Geography) et le processus stratégique associé est le fruit d'une approche de prospective régionale visant à garantir la bonne coordination de l'organisation, de l'exécution et de l'exploitation des efforts communs de part et d'autre des trois frontières. Ainsi, tandis que le projet STRING a été établi selon les principes des fonds structurels, la perspective de planification spatiale et l'utilisation des méthodes de prospective ont permis d'obtenir un processus stratégique ouvert, différent d'un point de vue qualitatif des procédures de programmation habituelles et de distribution anticipée des fonds

Les autorités régionales impliquées dans le projet STRING sont: le Comité de l'Öresund (S/DK), comité de coopération transfrontalière composé d'autorités régionales et locales du Danemark et de la Suède; le comté de West Zealand (DK); le comté de Storstroem (DK); la ville de Hambourg (D); l'État de Schleswig-Holstein (D). La zone du projet STRING a une population de 7,9 millions d'habitants et couvre une surface de 36 800 km<sup>2</sup>. La densité de la population est de 215 habitants/km<sup>2</sup> et le produit intérieur brut annuel par habitant est de 27 500 €, ce qui le situe dans les premiers rangs en Europe.

### CHAMP D'ACTION

Le principal objectif du projet STRING est de développer une plate-forme stratégique commune et d'envisager ensemble les conditions, les options et les défis communs. La mise en réseau des spécialistes, des planificateurs et des décideurs est également un autre objectif explicite du projet. Le

---

<sup>35</sup> D'après: B Holst Joergensen (2001), «Foresight in Cross-Border Cooperation», *IPTS Report*, vol.59, novembre 2001

but implicite est d'influencer l'agenda politique pour que soit envisagée la possibilité d'une liaison future au travers du détroit de Femer, entre le Danemark et l'Allemagne. Les groupes cibles du projet comprennent donc les autorités régionales et locales, les universités et instituts de recherche, les établissements d'éducation et de formation professionnelle, les syndicats, les chambres de commerce, les organismes de développement des entreprises, les institutions culturelles, les acteurs d'Agenda 21 et autres ONG.

Le projet a un budget total de 1,3 millions d'euros, dont une fraction de 0,7 million cofinancée par INTERREG IIC. Il a une durée de 30 mois (janvier 1999–juillet 2001), ce qui peut sembler long, mais les expériences de coopération bilatérale transfrontalière dans la région ont montré aux partenaires de STRING qu'il fallait du temps pour développer un même langage et définir une vision et un plan d'action stratégique communs qui aient un sens. L'horizon de temps de l'exercice est de 10 ans, jusqu'en 2010.

Au premier chef, donc, le projet STRING consiste à construire des ponts, à la fois au sens physique du terme (au travers de la mer) et au sens social (au travers des frontières institutionnelles et spatiales). L'objectif global est de créer une chaîne («string») de zones urbaines et rurales dynamiques comprenant des villes, des agglomérations et des villages et entretenant des relations réciproques. L'idée du projet STRING est donc d'atteindre la masse critique grâce à la mise en place de ces ponts pour pouvoir faire face aux changements de la société à l'échelle régionale, européenne, voire mondiale. En ce qui concerne les ponts physiques, le projet a relancé le débat politique sur le «chaînon manquant» au travers du détroit de Femer pour aboutir à la liaison scandinave reliant la Suède, le Danemark et l'Allemagne. Quant à la construction sociale, le projet a permis le rapprochement des personnes et des systèmes des trois pays dans le cadre d'une coopération stratégique à long terme.

## **CONSTRUIRE LA DYNAMIQUE**

L'engagement s'est construit progressivement tout au long du projet (le point de départ étant, ici, la demande initiale d'un financement INTERREG IIC pour le projet), lors des réunions d'atelier, des forums politiques et des conférences publiques. Il faut en effet un soutien général de cette ampleur pour permettre la mise en œuvre de projets concrets de nature stratégique, où l'on construit la vision de zones géographiques de grande qualité, fondée sur l'innovation, l'esprit d'entreprise et la durabilité.

À cet égard, le processus stratégique de STRING présentait une caractéristique qui s'est avérée importante: le souci de construire une légitimité démocratique en liant chaque étape du processus de prospective aux institutions démocratiques de la région. L'idée était d'ÉVITER de construire une autre structure politico-administrative — on a préféré ici créer un forum politique dynamique permettant aux représentants politiques des partenaires de STRING de se rencontrer, de discuter et d'orienter le projet. Les représentants politiques ont participé activement, en faisant preuve d'un véritable engagement, à la formulation et à la mise en œuvre de la stratégie et du plan d'action. Ils se sont rencontrés à cinq reprises durant le processus, à l'occasion de forums politiques souvent en rapport avec les ateliers thématiques et les conférences (voir ci-dessous). Ces forums ont permis de jalonner le projet et de l'ouvrir à des perspectives et à des points de vue plus amples. Pour ce qui est de rendre compte aux mandants au sujet des politiques et des idées retenues, il était loisible à chaque responsable politique et à chaque échelon de gouvernement qu'il représentait de procéder à sa guise (parmi les membres figuraient, par exemple, le gouverneur d'un comté, le maire d'une ville ou d'une grande agglomération ou un Premier ministre).

Le grand public a été informé par le biais de résolutions politiques, associées à des lettres d'information, à des rapports et à une page Internet sur le projet ([www.balticstring.net](http://www.balticstring.net)). Même si, pour ces décisions, ils avaient engagé leur responsabilité devant les habitants de la région, les représentants politiques étaient pleinement conscients du fait que l'avenir de la région STRING dépendait fortement de leur capacité à rapprocher encore les activités des préoccupations des citoyens. En 1997, une résistance civique inattendue envers le renforcement de la coopération transfrontalière entre le Danemark et l'Allemagne et le grand scepticisme que soulevait le projet européen ont montré aux partisans de la nouvelle région qu'ils devaient envisager avec plus de tact les problèmes complexes de

l'intégration européenne. Cependant, les partenaires de STRING ont également reconnu que le sentiment d'appropriation dans le public serait étroitement lié aux incidences sur la vie quotidienne des décisions mises en œuvre et des résultats concrets produits. Le projet STRING devait entraîner des changements pour les habitants et faire de la région un endroit où il fait bon vivre et travailler. En d'autres termes, il fallait offrir des solutions flexibles aux problèmes quotidiens d'une région frontalière: transports, reconnaissance des diplômes, systèmes de transfert de crédits, systèmes fiscaux, vie culturelle, gestion intégrée des côtes, etc.

## STRUCTURE & ORGANISATION

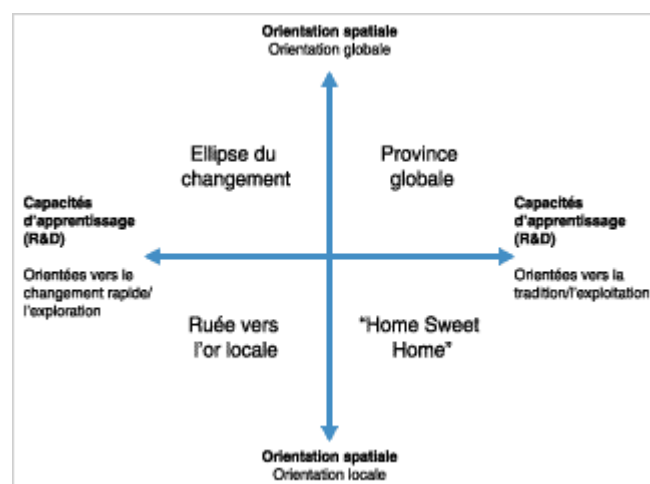
La langue, au sens littéral du terme, était l'un des premiers éléments sur lesquels il a fallu se mettre d'accord, la coopération se faisant entre trois pays ayant chacun sa propre langue. Depuis le tout début, on a décidé que la langue commune serait l'anglais pour que tous les participants puissent communiquer dans les mêmes conditions. Autre défi important: mettre en place un langage administratif commun rapprochant les différentes cultures et pratiques de prise de décision administrative et politique.

L'ensemble du processus a été géré par un **groupe de pilotage** constitué des dirigeants administratifs régionaux et d'un petit **secrétariat de projet** dont les employés ont été choisis par chaque partenaire de STRING dans leur propre personnel. Ces personnes se sont réunies régulièrement et ont communiqué par courrier électronique en dehors des réunions. Le secrétariat de projet, qui n'était lié à aucun emplacement physique, a constitué l'élément moteur tout au long du processus

La formulation des intérêts communs et des actions s'est effectuée au sein d'un processus ouvert réunissant plus de **100 experts** issus des universités, des instituts de recherche, des chambres de commerce et des autorités, associations et organisations locales et régionales (STRING, 2000). Les experts se réunissaient dans des **groupes de travail thématiques**, dont chacun était présidé par l'un des principaux représentants des partenaires de STRING. Les experts étaient choisis par chaque partenaire de STRING en fonction de leur mérite personnel et non, comme c'est souvent le cas, selon les organisations qu'ils représentaient. Cela a supposé de créer de nouveaux réseaux et de donner un autre sens aux réseaux existants.

## METHODOLOGIE

Dans les ateliers thématiques, les experts ont identifié les **facteurs moteurs** du développement futur (à l'horizon de 10 ans) du commerce et de l'industrie (orientation spatiale locale ou orientation globale; capacités d'apprentissage orientées vers la tradition; l'histoire et la stabilité ou changement rapide et innovation) et ont ensuite élaboré quatre **scénarios** également plausibles («ellipse du changement»; «province globale»; «ruée vers l'or locale»; «*home sweet home*»).



La communication entre les participants a reposé sur des rapports et des documents de discussion produits par les consultants. L'un des thèmes portait sur les obstacles au développement commercial et les possibilités en la matière; un autre traitait de la dimension urbaine ou rurale et des avantages des structures urbaines polycentriques; enfin, le dernier thème s'intéressait à la mobilité durable. Comme les contrats pour la préparation de ces rapports ont été signés avant la mise en place des groupes de travail thématiques, les rapports ne font pas réellement état des informations requises par ces groupes. Cependant, des rectifications ont été apportées et des documents supplémentaires ont été élaborés. Ce processus nous a enseigné une chose: il faut que les groupes de travail soient activement impliqués dans la formulation des missions des consultants externes si l'on souhaite que les rapports établis correspondent exactement à leurs exigences.

Le secrétariat du projet et les présidents des groupes de travail thématiques ont assuré la coordination entre les scénarios de développement possibles de la région STRING, la **vision commune** et le **plan d'action stratégique** (voir ci-dessous). Ils ont également géré l'ensemble du processus et décidé d'utiliser la structure du scénario d'un des groupes de travail pour orienter les travaux finaux des deux autres groupes. Les scénarios ainsi élaborés ont servi de point de départ au développement d'une vision préférée de la région STRING, caractérisée par une qualité de vie élevée reposant sur l'innovation, l'esprit d'entreprise et la durabilité. Cette vision a été acceptée par tous les groupes de travail thématiques, puis présentée lors du forum politique des partenaires de STRING.

### «OUTPUTS» ET RESULTATS

Un engagement vis-à-vis de la mise en œuvre du plan d'action stratégique a été convenu entre les partenaires de STRING durant les travaux, et confirmé lors de la **conférence** de clôture en juin 2001. Le plan d'action stratégique portait sur sept domaines stratégiques prioritaires pour les activités futures.

1. développement des entreprises: basé sur l'innovation et la créativité;
2. la société en apprentissage constant («learning society»): le capital social comme condition préalable de l'innovation technologique;
3. échange de connaissances: pour promouvoir les synergies potentielles entre les entreprises privées, les instituts de recherche publics et les universités, mais aussi entre les différentes disciplines académiques;
4. mobilité des personnes: mobilité physique mais aussi professionnelle, éducative, mentale et culturelle;
5. infrastructures et transports: amélioration des installations et matériels techniques;
6. environnement, nature et paysages: enjeu général du développement régional;
7. culture: en réponse à la disparition des valeurs nationales traditionnelles au profit des valeurs «glocales» (c'est-à-dire à la fois globales et locales).

Certains projets avaient déjà été acceptés et initiés lors du processus stratégique, comme le projet de campus virtuel de la mer Baltique (*Baltic Sea Virtual Campus*) qui réunissait des partenaires suédois et allemands du secteur éducatif; d'autres étaient sur le point d'être lancés. Ces projets ont été baptisés "projets phares" à titre d'exemples et pour ranimer les ambitions du projet politique global.

Le résultat du processus stratégique a été la mise au point d'une vision et d'un plan d'action stratégique communs englobant plusieurs champs d'action stratégique tels que le développement des entreprises, l'éducation, les infrastructures et la culture. De plus, divers projets concrets (les fameux projets phares) prévus (voire déjà mis en œuvre comme dans l'exemple présenté ici) permettent de tester et d'illustrer les ambitions du projet. Les partenaires de STRING continuent donc à coopérer et utilisent les processus et les structures établis pour mettre en chantier leurs projets clés relevant du plan d'action stratégique. Étant donné que le projet s'est appuyé sur les collaborations et réseaux existants, ceux-ci ont acquis une nouvelle vocation. L'implication d'un large éventail d'experts tout au long du processus a entraîné la mise en place de nouveaux réseaux et la création de nouveaux débouchés.

La réflexion engagée sur la conduite du projet a abouti à la conclusion que la structure de gestion devait être dépouillée, transparente et efficace, devant comprendre le suivi des activités, un échelon de pilotage pour assurer le maintien de la cohérence entre les buts et les activités, et un secrétariat de projet virtuel formé de représentants des partenaires de STRING.

## BIBLIOGRAPHIE

Holst Jørgensen, Birte, *Building European Cross-border Co-operation Structures*. Institute of Political Science Press, Copenhagen University, 1999/2.

Holst Jørgensen, Birte, *Cross-border Co-operation and European Enlargement*, The NEBI Yearbook 2001/02, North European and Baltic Sea Integration, Berlin: Springer-Verlag.

STRING, *Inventing New Geography. Strategic Possibilities for the Southwestern Baltic Sea Area*. County of Storstroem (leading partner), Nykøbing, 2000.

STRING, *On the Way to a New Geography*. County of Storstroem (leading partner), Nykøbing, 2001

## PERSONNES DE CONTACT

STRING Lead partner - Storstroem County International Secretariat

Att. Ms. Lisette P. Kragh

Parkvej 37, DK-4800 Nykøbing Falster, Denmark

Tel: +45 54 84 48 00

Fax +45 54 84 47 97

E-mail: [sis@is.stam.dk](mailto:sis@is.stam.dk)

De plus amples détails seront trouvés sur le site Web [www.balticstring.net](http://www.balticstring.net)

### ELEMENTS CLES

- Prospective menée au niveau de régions transfrontalières;
- Émergence d'une ouverture tant politique qu'économique.



## ANNEXE – Les méthodes de la prospective

La plupart des méthodes d'examen des futurs à long terme utilisées dans les études de prospective sont issues des disciplines de la prévision et des études sur le futur, et ce sont principalement celles-ci que nous allons examiner ici. L'étude des questions du long terme a occupé les hommes pendant tout le vingtième siècle — H.G. Wells n'avait-il pas demandé la création de «*Professors of Foresight*» (professeurs de «prospective», encore que le terme français n'existait pas à l'époque), et les méthodes d'extrapolation, et d'évaluation des technologies étaient déjà en application dans les années 1930. Mais c'est principalement dans les décennies 1950 et 1960 qu'ont été élaborées des méthodes capables de faire face au genre d'imprévu, de changements qualitatifs et structurels dont le long terme est presque inévitablement porteur. Ces méthodes étaient d'origine diverse, mais le lot principal était constitué des outils utilisés pour traiter les problèmes et les stratégies des forces armées et pour susciter des avis sur les questions difficiles à analyser par les méthodes scientifiques (par exemple, l'évolution technologique qui est souvent étudiée au moyen d'outils tels que la méthode Delphi).

La chapitre 2 nous a donné une première idée de l'utilisation de ces techniques et méthodes dans la prospective. Nous avons vu qu'elles permettaient de structurer les informations relatives à l'avenir et pouvaient aider à donner à la prospective une approche interactive. Mais une place trop grande qui leur serait laissée aboutirait à une prospective davantage pilotée par les experts et moins participative.

Avant de voir quels sont les grands groupes de méthodes de la prospective et d'examiner plus en détail certaines méthodes particulières, nous présenterons rapidement une approche souvent utilisée dans les organisations qui ont une démarche orientée vers l'avenir, l'activité de veille (*environmental scanning*). La veille permet d'obtenir une intelligence utile des éléments de fond pour de nombreux types d'activité de prospective, mais nous ne la considérerons pas comme étant elle-même une méthode essentiellement prospective.

### LA VEILLE (*ENVIRONMENTAL SCANNING*)

Partant du terme anglais *environmental scanning* qui signifie «examen détaillé de l'environnement», nous noterons d'abord que «*environmental*», ici, ne se rapporte pas uniquement à l'environnement naturel; les méthodes de la veille prospective concernent l'observation des environnements (social, politique, technologique, etc.) auxquels les organisations ou les régions sont confrontées. «*Scanning*» implique qu'il y a un processus continu de surveillance des évolutions, souvent avec une orientation sur les aspects intéressants le long terme. Les systèmes de veille ont pour but de fournir des alertes précoces sur les changements importants (pas seulement limités aux tendances évidentes), ainsi que des «signaux faibles» révélant l'existence d'évolutions nouvelles qui nécessiteraient de modifier les plans. La détection des signes précurseurs de développements importants pouvant intervenir dans l'avenir nous permet de bénéficier d'un maximum de temps de préparation avant ces changements.

Lorsqu'on met en place un système de veille, il importe de bien préciser d'emblée pourquoi on le fait, quel est le degré d'implication qu'on attend et de quelle façon les résultats seront exploités. Souvent, une personne ou un petit groupe de personnes auront pour tâche de rendre compte régulièrement à l'organisation (en recourant parfois à la présence d'experts extérieurs, à la projection de vidéos, etc.).

Il existe diverses techniques de veille, dont certaines peuvent être sous-traitées à des consultants. Le «matériau» et les informations peuvent faire l'objet d'une identification systématique par exploration d'Internet et des bases de données en ligne, ainsi que par l'examen structuré de médias spécialisés et d'information générale. Des revues bibliographiques peuvent être préparées. Une recherche primaire

peut être entreprise en utilisant les bases de données — par exemple en recherchant dans les bases de données bibliométriques les tendances de la recherche sur un thème d'intérêt pour la région, ou en cherchant à dégager les tendances de l'innovation à travers les bases de données de brevets. La recherche peut impliquer de petits programmes d'interviews avec des experts clés. Souvent, ces informations alimentent des ateliers de prospective, mais des *panels d'experts* peuvent également être utilisés pour les besoins de la veille. Les participants à ces panels doivent être invités à fournir systématiquement des observations et des jugements sur les évolutions importantes en cours ou attendues. La composition des panels peut changer dans le temps: nous encourageons la rotation qui permet l'apport de points de vue nouveaux, il faudra parfois recruter un expert particulier.

La veille peut être utilisée en soutien du processus de gestion, pour que certaines questions puissent être prises en compte de façon anticipée, au lieu d'une réponse tardive, lorsqu'elles seront devenues critiques. Bien qu'elle ne soit pas en elle-même une méthode prospective, la veille sera généralement une composante nécessaire de la prospective.

## Grandes classes des méthodes de prospective

De nombreux outils, dont certains se déclinent en plusieurs variantes, sont utilisés dans les exercices de prospective. Dans le chapitre 2, nous distinguons entre méthodes exploratoires et normatives, méthodes qualitatives et quantitatives et méthodes «des experts» et «des hypothèses». Dans cette annexe, nous allons organiser l'examen des méthodes de prospective autour de trois critères:

Critères	Méthodes
1. Méthodes quantitatives (à base d'hypothèses) utilisant des statistiques et autres données pour élaborer des prévisions.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrapolation de tendance</li> <li>• Modèles de simulation et dynamique des systèmes</li> </ul>
2. Méthodes basées sur le recueil de connaissances d'experts en vue de l'élaboration de visions et de scénarios à long terme.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panels d'experts</li> <li>• Brainstorming</li> <li>• Mind mapping</li> <li>• Ateliers d'analyse de scénarios</li> <li>• Méthode Delphi</li> <li>• Méthode des impacts croisés</li> </ul>
3. Méthodes visant à identifier des points d'action clés en vue de déterminer des stratégies de planification.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse SWOT</li> <li>• Analyse des technologies critiques/clés</li> <li>• Arbres de pertinence</li> <li>• Analyse morphologique</li> </ul>



## **Méthodes quantitatives basées sur l'utilisation d'hypothèses – méthodes pertinentes pour la prospective bien qu'ayant surtout vocation à la prévision.**

Les données numériques (qui peuvent être de types très divers) sont utiles pour les réflexions et les prévisions sur les évolutions à long terme et, dans une certaine mesure, peuvent aussi constituer d'utiles vecteurs de présentation des résultats de la prospective. Ces données se prêtent à des manipulations puissantes, notamment par l'informatique. Des tendances peuvent être dégagées et projetées vers le futur; des interactions entre variables peuvent être définies et représentées; des résultats peuvent être mis en évidence par des graphiques et des diagrammes. Rien d'étonnant, donc, à ce que l'information soit si souvent mise sous forme numérique — en fait, quand ces méthodes peuvent être raisonnablement employées, elles sont plus ou moins essentielles, cela pour les raisons suivantes:

- Il est possible de manipuler l'information de manière cohérente et reproductible en combinant ou comparant des chiffres, en extrapolant des tendances, etc. On peut ainsi être beaucoup plus précis que si on se contente de parler d'augmentation/diminution, etc. Comme outil comptable, les données numériques nous aideront à vérifier la cohérence de nos prévisions et de nos plans, ce qui nous évitera d'imaginer, par exemple, que nous pouvons dépenser deux fois le même argent, travailler plus de 24 heures par jour, etc.
- La quantification peut permettre la comparaison de l'échelle des évolutions dans divers domaines (estimations de la répartition géographique des personnes souffrant d'une maladie donnée, des personnes mal logées, etc.). Ces comparaisons peuvent apporter à la prise de décision plusieurs éclairages importants... sachant que les statistiques ne peuvent qu'informer et ne peuvent pas se substituer au débat et aux décisions politiques. Par exemple, elles permettront d'étayer ou d'affaiblir les arguments sur la gravité des problèmes dont souffriraient tels ou tels groupes de personnes. Rappelez-vous cependant que les indicateurs sont nécessairement partiels — ils ne nous renseignent que sur les facettes de la situation que nous mesurons, alors que d'autres éléments peuvent être tout aussi importants, sinon plus. Malgré tout, grâce aux données chiffrées, nous pouvons aller plus loin que la simple affirmation de la gravité d'un problème, et tenter, par une démarche systématique, de documenter et de comprendre ces problèmes.
- Il est possible de représenter les résultats sous la forme de tableaux, de graphiques ou de diagrammes qui illustreront de façon bien plus frappante tel ou tel aspect du thème considéré. Les chercheurs eux-mêmes peuvent acquérir des vues nouvelles lorsque les données sont visualisées de la sorte.

Il y a plusieurs limitations à l'utilisation des données quantitatives, par exemple:

- Certaines choses sont difficiles à représenter sous une forme chiffrée. Cela ne signifie pas pour autant qu'elles soient moins tangibles, moins significatives ou moins susceptibles d'une analyse sérieuse — ou d'une prise en compte dans la prospective.
- Il ne faut pas considérer que les éléments quantifiables d'un phénomène cernent l'ensemble du phénomène (ou même ses caractéristiques essentielles). Mais on leur accorde souvent une attention particulière: fréquemment, en effet, la discussion se concentrera sur les éléments graphiques d'un rapport, en partie en raison de la valeur de ces graphiques dans la communication, en partie en raison de l'apparence «objective» des données numériques (même lorsqu'elles ne sont que le fruit de prévisions ou résultent d'estimations empiriques).
- Tout le monde n'est pas habitué à travailler avec des informations statistiques, ou même à les lire. Certaines personnes ont une attitude extrêmement méfiante vis-à-vis des statistiques (elles pensent peut-être à la phrase célèbre: «Il y a les mensonges, les satanés mensonges et les statistiques»), elles savent que les données dites «factuelles et objectives» sont souvent trompeuses en réalité. Nous connaissons tous ces statistiques qui, par exemple, s'appuient sur des échantillons mal appropriés, qui utilisent des indicateurs inadéquats, ou encore qui

sont mal interprétées ou, d'une manière ou d'une autre, utilisées sélectivement. Il importe en tout cas d'utiliser des sources fiables (par exemple, des statistiques officielles) chaque fois que possible (malheureusement, celles-ci sont rarement aussi à jour qu'on le voudrait), et de rechercher l'avis d'experts indépendants pour ce qui intéresse l'utilisation et la présentation de ces données.

- Des données de bonne qualité, qui seraient utiles à un exercice de prospective, feront souvent défaut. Le fait que les statistiques officielles, comme nous le rappelions ci-dessus, ne soient pas toujours aussi à jour qu'on le voudrait tient à deux explications. Tout d'abord, ces données, souvent, sont à la traîne des événements de quelques mois, voire de quelques années. En second lieu, pour les besoins de la cohérence dans le temps, les statisticiens officiels répugnent à modifier trop souvent leurs indicateurs et leurs séries — avec pour résultat que des mesures capables de saisir les phénomènes émergents (besoins en compétences nouvelles, nouvelles technologies, etc.) ne seront disponibles qu'un certain temps après que le phénomène aura été constaté.
- Certaines méthodes statistiques et techniques de modélisation avancées sont d'une grande complexité. Relativement peu de gens sont capables de vérifier ou de contester les hypothèses retenues dans leurs utilisations. En outre, les experts sont «mariés» à certaines méthodes et peuvent ne pas tenir compte des réserves émises par d'autres experts quant aux utilisations et aux limitations de ces méthodes.

Les données peuvent être obtenues de plusieurs façons. Les *données secondaires* sont celles qui ont été produites à d'autres fins mais que nous pouvons réutiliser pour nos propres besoins — souvent, nous pourrions utiliser les données secondaires de statistiques officielles ou de sources universitaires. Parfois, nous devons générer nos propres données primaires. Les sources de données les plus courantes sont les *enquêtes par sondage* (dans lesquelles une fraction de la population est retenue par un échantillonnage: un échantillon relativement peu nombreux peut donner des résultats qui seront de bonnes estimations pour l'ensemble de la population), et les *recensements* de la population. De nombreuses statistiques sont générées au moyen de questionnaires et autres sondages dans lesquels on demande aux gens de donner leur opinion comme moyen de recueillir des données. Sinon, on peut aller «capturer» des données dans diverses sources (en tant que *sous-produit* des archives relatives aux contacts des gens avec l'administration fiscale, sanitaire, etc.), ou dans d'autres sources qui d'une manière ou d'une autre «capturent» le comportement des gens. (Les sites Web constituent une nouvelle source de données. On peut par exemple suivre le développement de l'activité d'un domaine particulier dans diverses régions en recensant et en étudiant les sites qui y sont consacrés. Ainsi, les entreprises peuvent-elles saisir des données concernant les tendances des marchés, ou les publications scientifiques et les brevets servir à observer les évolutions dans le domaine des sciences et des technologies.)

Une fois en possession de données chiffrées, nous pouvons utiliser de nombreuses techniques quantitatives durant notre étude de prospective. De nombreux outils statistiques sont utilisés pour déterminer les relations pouvant exister entre variables. Ces techniques, ainsi que les méthodes plus fondamentales de représentation des moyennes, des tendances, etc., sont décrites dans la plupart des bons manuels d'initiation à la statistique et à l'analyse des données.

Nous présenterons ici deux des grandes méthodes d'utilisation des données numériques dans la prévision. Ces méthodes sont fréquemment employées dans la prospective, et il importe de les connaître dans leurs principales caractéristiques. De nombreux ouvrages d'introduction et manuels professionnels décrivent en détail ces approches. Les données quantitatives peuvent également être produites par d'autres méthodes qui seront décrites plus loin, telles les techniques Delphi à base d'experts et la méthode des impacts croisés.

## EXTRAPOLATION DE TENDANCE

Une tendance est un profil d'évolution dans le temps, se présentant en général sous les formes suivantes:

- augmentation ou diminution régulière (tendance linéaire);
- augmentation ou diminution allant en s'accélégrant ou en ralentissant (l'augmentation accélérée est souvent d'allure exponentielle);
- courbe en S (augmentation lente suivie d'une montée rapide puis d'un ralentissement — c'est souvent une courbe logistique);
- courbe en U (habituellement un U inversé — augmentation suivie d'une diminution);
- cycles divers — par exemple, les courbes sinusoïdales. De nombreux phénomènes naturels présentent une tendance cyclique (par exemple, les températures saisonnières dans l'année), de même que certaines questions sociétales (par exemple, les cycles économiques, où, souvent, les variations cycliques se superposent sur une tendance de croissance à long terme).

### Qu'est-ce que l'extrapolation de tendance?

Le principe de l'extrapolation est de projeter une tendance vers l'avant. Cela peut se faire «à l'œil», en ajustant manuellement une droite ou une courbe sur une série de points, puis en la prolongeant en avant dans le futur (il y a **interpolation** lorsqu'on estime les valeurs se situant entre des points effectivement acquis). D'une manière plus systématique, et échappant davantage aux oscillations dues aux valeurs extrêmes et à la tendance humaine à rechercher des structures dans toutes sortes d'images visuelles, la détection des tendances peut se faire par analyse mathématique ou statistique, ajustement d'une équation décrivant la tendance et utilisation de cette équation pour déterminer les valeurs futures.

Dans les prévisions à court terme, il s'agira souvent de prolonger une tendance linéaire — de continuer simplement une droite — ou une courbe exponentielle (souvent ramenée à une droite dans un référentiel à axe logarithmique sur lequel des incréments de plus en plus grands sont représentés par des intervalles identiques sur l'axe). De nombreux phénomènes — tels que la croissance économique (en ignorant les fluctuations des cycles conjoncturels) ou l'accroissement de la puissance ou de la diffusion d'une technologie — peuvent être représentés de cette façon simple sur le court terme, et parfois sur des fractions de décennie plus longues. Mais peu de tendances peuvent garder indéfiniment une allure croissante. À long terme, des limites de croissance seront souvent rencontrées. Ainsi, il peut y avoir une limite à la population dans laquelle une technologie ou une pratique culturelle peuvent se diffuser: il n'est pas réaliste, en règle générale, d'extrapoler une tendance au-delà de 100 % de la population (encore que, dans certains cas de multi-équipement — par exemple les moteurs électriques ou les microprocesseurs intégrés dans nos appareils ménagers — cette façon de faire soit plus raisonnable!). Plusieurs types de courbe de tendance peuvent être ajustés aux données afin de prendre en compte le «plafond» dont nous parlons — la courbe logistique en S, qu'on utilise pour décrire des phénomènes tels que l'extension d'une maladie épidémique ou l'adoption d'un nouveau produit grand public dans un groupe de population, est probablement la plus connue.

Nous pouvons utiliser d'autres types d'extrapolation lorsque nous ne disposons pas d'une quantité suffisante de données chronologiques. Par exemple, on peut raisonnablement supposer qu'un pays (ou une région ou un groupe social) riche constitue un modèle pour ce que sera un pays (ou une région ou un groupe social) pauvre lorsqu'il aura atteint ce niveau de richesse. L'extrapolation des données relatives aux questions touchant à la possession de biens matériels, aux habitudes d'alimentation ou à la consommation d'énergie, ou même aux valeurs sociales, peut se faire sur cette base. De même, on peut se baser sur les groupes considérés comme des avant-gardes culturelles pour imaginer ce que seront les goûts ou les styles de vie majoritaires dans l'avenir. Ces approches peuvent être très éclairantes mais il faut faire bien attention à la base de ces extrapolations. Par exemple, le fait que, en 1930, les gens riches avaient des domestiques, n'a pas entraîné l'emploi généralisé de domestiques quand la masse de la population a accédé à des niveaux de revenus comparables quelques décennies plus tard — la conséquence de la plus grande richesse a été de détourner plus de gens de ces emplois.

## Pourquoi et quand l'extrapolation est-elle utile?

L'extrapolation indique forcément l'échelle du changement qu'on peut anticiper si une tendance se poursuit sur le long terme. Parfois, le résultat sera tellement irréaliste que nous devons chercher à voir où un plafond peut être rencontré, ou bien où une contre-tendance peut entrer en jeu. Parfois, la projection sera assez plausible, même si elle paraît surprenante à première vue (par exemple, la «loi de Moore» a prédit assez exactement la spectaculaire augmentation de puissance des circuits intégrés pendant plusieurs décennies, et on prévoit qu'elle restera valable pendant encore plusieurs années au moins).

L'extrapolation est moins viable lorsqu'il y a peu ou pas de données solides sur lesquelles s'appuyer. Les extrapolations basées sur des comparaisons transversales (par exemple, de groupes supposés être plus à l'avant-garde que d'autres) sont plus suspectes, encore qu'elle puissent être un point de départ à la réflexion sur le futur. Les extrapolations basées sur un bon volume de données chronologiques sont beaucoup plus plausibles, avec certaines précautions à prendre que nous examinerons plus loin, mais que vous devez garder à l'esprit ici. Les plus satisfaisantes sont les extrapolations basées sur une analyse raisonnée de ce qui constitue le moteur d'une tendance et des raisons pour lesquelles nous devons nous attendre à ce qu'elle persiste ou à ce qu'elle finisse par prendre une allure en S en atteignant un plafond donné plutôt que suivre une allure exponentielle. La compréhension de la dynamique sous-jacente des tendances et contre-tendances signifie que nous avons un modèle mental du système dont le comportement est traduit par la tendance visible. Sinon, l'extrapolation de tendance s'appuie sur un modèle très simple dans lequel certaines variables inconnues (représentées par le passage du temps) engendrent une tendance dans les indicateurs observables.

## Quels sont les inconvénients?

Les tendances ne sont pas toujours robustes et nous devons faire face à diverses questions lorsque nous utilisons l'extrapolation de tendance:

- Si nous ne travaillons pas véritablement sur des données chronologiques mais plutôt par inférence de tendance à partir de comparaisons transversales sur des groupes de population; de régions ou de pays, nous devons nous demander s'il existe entre ces entités des différences structurelles importantes qui feraient que l'une ne peut pas être considérée comme un bon modèle pour le futur des autres — et, en particulier, s'il existe entre les entités des relations qui aideraient à déterminer ces tendances apparentes (comme la relation entre les groupes sociaux riches et pauvres dans notre exemple ci-dessus).
- Si nous travaillons sur des séries chronologiques, pouvons-nous réellement avoir la certitude que les forces motrices sous-jacentes persisteront? Avons-nous une idée du pourquoi d'une tendance, et savons-nous si les facteurs qui l'engendrent sont stables, ou même autorenforçants? Ou bien y a-t-il une raison de penser que ces facteurs pourraient connaître un changement spectaculaire qui épuiserait, ou même inverserait la tendance? Des contre-tendances peuvent-elles entrer en jeu? Il se pourra, par exemple, que la résistance à une évolution culturelle s'accroisse (l'aggravation des pollutions engendre des réglementations de protection de l'environnement; l'augmentation d'un type donné de délinquance conduit à de nouvelles formes de lutte policière, etc.). Ou bien il se pourra qu'une entreprise ou une région concurrentes apprennent comment «saper» une tendance: par exemple, une autre région aura copié les recettes par lesquelles vous aviez sur drainé les investisseurs vers votre région.
- De même, nous devons nous demander à quel moment des plafonds ou des points de bifurcation seront atteints. Une des principales difficultés rencontrées quand on veut prévoir le degré de diffusion de technologies ou de pratiques est d'estimer le «plafond», par exemple le niveau auquel la population sera saturée par un nouveau produit. Nous pouvons facilement être pris en défaut sur ce point — par exemple, nous aurons supposé que le plafond sera d'un téléviseur ou d'une voiture par ménage, alors que de nombreux ménages seront équipés de plusieurs de ces produits (et que certains autres n'en auront jamais un seul).

- La tendance quantitative masque-t-elle un changement qualitatif? Nous parlons souvent du développement d'une tendance comme si la chose qui se développe ou se diffuse reste la même. Mais ce n'est pas toujours le cas. Les nouvelles technologies, par exemple, non seulement se diffusent, mais aussi changent de nature. Ainsi, les ordinateurs, qui continuent à se répandre dans la population aujourd'hui, ne ressemblent pas aux premiers micro-ordinateurs des années 1970, par exemple, et encore moins aux grosses machines des années 1950 (notons incidemment la vérification de la loi de Moore). Des changements comparables peuvent intervenir dans les pratiques culturelles — la signification d'une pratique culturelle peut changer lorsqu'elle cesse d'être d'avant-garde et devient «ce qui se fait». Même les maladies changent de nature. Un corollaire est que les conséquences de l'adoption ultérieure du nouveau produit ou de la nouvelle pratique risquent d'être très différentes de celles qui étaient produites avec l'ancien produit ou l'ancienne pratique. Les choses telles que les compétences requises pour utiliser un nouveau produit, la signification culturelle d'une nouvelle pratique ou l'utilité d'une nouvelle stratégie sont toutes susceptibles de connaître des mutations au fil du temps.

## **MODELES DE SIMULATION ET DYNAMIQUE DES SYSTEMES**

Le terme «simulation» peut se rapporter à deux choses très différentes. Nous allons nous intéresser ici aux modèles de simulation sur ordinateur, dont la dynamique des systèmes est une variante particulière.

Mais la simulation peut aussi se rapporter aux jeux de rôle, dans lesquels des groupes jouent les stratégies de différents agents placés dans une certaine situation sociale pour voir comment cette situation peut évoluer (et pour mieux comprendre les objectifs et les incitations auxquels ces différents agents sont confrontés). Les simulations où l'on joue des rôles peuvent être amusantes, prenantes et pédagogiques pour les participants, et éclairantes en termes de production d'interactions possibles des stratégies et contre-stratégies. Elles ont donc été utilisées abondamment dans les cas où c'est l'interaction entre les agents humains qui est vitale pour la forme des évolutions — par exemple, dans les questions militaires et diplomatiques. Quelques efforts ont été faits pour rapprocher le jeu de rôle et la simulation sur ordinateur, par exemple en utilisant un modèle pour calculer les conséquences des actions des acteurs sur la croissance économique, les consommations d'énergie, etc., ou pour examiner les positions relatives des différents acteurs. Ces approches sont bien développées dans les jeux (de loisirs) sur ordinateurs, mais sont encore, à l'heure où nous écrivons, assez rares dans les applications ordinaires des études sur le futur et de la prospective.

### **Qu'entend-on par modèles de simulation?**

Les simulations par ordinateur tentent simplement de représenter un état de la situation au moyen d'une série de variables et de relations entre ces variables (certaines peuvent représenter les états d'entités particulières ou de constituants différents d'un système plus étendu). Un modèle informatique basé sur ces éléments de connaissance peut être construit et lancé en exécution pour étudier comment les valeurs des variables évoluent dans le temps, compte tenu des relations qu'on leur suppose. Contrairement aux modèles très simples utilisés dans les extrapolations, les modèles de simulation permettent des relations de rétroaction entre les variables: A peut influencer sur B et B peut influencer sur A. Les simulations dynamiques fonctionnent dans la pratique de la manière suivante: le modèle traite chaque histoire future comme une série de petits intervalles et, dans chacun de ces intervalles, l'état de la variable A est à chaque fois calculé sur la base de l'état que A et B avaient au moment précédent. De même, l'état ultérieur de B résulte des états précédents de A et de B.

La modélisation a été développée de la façon la plus large, et dans la plus grande mesure, autour de questions qui étaient assez aisément quantifiables, telles que la croissance économique, l'emploi, la consommation énergétique et la démographie. Au cours de ces dernières années, d'importants efforts de modélisation ont été consentis dans l'étude du changement climatique et des impacts écologiques. La modélisation des changements sociaux, politiques et culturels est beaucoup plus controversée, étant donné que les variables clés, souvent, sont elles-mêmes controversées et disposent d'un nombre

limité de données de haute qualité, ce qui fait qu'on ne peut pas leur fournir de bons indicateurs, et que, d'autre part, les relations qu'elles ont entre elles restent obscures.

Les simulations sur ordinateur peuvent être des affaires extrêmement compliquées, comprenant tellement de variables et de relations qu'il faut une équipe nombreuse pour réunir tous ces éléments et localiser les données pertinentes, et un gros ordinateur sera par ailleurs nécessaire pour faire tourner le modèle (ainsi que, peut-être, une programmation en langage spécialisé). À l'autre extrême, des modèles très simples peuvent être construits à l'aide de tableurs et outils similaires, sur des PC très ordinaires. Ces modèles regagnent en simplicité et en transparence ce qu'ils perdent en niveau de détail et d'exhaustivité.

Un débat est engagé depuis longtemps entre les modélisateurs sur les types de modélisation. Certains préconisent la création de grands modèles «toutes applications» (qui peuvent atteindre un tel degré de complexité que leurs auteurs eux-mêmes ne sont pas en mesure de décrire leur fonctionnement en toutes circonstances...). D'autres préconisent de «rester simple», et conseillent un modèle général assez dépouillé, avec des modèles satellites «optionnels» pour l'étude détaillée de questions particulières. D'autres éléments de la typologie de modélisation font également l'objet de débats majeurs. Par exemple, de nombreux modèles économiques posent le principe que l'évolution d'un système économique se fait vers l'équilibre et que la tâche du modèle est de nous indiquer à quoi cet équilibre devrait ressembler. Ces modèles reposent sur des logiciels qui «résolvent» les équations du système pour donner des valeurs à l'équilibre. D'autres approches se passent de cette notion et étudient les processus dynamiques intervenant entre les variables, sans supposer que celles-ci tendent vers cet état idéal.

La modélisation exige au minimum un modélisateur ou une équipe de modélisation, et un matériel informatique et des logiciels adéquats. Un modèle simple peut être construit rapidement (en quelques heures pour le modèle d'un système dont les paramètres sont bien compris), un modèle complexe peut demander plusieurs années-hommes de travail. Un point critique dans la construction des modèles est le traitement des incertitudes: manque de données disponibles, relations mal appréhendées, théories divergentes sur la façon dont fonctionne le modèle. Ces incertitudes peuvent être l'occasion d'un dialogue constructif, l'important étant qu'elles soient traitées de façon transparente, afin que les hypothèses et les incertitudes soient ouvertes à la discussion.

### **Qu'est-ce que la dynamique des systèmes?**

La dynamique des systèmes est une des formes les plus connues de la simulation sur ordinateur, dont la notoriété vient de son utilisation dans les études telles que «Halte à la croissance». Elle utilise un langage informatique spécial (DYNAMO par exemple) pour représenter des situations complexes en termes de stocks, de flux et de boucles de rétroaction. Une application de dynamique des systèmes commence par l'identification d'un problème: les modélisateurs cherchent ensuite à identifier les éléments majeurs du «système» qui produit le problème et à les décrire en termes qu'on peut modéliser (cette méthode recherche les causes du comportement d'un système qui résident dans le système, les événements «extérieurs» servant de déclencheurs et non de causes). Les facteurs qui contribuent au problème et leurs relations structurelles sont ainsi répertoriées, et caractérisées comme des niveaux et des taux. L'étape suivante consiste à quantifier ces facteurs et les hypothèses qui les soutiennent. Le modèle passé en machine commencera par les valeurs chiffrées initiales des variables (les «calibrations») et progressera pas à pas, à intervalles de temps discrets, suffisamment brefs pour que le comportement du système paraisse continu. Un bon modèle est capable de simuler les modes de comportement du système réel, par exemple en termes des tendances des indicateurs clés. Des valeurs de calibration différentes pour les variables clés peuvent ensuite être introduites afin de voir comment le système répondrait dans des conditions ou des initiatives politiques différentes; des relations différentes peuvent être introduites pour étudier les implications d'hypothèses théoriques différentes.

## **Pourquoi et quand les modélisations sur ordinateur sont-elles utiles?**

Les modèles de simulation sont utilisés pour comprendre et anticiper les évolutions dans le temps de systèmes d'une complexité déroutante. L'élaboration de tels modèles peut être un exercice de sensibilisation pour l'équipe de modélisation, confrontée qu'elle sera aux questions de savoir quoi faire ou ne pas faire, de comprendre les relations entre variables. Un modèle peut être utilisé pour effectuer une sorte de contrôle-vérité sur les scénarios, pour aider les utilisateurs à reconnaître si des développements particuliers sont importants ou non dans l'horizon de temps considéré — nous pourrions voir, par exemple, qu'une taxe sur le carbone pourra, dans des circonstances appropriées, être introduite avec un effet relativement faible sur l'emploi, ou que, sur le long terme, le changement climatique pourra transformer les températures que nous connaissons dans nos régions.

La dynamique des systèmes a été utilisée assez souvent lorsqu'on jugeait que le problème était un manque de données, les experts étant capables de construire des modèles leur paraissant plausibles, à eux comme à beaucoup d'autres, sur la base de données et d'hypothèses assez vagues. Cette méthode peut permettre d'éclairer et de comprendre une situation confuse par la construction (et, normalement, la discussion) de diagrammes des boucles causales de plus en plus évolués. Plus communément, des méthodes de modélisation statistique sont utilisées pour rendre compte des relations entre les différentes parties d'une économie, ou bien des théories sur la façon dont les processus sociaux ou environnementaux interagissent sont utilisées pour structurer les modèles de phénomènes complexes.

Les résultats peuvent aider les responsables politiques à se poser de meilleures questions et permettre d'anticiper des schémas de développement futur et de mettre en évidence les sources de problèmes émergents. Cependant, les dynamiques générées par le bouclage de l'information et la causalité circulaire sont difficiles à distinguer sans le soutien de l'ordinateur et/ou l'aide d'experts.

Les modèles sont souvent utilisés pour fournir du fond à un exercice de prospective, en indiquant le faisceau d'hypothèses dont nous disposons en ce qui concerne, par exemple, la croissance économique ou le changement climatique. Ils peuvent être utilisés pour informer des scénarios, et il est aussi possible de les calibrer de manière à illustrer des scénarios différents. Grâce à la puissance de calcul de plus en plus grande dont on dispose, on peut espérer voir davantage d'utilisations «en temps réel» des modèles, afin d'explorer les conséquences d'hypothèses au sein d'ateliers de diverses sortes, et peut-être une plus large utilisation des modèles pour encadrer les simulations de rôles.

## **Quels sont les inconvénients?**

Un problème majeur en ce qui concerne les simulations est qu'on prend souvent les yeux fermés les sorties des modèles informatiques, comme si l'ordinateur était un acteur objectif, neutre, omniscient, du processus. En réalité, l'ordinateur n'est qu'un outil qui fait ce qu'on lui dit de faire, avec les données qu'on lui fournit. Ce qu'il fait peut être très puissant et extrêmement utile, mais repose sur des hypothèses faites par l'homme. Les non-experts peuvent avoir beaucoup de mal à démêler ces hypothèses, dans la mesure où, dans certains processus de planification, des contre-experts auront été appelés pour remettre en question les modèles, et parfois pour construire des modèles différents montrant la possibilité d'autres futurs (dans un cas, par exemple, le modèle d'une ville, après avoir été redéfini avec un degré différent de désagrégation spatiale, a montré qu'un projet d'urbanisme pouvait avoir des effets pénalisants sur certains centres commerciaux existants: le modèle établi par les planificateurs traitait plusieurs centres commerciaux existants comme ne formant qu'un seul centre dans un même emplacement moyen).

Un modèle de simulation capture une représentation donnée de la situation analysée. Bien qu'il y ait du champ pour l'exploration d'un grand nombre de variables en changeant les valeurs des variables, et même leurs relations, il reste que cela ne rend compte que d'une conception du monde donnée. Or, des conceptions du monde différentes peuvent être exprimées par certains acteurs (par exemple, des groupes ayant des préoccupations culturelles ou politiques différentes), et il faudra alors utiliser un ensemble de variables différent à la base du modèle. Il est rare que des modèles donnant des résultats

très différents soient utilisés dans une même étude sur le futur (bien qu'il puisse arriver que certaines discussions sur les perspectives économiques nationales à court terme contrastent avec les prédictions de modèles économiques différents construits par des universitaires et des consultants). Dans certains cas, des modélisations alternatives sont construites dans le cadre d'un débat politique. Dans le sillage de l'étude «Halte à la croissance», plusieurs modèles différents (ainsi que des variantes du modèle Limits) ont été élaborés, par exemple pour rendre compte de vues différentes sur l'avenir du monde. Comme nous l'avons dit ci-dessus, il est arrivé que des opposants à un projet d'aménagement produisent leur propre modèle afin de mettre en évidence des points négligés par les promoteurs du projet.

Les modèles sont dans une large mesure visés par les mêmes questions que celles visant l'extrapolation (ce qui n'est pas pour surprendre puisque l'extrapolation est une modélisation très simple qui prend en compte une ou deux variables seulement — et le temps comme variable directrice). Quelques autres points importants sont à garder présents à l'esprit lorsqu'on utilise une modélisation, ou ses résultats, dans la prospective. Ce sont les suivants:

- Qui valide les données et les relations supposées? Existe-t-il des experts indépendants capables d'évaluer la qualité de la modélisation? Dans quelle mesure les hypothèses clés sont-elles accessibles au débat, même pour des non-experts?
- Le modèle est-il trop complexe, faisant qu'il sera très difficile à des «utilisateurs» de comprendre comment il fonctionne, de voir quelles sont les variables et les relations directrices (dans la plupart des modèles, les principaux résultats ne proviennent que d'une petite fraction des composantes du modèle)? Les concepteurs eux-mêmes comprennent-ils son fonctionnement (il y a des cas connus de modélisateurs ayant mal interprété leurs propres résultats)? Peut-il être simplifié? Peut-on rendre son exécution moins coûteuse en moyens en ordinateurs et en hommes?
- Le modèle est-il capable de prendre en charge les évolutions structurelles et qualitatives pouvant apparaître? S'il doit traiter un événement ou une transformation à venir, dans quelle mesure ces développements peuvent-ils être valablement décrits dans son cadre? À quel horizon se situent les résultats déjà dictés par les hypothèses faites?
- Le modèle est-il supposé atteindre un état d'équilibre? Si oui, cela est-il un tant soit peu réaliste — et la prévision du temps pris pour atteindre cet équilibre est-elle établie sur une analyse sérieuse ou est-elle simplement un présupposé arbitraire?



## Méthodes de prévision et d'étude du futur pertinentes pour la prospective: méthodes basées sur l'utilisation d'experts.

Les thèmes spécifiques aux activités de prospective sont généralement connus, mais assez peu nombreuses sont les personnes qui ont une vue bien informée des évolutions sur le long terme associées à ces thèmes. La prospective peut mobiliser des experts pour aborder des questions fondamentales sur les problèmes, les innovations et les opportunités relevant de leur domaine. Ces experts seront parfois des praticiens, parfois des théoriciens.

Il sera souvent nécessaire de retenir un large échantillon d'avis d'experts afin d'étayer l'activité de prospective. Il peut y avoir à cela diverses raisons:

- les connaissances vitales sont largement dispersées à l'intérieur de votre région (et au-delà);
- Il est très possible que quelqu'un possède des connaissances utiles qui ne font pas encore partie du corps classique de connaissances, même chez les experts;
- une consultation large permet d'identifier des candidats pour les activités en réseau;
- une consultation large peut aider à établir la légitimité de l'exercice de prospective;
- une palette large d'expertises aidera à surmonter les visions trop étroites. Certains experts ont un grand savoir dans leur domaine mais sont très ignorants pour ce qui est d'autres événements à prendre en compte (même dans des domaines voisins); certains ont du mal à communiquer avec des profanes, d'autres ont la conviction que leur expertise est suffisante pour répondre à **tous** les problèmes posés par la prospective (plutôt qu'une large participation, la question est pour eux la large diffusion de leurs points de vue).
- Dans certains cas, il est difficile d'établir une véritable expertise — notamment, lorsque nous sommes en présence de questions telles que l'innovation sociale ou l'évolution culturelle. Est-ce que sont les théoriciens des sciences sociales ou bien les praticiens et les militants qui sont alors les experts? Le fait d'inclure des membres de chaque groupe (et sous-groupe) peut être important — et lancer le débat entre eux peut se révéler très fructueux.

Des consultations d'un large spectre d'opinions (au moyen de questionnaires, d'ateliers, d'Internet, etc.) peuvent être effectuées à un certain nombre de stades du processus de prospective. À d'autres moments, il sera nécessaire de travailler plus intensément avec de petits groupes d'experts pour stimuler le dialogue, approfondir l'analyse et produire des conclusions réfléchies.

Dans les deux cas, une tâche critique sera d'*identifier l'expertise utile* et d'aller au-delà des personnes immédiatement connues de l'équipe de projet. On peut trouver des experts par des recherches dans les bases de données existantes, sur Internet, etc. Les approches fondées sur la **réputation** (par questionnaires demandant à des experts connus de désigner d'autres experts qu'ils jugent particulièrement compétents dans le domaine indiqué) peuvent s'avérer intéressantes. Les organisations professionnelles seront des sources utiles pour se procurer des noms. Dans les enquêtes par **effet boule de neige**, vous contactez les personnes nommées par vos premiers interlocuteurs, puis vous contactez les personnes elles-mêmes nommées par ce deuxième rang et ainsi de suite. Dans la variante **conomination** (ou cooptation), on s'appuie sur la fréquence de désignation de noms comme experts du domaine, dans une enquête par effet boule de neige. Ces techniques de recherche et de recrutement d'experts sont importantes pour toutes les méthodes que nous allons examiner ci-dessous.

Les experts peuvent être sollicités:

- par courrier postal ou électronique, ou autres moyens «distants»;
- à l'occasion d'entretiens particuliers, d'ateliers, de conférences, de panels, etc.

Ils peuvent avoir les rôles suivants:

- être utilisés comme source «passive» de données: leurs avis sont demandés et recueillis, mais ils interviennent peu dans les processus;
- participer de manière beaucoup plus interactive, en jouant un rôle plus créatif dans la détermination des connaissances pertinentes et dans leur mise en application.

En réunissant ces deux dimensions, nous pouvons déterminer les principales techniques suivantes:

Les experts sont:	Sollicités à distance	Physiquement présents
<b>Essentiellement passifs</b>	Enquêtes postales classiques (ex. la plupart des études Delphi). Entretiens.	Participation principalement comme observateurs à des ateliers, conférences, etc. Études Delphi et enquêtes similaires en tant qu'événements collectifs lors de conférences, etc.
<b>Très interactifs</b>	Participation à des téléconférences, Techniques de travail en groupe à distance.	Panels d'experts. Ateliers de scénarios. Brainstorming.

Nous allons examiner ci-dessous quelques-unes des méthodes les plus utilisées en prospective. Les premières citées sont largement utilisées pour les activités de planification et de mise en réseaux, ainsi que dans les composantes de la prospective davantage tournées vers le futur.

## PANELS D'EXPERTS

Les panels d'experts sectoriels et/ou technologiques sont communément utilisés dans les études de prospective nationales et régionales. Le travail en panels revêt une grande importance sur les plans suivants:

- collecte des informations et connaissances pertinentes;
- stimulation de nouveaux éclairages et de nouvelles vues et stratégies créatrices pour le futur, stimulation de nouveaux réseaux;
- diffusion du processus de prospective et de ses résultats à des audiences beaucoup plus étendues;
- impact global de la prospective sous le rapport des prolongements qui lui sont donnés.

L'utilisation de panels dans toutes sortes de travaux est tellement courante que nous avons tendance à ne pas y penser comme à une méthodologie. Des méthodes spécifiques peuvent être employées pour sélectionner et motiver le panel, attribuer les tâches et provoquer le partage et l'approfondissement des connaissances. La sélection des membres du panel soulève des questions qui sont communes à toutes les méthodes basées sur l'appel aux experts. Pour le travail en panel, il est important qu'en plus des qualifications techniques, les individus concernés soient des penseurs créatifs, capables de faire jouer sur la question divers points de vue, de travailler bien en groupe et disposés à parler librement, sans penser qu'ils doivent toujours représenter tel ou tel groupe d'intérêt. Il faut éviter une représentation trop étroite qui risque d'affadir la réflexion et qui, si elle ne provoque pas véritablement la «capture» du panel par des groupes d'intérêt bien dotés en moyens, peut du moins produire le sentiment que ce sont ces groupes d'intérêt qui mènent le jeu. Les panels doivent être présidés et animés de façon efficace, afin de maintenir la motivation et le moral, de résoudre les conflits, de garder un œil sur les délais et sur les contraintes extérieures, d'éviter la prédominance de personnalités fortes, etc.

Dans les activités de prospective, la tâche principale d'un panel est habituellement de faire la synthèse de plusieurs contributions: témoignages, rapports de recherche, sorties de méthodes de prévision, etc., afin de fournir une vision des possibilités et des besoins futurs pour les thèmes examinés. En reflet des composantes des réseaux, il sera utile de réunir différents types d'acteur qui ne sont pas normalement appelés à se rencontrer pas dans un panel (innovateurs, financiers, responsables politiques, chercheurs universitaires, «utilisateurs» de l'innovation, etc.). Nous présentons ci-dessous certaines méthodes fréquemment utilisées dans les panels et les groupes d'experts: le brainstorming et l'analyse

SWOT. Ce sont des activités qui peuvent être utilisées dans les principales activités de panels et dans les ateliers plus spécialisés d'analyse de scénarios.

## **BRAINSTORMING**

Le «brainstorming» est une technique de groupe largement utilisée. Comme d'autres, ce terme a souvent été employé abusivement. Dans sa forme première, le brainstorming comprend une période de pensée libre au cours de laquelle sont formulées des idées, suivie d'une discussion plus rigoureuse de ces idées: le but est de réduire les inhibitions des participants sur le jaillissement d'idées «sauvages», de stimuler la créativité et la pensée débridée, de laisser les points de vue dissidents entrer en discussion à un stade précoce.

### **En quoi le brainstorming diffère-t-il des autres formes de discussion?**

L'objectif principal du brainstorming est de tirer des idées d'un groupe de personnes. Le brainstorming est fondé sur le principe que, même si le nombre des idées émises n'améliore pas leur qualité moyenne, il y a plus de chances qu'une plus large gamme d'approches soit générée si on donne aux individus plus de liberté de laisser aller leur imagination. Cette technique comprend les composantes essentielles suivantes:

- Production d'idées (par exemple, des solutions pour la résolution d'un problème) dans le plus grand nombre possible, et consignation de toutes les idées émises, sans commentaire ni évaluation. Le fait de différer la critique des idées augmente le volume des suggestions venant des participants et doit, par conséquent, encourager la créativité. Des règles du jeu doivent être clairement définies et appliquées. Tous les participants ont le même statut et le même droit à la parole. L'animateur doit présenter le thème et le but de la session de brainstorming, puis il commence par poser une question ouverte spécifique pour focaliser la discussion.
- Les idées sont notées et rassemblées sans commentaire critique (même dans le cas d'idées dérivées d'idées précédentes). Les idées sont émises, normalement sans être soumises à critique ou analyse (sauf pour demander une clarification sur un point de détail), jusqu'à ce qu'un nombre suffisant ait été produit. Les idées peuvent être formulées à voix haute, mises sur papier ou sur des «post-it», ou encore entrées dans l'ordinateur. Parfois, il sera utile de définir à l'avance le nombre d'idées à atteindre. Lorsque le groupe a le sentiment qu'il n'y a plus d'idées à ajouter, il peut être utile de demander des clarifications ou des compléments d'information sur ce qui était entendu par chaque idée.
- Après avoir recueilli un grand nombre d'idées, sur tableau blanc, tableau papier ou, dans certaines applications récentes, sur écran d'ordinateur, nous allons travailler sur ces idées. En règle générale, à ce stade, les idées auront été groupées, afin de réduire les redondances et de mettre ensemble les idées qui sont en lien entre elles. La technique du «mind-mapping» peut être utilisée ici.
- Les idées et/ou les groupes peuvent maintenant recevoir un ordre de priorité en vue de la discussion analytique. On peut demander au groupe d'évaluer différentes solutions en termes de faisabilité ou de coût, par exemple, ou d'explorer les liens entre différentes idées.

Les besoins élémentaires pour le brainstorming sont les suivants: un animateur connaissant le processus et les outils de consignation des idées (tableau blanc, tableau papier, post-its, logiciels d'aide à la décision de groupe et micro-ordinateurs). Il n'y a pas de règle quant à la durée de la session.

### **Pourquoi et quand cette méthode est-elle utile?**

Le brainstorming apporte des idées nouvelles sur la façon d'attaquer un problème donné — l'atmosphère de pensée libre encourage la créativité. Même les pensées imparfaitement développées et les idées extravagantes peuvent relancer la réflexion chez les participants. Le problème lui-même peut recevoir un nouvel éclairage, de nouvelles approches d'un problème peuvent apparaître durant le processus. Dans certaines conditions, le brainstorming peut aider à réduire les conflits — il aide les participants à voir d'autres points de vue et peut les amener à envisager les problèmes sous un autre angle. Il peut également aider à rompre la glace et à introduire de l'humour dans un processus fade.

Il peut être utilisé chaque fois qu'une grande quantité d'informations est produite avant la résolution d'un problème, la prise d'une décision ou la planification — et dans l'analyse de scénarios. Le brainstorming aide les participants à passer en mode groupe de travail, en brisant la glace et en permettant l'expression d'idées originales. On peut l'employer dans des panels d'experts ou dans des ateliers de scénarios, entre autres. Les suggestions élaborées peuvent être injectées dans des phases ultérieures du travail en groupe, ou dans d'autres étapes du processus politique.

### **Qui participe et comment?**

Le choix des participants à une session de brainstorming dépend du but de la session — il s'agira souvent d'une petite partie de l'effectif d'un processus de groupe ou d'un atelier. Le brainstorming est efficace avec de petits groupes (7 à 12 participants), et les grands groupes doivent être divisés en groupes plus petits.

### **Quels sont les inconvénients?**

Souvent, une partie des idées produites sera inexploitable et sera rejetée par d'autres participants pour ce motif. Parfois, des personnes qui ne sont d'accord refuseront de prendre en considération les idées de la partie opposée. Il peut arriver que des idées qui paraîtront tyranniques, racistes ou injurieuses envers les sentiments d'autres membres du groupe soient exprimées. L'habileté de l'animateur à faire vivre la discussion et à empêcher les animosités est vitale: les règles du jeu doivent être réaffirmées et renforcées. Il est important d'expliquer aux participants comment les résultats seront utilisés, de manière à ce qu'ils sachent qu'ils ne perdent pas leur temps. De même, il est important de gérer efficacement le travail de consignation, de regroupement et de synthèse des idées, de manière à ce que les participants aient le sentiment que leur contribution a été appréciée et a joué un rôle dans l'obtention de la sortie finale.

## **MINDMAPPING**

Nous n'allons donner qu'une brève description de cette technique, peu utilisée dans la prospective à ce jour, mais qui a montré un potentiel important dans les cas où elle a été utilisée. La technique du mindmapping (méthode d'organisation visuelle des idées ou méthode des schémas heuristiques) peut être appliquée au brainstorming et aux autres méthodes de discussion en groupe (par exemple, lorsque la discussion porte sur les relations entre un grand nombre de facteurs, sur les forces qui tirent ou façonnent une trajectoire de développement, etc.). Il est possible de la mettre en œuvre sous la forme «crayon et papier», mais des logiciels spécialisés<sup>36</sup> permettent aux utilisateurs de créer rapidement des visualisations des liens qui ont été formulés dans une discussion de groupe (ou dans les processus de pensée d'un individu).

Le mindmapping consiste à définir l'information selon des modes non linéaires. Il permet de dresser rapidement un diagramme des idées d'un groupe, rassemblées en groupements logiques avec les liens qui les unissent. Cela est possible même lorsque les idées sont données d'une manière non séquentielle. Cette technique peut être utilisée durant le brainstorming et peut aider à établir une ossature en vue d'une catégorisation ultérieure des informations produites. Le mindmapping fonctionne bien lorsque les questions examinées ont de nombreuses composantes et sous-composantes. La sortie est en général un diagramme, ou un ensemble de diagrammes, définissant les questions clés et les liens qui les unissent. Le diagramme peut être utilisé à des fins de communication, pour la construction de scénarios ou de beaucoup d'autres façons.

---

<sup>36</sup> Par exemple <http://www.mindjet.com/index.htm>

## SCENARIOS ET ATELIERS D'ANALYSE DE SCENARIOS

Les méthodes des scénarios peuvent être exploratoires ou normatives (voir la partie II pour l'explication de ces termes). Le point essentiel est que les méthodes des scénarios doivent nous permettre de construire des images des possibilités de l'avenir, qui soient en cohérence interne et qui soient utiles pour envisager les implications de certains développements et examiner le champ d'action dont on dispose.

### Que sont les scénarios?

Les scénarios consistent en visions d'états futurs et de trajectoires de développement, organisées de façon systématique sous forme textuelle, graphique, etc. Le terme peut être utilisé pour désigner soit l'«histoire du futur» (une suite d'événements et de tendances), soit une «image du futur» (un compte rendu des conditions régnant à un moment donné du futur). Il est habituel, dans les études de prospective, de travailler avec des «scénarios multiples» de manière à permettre la prise en compte de variantes de voies de développement. Les exercices de prospective peuvent aussi faire appel aux approches dites de «scénarios souhaitables» dans lesquelles un effort important est fait pour élaborer la vision d'une voie de développement souhaitable et réalisables.

Les scénarios sont des outils permettant de faire la synthèse de plusieurs éléments considérés dans le cours d'un exercice de prospective, afin de structurer la réflexion. Ils nous permettent également d'acquérir une plus grande certitude que les visions ont été construites et articulées selon des modes en cohérence interne et systématiquement comparatifs. Ils peuvent être utilisés pour la présentation de visions du futur ou lorsqu'on veut disposer de possibilités spécifiques qui soient spectaculaires et compréhensibles. Un scénario doit jeter un éclairage sur une action en cours dans la perspective de futurs possibles (et plus ou moins souhaitables). Certains commentateurs ont fait remarquer que, puisque l'élaboration de scénarios impose que nous comprenions le système étudié et que nous puissions identifier les tendances, les enjeux et les événements possibles critiques, nous utilisons en fait cette approche pour en savoir plus sur le présent, pas seulement pour envisager l'avenir.

Les scénarios sont des images des possibilités futures, ayant généralement une composition mixte d'éléments quantifiables et non quantifiables, agencés comme des suites d'événements ou des évolutions de tendance dans le cas d'une «histoire du futur». Ils peuvent être présentés sous des formes discursives, narratives, et illustrés au moyen de courts extraits d'histoires-fiction ou d'articles de journaux imités, etc. Cela peut être particulièrement utile pour des besoins de présentation. Mais, pour des besoins d'analyse, pour comparer des scénarios et pour vérifier leur cohérence et leur compréhensibilité, il est très utile de préparer les scénarios sous la forme de tableaux ou de cadres systématiques similaires. Le fait d'examiner à quoi ressemble chaque scénario (ou chaque point de l'élaboration d'un scénario), en termes du même ensemble d'éléments, permet un contrôle de base du processus d'élaboration du scénario.

On travaille habituellement avec un nombre relativement faible de scénarios alternatifs — un nombre de trois à cinq est le plus courant pour tout type d'exploration détaillée. Les scénarios alternatifs doivent être choisis de manière à ce que les développements importants soient pris en compte et de manière à ce qu'ils diffèrent suffisamment l'un de l'autre pour qu'on ait une bonne idée de la gamme des options futures, des sortes d'événements qui pourraient arriver. Un autre critère de sélection est la plausibilité, encore que nous devions admettre que le plausible dépend beaucoup de ce que sont les perspectives et les conceptions du monde de chacun, et il sera certainement avantageux de s'arrêter sur les «ruptures» et les possibilités éloignées, même si celles-ci ne sont pas en dernier ressort au cœur des scénarios élaborés.

### Comment construit-on des scénarios?

Certains points doivent être pris en considération quand on construit un scénario. Quelles sont les forces motrices? Quels sont les développements plus ou moins probables? Avons-nous un point d'aboutissement particulier en vue (scénarios de type normatif)? Les étapes suivies sont les suivantes:

- identifier la question ou la décision qui est centrale;

- identifier les forces et tendances clés du contexte;
- examiner les principales incertitudes associées à ces forces et tendances;
- choisir la logique du scénario — choisir soit des hypothèses «que se passerait-il si?» particulières, soit un ou plusieurs points d'aboutissement d'intérêt particulier;
- donner du corps aux histoires et aux images du futur;
- évaluer les implications;
- sélectionner les principaux indicateurs et cotes d'alerte qui seront utilisés pour surveiller les évolutions qui nous rapprocheront du scénario ou qui feront qu'on s'en éloignera;
- envisager les actions critiques qui peuvent être engagées pour provoquer ce mouvement de recalage/décalage par rapport au scénario ou pour permettre aux parties impliquées de faire face à son développement.

Avec des variations mineures, une telle approche peut être menée à bien dans le cadre d'un certain nombre de méthodes distinctes. Les ateliers de scénarios ne sont qu'un des moyens possibles de production de scénarios, il en existe beaucoup d'autres. Souvent, les scénarios seront construits par de petits groupes d'experts. Une personne ayant une bonne connaissance d'un thème peut construire un scénario en suivant l'une après l'autre les conséquences d'une hypothèse «que se passerait-il si?» (scénario exploratoire) ou en se posant la question «comment?» pour l'atteinte d'un futur donné. Une approche utilisée assez rarement, mais qui peut être utile pour expliquer des points de vue différents, est d'élaborer et de mettre en opposition des scénarios basés sur des perspectives théoriques différentes (par exemple, des conceptions du monde différentes en ce qui concerne le fonctionnement de l'économie internationale) ou sur des programmes politiques différents. En tout état de cause, il sera utile que les efforts d'un individu (ou de plusieurs personnes travaillant sur des scénarios différents) soient revus par un groupe plus large dans lequel plusieurs points de vue seront représentés.

Les scénarios peuvent également être mis à profit dans les modélisations. Un scénario peut être utilisé pour structurer le fonctionnement du modèle, des efforts spéciaux seront requis pour cadrer les caractéristiques du scénario en termes des paramètres du modèle. Une autre possibilité est de tirer des scénarios à partir de différents «passages en machine» du modèle, celui-ci étant utilisé pour affiner les conséquences (du moins certaines) de différentes hypothèses (par exemple, sur les taux de croissance).

### **Que sont les ateliers de scénarios?**

Ces ateliers sont un moyen souvent utilisé de construire des scénarios. Ils offrent deux grands avantages:

- L'atelier permet de constituer un éventail de connaissance et d'expérience qu'il serait difficile à un groupe plus petit de rassembler, et la construction du scénario offre un creuset dans lequel des points de vue peuvent être échangés et des éclairages créés. Il est donc utile de prévoir parmi les participants des experts et des praticiens spécialistes des thèmes de l'atelier. La diversité des expériences est un atout pour l'exercice.
- Les scénarios sont beaucoup plus «réels» et essentiels pour les participants que dans le cas de présentations faites par un intervenant extérieur. Les participants s'approprient les scénarios et sont mieux à même de les ramener dans leurs organisations respectives pour les expliquer à des tiers ou les utiliser dans la prise de décisions. Il est donc utile d'avoir des «utilisateurs» finaux des scénarios dans les rangs des participants.

L'atelier nécessite au moins un animateur, et il sera utile de prévoir des assistants pour prendre des notes, enregistrer ce qui est écrit sur les présentations murales, etc. Les ateliers de scénarios vont habituellement au-delà de la journée, et des durées de deux, et parfois trois jours sont courantes. La participation peut aller jusqu'à une trentaine de personnes, mais un tel effectif est trop important pour travailler le détail d'un scénario. Habituellement, la construction de scénarios se fait avec de petits groupes — 6 à 12 personnes réparties en petits groupes parallèles explorant des scénarios différents.

Le plus souvent, dans un atelier de construction de scénarios, les participants commencent par passer en revue des éléments de référence qui ont été préparés pour l'exercice de prospective: analyse SWOT, recherches sur le domaine d'intérêt, voire des études Delphi pertinentes. Dans certains cas, on commence par présenter des scénarios de référence préexistants (en général des ébauches) préparés par une équipe d'experts, puis on affine ces scénarios (cette approche est souvent utilisée dans les applications d'entreprise), on en fait la critique ou on les utilise comme base de lancement pour construire des scénarios souhaitables.

L'atelier peut être conduit de diverses façons — avec, par exemple, un appel plus ou moins marqué au brainstorming. Une façon habituelle de commencer est d'examiner les «moteurs et les déterminants», autrement dit les facteurs pouvant avoir une importance critique pour ce qui est d'influencer le cours des événements, de promouvoir tel ou tel type de développement ou de conduire à des futurs donnés. Une méthode couramment utilisée pour obtenir les moteurs pertinents est la méthode dite STEEPV (on demande aux participants d'identifier les facteurs et les enjeux relevant des rubriques «social», «technologies», «économie», «environnement», «politique» et «valeur accordée»), qui procure une incitation utile ainsi qu'un cadre de classification.

Les plus importants des moteurs et des déterminants sont ensuite sélectionnés et étudiés plus en profondeur. On fait porter l'attention sur la façon dont ils peuvent évoluer: quels événements peuvent se dérouler, quels états ultimes peuvent être atteints, à quoi ressembleront ces facteurs dans les différents types de futurs. Le groupe est ensuite généralement invité à voir quelles options stratégiques permettraient d'atteindre le scénario en question, ou (s'il n'est pas souhaitable) comment les acteurs clés pourraient faire face à la situation, ou même l'éviter. S'il y a eu des groupes éclatés, ils seront invités à ramener les résultats de leurs délibérations en vue de leur discussion dans le cercle plus large de l'atelier.

### **Pourquoi et quand cette méthode est-elle utile?**

Les scénarios aident à centrer l'attention sur les forces motrices, les pistes possibles d'évolution et la gamme des aléas pouvant surgir. Ils sont particulièrement utiles lorsque de nombreux facteurs doivent être pris en considération et que le degré d'incertitude sur le futur est élevé.

Les méthodes de construction de scénarios donnent aux planificateurs des «points de repère» sur lesquels ils peuvent orienter leur réflexion sur les innombrables futurs possibles. La robustesse des politiques peut être examinée sur toute une série de futurs possibles, au lieu de se focaliser sur le futur qu'on suppose «le plus probable», une évaluation équilibrée de la gamme des stratégies à appliquer dans différentes situations peut être établie. La participation à des ateliers permet normalement aux participants de mieux comprendre les stratégies et les options politiques qui sont à mettre en œuvre pour construire d'autres futurs, et d'apprendre comment construire les images de ces futurs qui aideront l'action. Elle les amènera également à mieux comprendre les points de vue et les stratégies des autres participants.

### **Quels sont les inconvénients?**

Les approches par scénarios ne sont pas exemptes de risques, en ceci que les situations d'arrivée que l'on construit peuvent être perçues comme les seuls futurs possibles, plutôt que comme des exemples indicatifs. En réalité, le futur sera certainement une fusion des éléments des différents scénarios. Un problème qui se pose avec certaines études de scénarios, est qu'un scénario sera implicitement le scénario «le plus probable» (même s'il n'est pas étiqueté comme tel) tandis que les autres n'en seront généralement que des variantes mineures. C'est pourquoi certains animateurs décident délibérément d'exclure purement et simplement tout «scénario de statu quo» ou «scénario central».

Les utilisateurs peuvent trouver difficile de tenir compte de futurs plausibles multiples — c'est pourquoi on n'élabore en général que trois à cinq scénarios. Cela a comme effet pénalisant de limiter la palette des approches et des dynamiques pouvant être prises en compte, et il sera donc toujours utile de consacrer un certain temps à l'examen des «ruptures» et autres imprévus.

L'articulation et la présentation de scénarios dépendent beaucoup des utilisateurs prévus. Certains scénarios restent au niveau des grandes généralités dénuées d'analyses et de quantifications corroborantes, ils ne sont pas très opérationnels et, par conséquent, ne sont pas jugés utiles par les décideurs politiques — mais ils peuvent être appréciés comme un moyen de donner un avant-goût de l'avenir au grand public. D'autres scénarios sont présentés dans des formes extrêmement techniques et formalisées et seront parfois difficiles à assimiler par le lecteur ordinaire.

## LA METHODE DELPHI

La méthode Delphi consiste en une enquête auprès de personnes (personnes qui doivent être des experts des domaines étudiés). Dans la forme la plus commune des études Delphi, les opinions recherchées sont des prévisions sur le moment où tel ou tel développement attendu dans ces domaines va se produire. Les études Delphi de ce genre — prévision d'évolutions technologiques — ont été largement utilisées dans les exercices de prospective technologique ainsi que dans les recherches plus traditionnelles sur le futur. Le plus souvent, les questions concernent la prévision de la date à laquelle un événement ou une évolution interviendra, avec des questions complémentaires telles que les contraintes et les facteurs facilitants (économiques, technologiques, sociaux, politiques) pouvant être associés à la survenance de l'événement ou de l'évolution, à ses avantages sur le plan économique ou social, etc.

Beaucoup d'autres types d'études Delphi existent. Le terme recouvre en fait un genre particulier d'enquête d'opinion. Les études Delphi peuvent se concentrer sur les prévisions concernant différents thèmes — les évolutions sociales, par exemple. Au lieu de porter des dates prévisionnelles de développements, les études Delphi peuvent demander quelle est la probabilité que tels ou tels développements aient eu lieu à une certaine date. On peut les utiliser à d'autres fins que des prévisions — par exemple, pour aider à identifier et hiérarchiser des buts politiques ou pour déterminer une opinion experte sur un aspect de la situation qui n'est pas directement mesurable par les moyens statistiques classiques.

En outre, bien que les études Delphi soient principalement menées par enquêtes postales, on les emploie de longue date dans des réunions de groupes et, plus récemment, des méthodes faisant appel à l'informatique et à l'Internet ont fait l'objet d'une certaine attention.

### **En quoi la méthode Delphi est-elle différente de l'enquête d'opinion ordinaire?**

La méthode Delphi est conçue pour procurer le bénéfice de la mutualisation et de la confrontation des opinions, de manière à ce que les répondants puissent apprendre par la connaissance d'autres opinions, sans cette sorte d'influence parasite qu'on voit souvent dans les situations de face à face où dominant en général les personnes qui parlent le plus fort ou qui ont le plus de prestige. Dans l'enquête Delphi, chaque personne remplit le questionnaire, elle reçoit ensuite une remontée d'informations sur l'ensemble des réponses, et elle remplit à nouveau le questionnaire munie de ces informations. Essentiellement, le même questionnaire devrait donc être rempli plusieurs fois de suite par le même ensemble d'experts. Ceux dont les opinions divergent notablement d'un consensus en formation sont invités à expliquer leur point de vue, ce qui donne d'utiles indications aux autres — le principe est de faire en sorte que des points de vue dissidents qui s'appuient sur des informations privilégiées ou rares soient soupesés par la majorité.

Ce schéma est l'idéal. Malheureusement, il est très coûteux en temps et, souvent, on va au plus vite. De nombreuses études Delphi n'ont que deux tours d'enquête. Assez souvent, un petit effort est fait pour obtenir les raisons des vues dissidentes. Il y a même des études sans aucune itération du questionnaire, qui sont de simples enquêtes d'opinion s'appropriant à tort le nom de «Delphi».

Les enquêtes Delphi sont consommatrices de temps et de main-d'œuvre, et nécessitent une préparation experte. Une étude Delphi mal conçue suscitera de l'hostilité et produira des informations



médiocres, elle risque même d'alimenter des critiques à l'encontre de toute l'activité de prospective à laquelle elle est associée. Le travail de préparation des questions à poser et des thèmes à traiter est une tâche difficile mais essentielle. Le passage en revue des thèmes qui méritent une enquête est en soi un exercice très utile pour éclairer les points d'accord et de désaccord sur les possibilités futures. On sera mal avisé de simplement reprendre à l'identique les thèmes déjà utilisés dans l'étude de quelqu'un d'autre. La tâche d'identification des thèmes appropriés peut elle-même faire l'objet d'une enquête auprès d'experts, ce qui ouvre la possibilité de collecter des idées et des points de vue qui auraient été autrement manqués. Cependant, les thèmes finalement retenus pour le questionnaire devront en général être soigneusement cadrés par des personnes compétentes dans la conception d'enquêtes — afin d'éviter, par exemple, ces défauts si répandus que sont les questions trop compliquées, les questions qui combinent deux choses différentes, les questions qui, en étant trop précises sur la manière dont un but peut être atteint, empêchent son atteinte par d'autres voies, etc.

La clarté des questions est donc cruciale. Les questions seront brèves et non ouvertes à l'ambiguïté. Avant de diffuser largement le questionnaire, il est bon de faire un pré-test auprès d'un petit échantillon d'experts, afin de l'affiner.

Souvent, le but (et le résultat) d'une étude Delphi est de parvenir à une convergence d'opinions. La planification va, naturellement, s'en trouver facilitée si un grand nombre d'experts sont d'accord sur la probabilité qu'un développement donné survienne à tel moment dans le temps. Mais la convergence ne doit pas être systématiquement attendue — l'existence d'un désaccord dans une communauté d'experts peut avoir une grande importance, et le fait d'en comprendre les raisons est beaucoup plus éclairant que de simplement suivre la majorité. Parfois, le désaccord nous indique que des vues très différentes existent sur la façon dont le monde fonctionne (ainsi, un des rares cas où de nombreux experts ont été pris au dépourvu concernait la vitesse et la facilité avec laquelle la traduction par ordinateur serait possible: le point de vue sur la structure du langage qui était le plus répandu à l'époque fut peu après infirmé!). Parfois, il nous dit qu'il existe dans les esprits des scénarios différents: par exemple, certains experts vont penser que la technologie A ne sera jamais développée car d'autres technologies auront progressé si rapidement qu'elle deviendra obsolète. Enfin, il faut noter qu'il existe même des déclinaisons de la méthode Delphi qui sont explicitement conçues pour identifier des groupes d'opinions différents, et qui ne sont pas centrées sur les zones de consensus. Les techniques Delphi peuvent être appliquées à bien d'autres fins que celles généralement admises, en dépit de la forte prépondérance des applications de prévision.

### **Pourquoi et quand cette méthode est-elle utile?**

La méthode Delphi est très utile comme moyen de collecte et de synthèse d'opinions, spécialement en ce qui concerne les développements émergents pour lesquels il n'existe que peu ou pas de données empiriques, ou les développements futurs lorsque la simple extrapolation de tendance est jugée insuffisante. Les enquêtes Delphi sont un précieux outil de communication pour l'échange d'opinions sur un sujet donné: c'est pourquoi on a dit de la méthode Delphi que c'était un débat contrôlé.

Le questionnaire doit être administré par une personne ou une équipe qui aura la responsabilité de gérer le questionnaire et de communiquer ses résultats aux membres du panel. La méthode Delphi peut être utilisée pour rendre plus explicite la connaissance du futur que possèdent les experts, et pour faire des évaluations à long terme pour lesquelles procéder par extrapolation n'aurait pas de sens. Elle permet de rassembler les opinions d'un groupe d'experts plus large que ce qui serait possible par des réunions en face à face — notamment dans les cas où on dispose de peu de faits tangibles et où les experts peuvent avoir des réticences à expliquer leurs points de vue ouvertement.

### **Qui participe et comment?**

En général, les enquêtes Delphi sont adressées à des experts (formant le panel de répondants) qui participent en répondant au questionnaire. La notion d'«expert» peut être très large, et il est courant que les experts donnent d'eux-mêmes une cotation de leur degré de familiarisation avec chaque thème, de sorte qu'il est possible de confronter les points de vue de ceux qui se jugent très experts et de ceux

ayant une connaissance plus limitée. Comme avec les autres méthodes qui font appel à des experts, il peut s'avérer très difficile de trouver qui détient l'expertise pour certains sujets, en particulier ceux touchant aux changements sociaux, culturels et politiques.

Il faut donc procéder avec soin au recrutement du panel, et les critères de sélection doivent être explicites. Les experts recrutés pour une étude Delphi doivent comprendre le but de l'étude et savoir qu'ils seront sollicités à plusieurs reprises durant l'enquête. Pour que la crédibilité soit maintenue, il faut veiller à ce que le moins possible de membres du panel abandonnent après le premier tour.

Normalement, l'effectif de participants sera faible par rapport à celui des enquêtes d'opinion classiques. Les études Delphi n'ont pas pour but de produire des résultats statistiquement significatifs, exploités pour prévoir la réponse d'un grand groupe de population. Les résultats représentent le point de vue d'un groupe d'experts donné, qui est dans l'idéal le meilleur pouvant être constitué pour traiter le sujet. On doit normalement espérer qu'au moins dix personnes répondront pour chaque thème, et que le taux de réponse moyen par question sera de plusieurs fois ce chiffre. Cela implique d'envoyer le questionnaire, si une enquête postale est utilisée, à (au moins) plusieurs centaines de répondants potentiels dans les grands domaines étudiés.

Les études Delphi peuvent être mises en œuvre par l'informatique. Dans une réunion en face à face, on peut procéder à une étude Delphi anonyme en demandant aux participants d'entrer leurs réponses dans leur PC: cette façon de faire présente des avantages très appréciables du fait du retour d'information immédiat et des possibilités de révision rapide des jugements. Ce genre de méthode permettra très certainement de mieux exploiter les réponses «ouvertes» (laissant une certaine indétermination), étant donné qu'une grande quantité d'informations peut être rapidement obtenue et diffusée. Les enquêtes Delphi en ligne, utilisant l'Internet, suscitent également un grand intérêt. Elles peuvent être très efficaces, mais la façon dont beaucoup de personnes utilisent Internet est telle que les enquêtes de longue durée ne sont pas appréciées, et les taux d'abandon risquent d'être très élevés du fait de ceux qui quittent le processus en cours de route.

### **Utilisation des «outputs»**

La présentation des résultats est faite pour une large part sous forme de cotations (qui quantifient les opinions qualitatives reçues), avec quelques réponses «ouvertes». Le traitement des données est essentiellement quantitatif, et les résultats sont présentés en termes des caractéristiques de l'échantillon (par exemple, on présentera les distributions statistiques des réponses), sans rendre compte des points de vue des différents experts. Une approche courante est de présenter un graphique ou un compte rendu numérique de la distribution des réponses. Une méthode simple consiste tout bonnement à afficher, pour des tranches de temps successives, les pourcentages de répondants qui situent la survenance d'un développement dans chaque créneau. Une autre méthode courante — qui, dans une certaine mesure, privilégie le consensus et minore les désaccords — est de présenter un graphique simple indiquant, pour chaque question, la réponse médiane (c'est-à-dire la tendance centrale) et les écarts interquartiles (c'est-à-dire l'étendue à l'intérieur de laquelle 50 % des réponses tombent, et en dehors de laquelle se situent les 25 %, ou quarts, supérieur et inférieur).

Cette information est renvoyée au groupe de répondants auxquels on demande de revoir leurs estimations (parfois on leur demande de remplir uniquement les rubriques pour lesquelles la réponse sera changée — ce qui, probablement, les encourage à ne pas faire de modifications!). Les répondants qui maintiennent une estimation en dehors de l'écart interquartile sont (dans l'idéal) invités à fournir une rapide justification de leur opinion. Une nouvelle médiane et un nouvel écart interquartile sont calculés à partir des nouvelles réponses, et peuvent constituer la prévision finale ou être à nouveau renvoyés pour une nouvelle itération.

Le plus souvent, la méthode Delphi est utilisée pour avoir des prévisions sur des dates de survenance d'événements, et des évaluations sur les thèmes associés. Cependant, d'autres types de jugement peuvent être recueillis: sur l'importance des buts, sur les moteurs du changement, ou sur pratiquement tout ce qui peut intéresser la prospective. S'agissant des commentaires «ouverts» ou des suppléments

d'explication, l'analyse qualitative peut être employée, encore que, souvent, on se contente de les enregistrer et de les indiquer en regard des résultats quantitatifs.

### **Quels sont les inconvénients?**

Les études Delphi sont difficiles à mener efficacement. Beaucoup de soin doit être apporté au choix des participants, le questionnaire doit être méticuleusement préparé et testé pour éviter les ambiguïtés. La méthode Delphi demande beaucoup de temps: un tour simple peut facilement prendre trois semaines; un questionnaire sur trois itérations demandera plusieurs mois, y compris le délai de préparation et le temps d'analyse des résultats; une évaluation qualitative ultérieure de l'étude Delphi peut produire des informations utiles, mais cette étape est souvent omise par manque de temps.

Comme dans tous les panels et groupes d'experts, les opinions seront le reflet de la composition du groupe de participants: un groupe trop restreint fait courir le risque d'avoir des opinions non représentatives ou de laisser de côté des sources de connaissances intéressantes. Certains participants abandonnent en cours de route (en particulier après le premier tour): l'incitation que représente la réception des résultats est souvent insuffisante pour garder les participants en lice. L'augmentation des abandons après plusieurs cycles est une raison (en plus des contraintes de temps) qui fait que nombre d'études Delphi se limitent à deux cycles.

Les opinions isolées qui peuvent présenter un intérêt spécial sont elles aussi rassemblées et normalement ignorées. Seuls les résultats cumulés sont publiés pour sauvegarder l'anonymat. Il est difficile de trouver par la suite les raisons de ces réponses extrêmes, compte tenu de cet anonymat.

## **METHODE DES IMPACTS CROISES**

Comme pour la méthode Delphi, on s'est beaucoup intéressé à la méthode des impacts croisés en tant qu'outil majeur des études sur le futur et des études de prospective, bien qu'elle semble appliquée à une échelle beaucoup plus réduite. Comme la méthode Delphi également, c'est une méthode qui s'appuie sur les avis d'experts pour produire des résultats quantitatifs, mais un traitement statistique plus compliqué des données est requis pour atteindre ces résultats.

Une des applications majeures de l'analyse d'impacts croisés se situe dans la préparation de scénarios. L'approche consiste à demander aux experts de coter la probabilité de survenance de divers événements — et de coter en outre la probabilité que chaque événement se produise si chacun des autres se réalise ou ne se réalise pas. La méthode des impacts croisés force l'attention sur les chaînes de causalité: «x» affecte «y», «y» affecte «z». Cela crée une matrice de possibilités conditionnelles. La matrice peut faire l'objet d'une analyse mathématique (au moyen de logiciels spécialisés) afin d'attribuer des probabilités d'occurrence à chacun des scénarios possibles résultant des combinaisons d'événements.

L'analyse des impacts croisés est souvent décrite dans les manuels des méthodes de prospective et d'études sur le futur, et a ses fervents partisans. Elle semble être l'étape logique au-delà des méthodes telles que le Delphi qui prend les événements comme étant entièrement indépendants les uns des autres. Or, le fait d'examiner les relations entre les événements nous permet d'approcher de plus près les dynamiques. Dans la pratique, relativement peu de gens l'utilisent régulièrement, et on dispose d'assez peu d'analyses indépendantes de son utilité, probablement en raison de deux grandes limitations:

- elle exige beaucoup de la part des experts, qui doivent former un assez grand nombre de jugements difficiles sur les combinaisons d'événements;
- du fait que le nombre de jugements double avec chaque variable ajoutée, on ne peut examiner en pratique qu'un petit nombre de variables clés. Toute influence non incluse dans l'ensemble d'événements sera entièrement exclue de l'étude. Le choix des événements est donc crucial.

## Méthodes pertinentes pour la prospective utilisées pour définir les actions et les priorités essentielles.

Les méthodes de planification se sont beaucoup perfectionnées au cours de ces dernières décennies. Elles sont maintenant très abouties et peuvent traiter efficacement de nombreuses situations. Mais elles visent en général des thèmes à plus court terme, plus faciles à prévoir que dans la prospective. Dans la prospective, on travaille avec des degrés d'incertitude suffisamment grands pour que de nombreux outils de planification, de champ plus étroit, perdent de leur crédibilité. En outre, ces outils prennent généralement les objectifs et les buts des activités comme des éléments donnés: ce sont des **fin**s au service desquelles nous cherchons à définir les moyens les plus efficaces. La prospective, par contre, peut nous amener à remettre en cause les objectifs à long terme qui sont poursuivis, à les repenser (représentent-ils nos fins ultimes, ou sont-ils des indicateurs ou des moyens historiquement contingents de ces fins?)

Certains des outils qui ont été utilisés dans des exercices de prospective pour définir les actions et les priorités essentielles sont décrits ci-dessous. Une autre approche est si largement utilisée qu'il n'y a pas lieu de s'y attarder trop longtemps ici, c'est l'**évaluation des performances** ou «**benchmarking**». La démarche est d'identifier l'état de l'art de quelque chose (par exemple, l'utilisation d'une technologie, d'une approche d'entreprise ou d'une approche politique données) et de le comparer à la situation existant dans un pays, un secteur d'activité ou une région données. L'idée est que l'identification des écarts constatés nous aidera à définir des stratégies pour les combler, et nous permettra d'apprendre à partir des pratiques les plus efficaces utilisées ailleurs. Des domaines où nos points forts ont besoin d'être consolidés peuvent également être décelés. Cette approche est immensément répandue et constitue une précieuse source de gains de connaissances — elle peut cependant être trompeuse lorsque des situations très différentes sont comparées comme s'il allait de soi qu'elles fussent similaires. Or, en réalité, la «meilleure pratique» dans une région n'est pas forcément celle qui convient dans une autre!

Les méthodes que nous allons décrire de façon plus approfondie comprennent l'analyse des technologies critiques/clés (les principes généraux de cette approche peuvent être appliqués à d'autres choses qu'aux technologies), les arbres de pertinence et l'analyse morphologique. L'analyse SWOT, par laquelle nous allons commencer, peut aussi être considérée comme une méthode de ce genre: elle fait en tout cas souvent partie des exercices de prospective.

### ANALYSE SWOT

#### Qu'est-ce que l'analyse SWOT?

L'analyse des forces, faiblesses, opportunités et menaces, dite analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) est un outil analytique utilisé pour catégoriser les facteurs internes et externes significatifs qui influencent les stratégies d'une organisation — ou, dans le cas de la prospective, ses futurs possibles.

L'analyse SWOT comprend la collecte et la représentation d'informations relatives aux facteurs internes et externes qui peuvent agir, ou ne pas agir, sur l'évolution d'une organisation ou d'une entreprise. Elle débouche en général sur une liste des forces et des faiblesses de l'organisation, complétée par une liste des menaces et des opportunités identifiées au moyen d'une analyse de son environnement.

L'analyse SWOT est souvent représentée par une matrice 2 x 2 qui donne une vue d'ensemble des grands points à prendre en compte pour dresser des plans stratégiques dans le cas d'une organisation, et pour préparer des études de prospective dans les panels d'experts et les ateliers.

	Facteurs positifs	Facteurs négatifs
Facteurs internes	<p><b>FORCES</b></p> <p>Compétences et capacités à les mobiliser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>FAIBLESSES</b></p> <p>Manque de compétences ou de capacités à les mobiliser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>
Facteurs externes	<p><b>OPPORTUNITÉS</b></p> <p>Circonstances dans lesquelles des initiatives positives peuvent être prises pour améliorer notablement notre situation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>	<p><b>MENACES</b></p> <p>Circonstances qui conduiront à une dégradation notable de notre situation si des contre-mesures ne sont pas prises</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> <li>•</li> <li>•</li> </ul>

L'idée est que cette évaluation doit permettre d'élaborer des stratégies conjuguant les forces et les opportunités, tout en parant les menaces et en surmontant les faiblesses dans la mesure du possible. L'analyse SWOT n'est donc pas un outil d'analyse statique mais un élément dynamique de la gestion, du développement de l'activité et de l'apprentissage au sein de l'organisation.

### Comment fonctionne-t-elle?

L'analyse SWOT peut être préparée par un groupe d'experts (elle servira souvent de point de départ à un atelier de construction de scénarios ou autre atelier). Mais les méthodes SWOT peuvent également être utilisées dans les ateliers comprenant une palette étendue de participants. La préparation peut se faire de diverses façons; sous une forme très schématique, elle se présentera comme suit:

1. Utiliser une procédure de brainstorming pour recenser les opportunités et les menaces: l'animateur pourra proposer des appellations pour les grandes catégories de risques posés par l'environnement de l'organisation. Hiérarchiser cette liste en indiquant les menaces et les opportunités majeures et mineures, au moyen, par exemple, d'une échelle de notation simple. Il sera peut-être utile d'affecter également une probabilité de survenance à chaque facteur. L'animateur peut représenter les facteurs sous forme d'un graphique, en portant les probabilités de survenance sur un axe et la grandeur de la menace ou de l'opportunité sur l'autre.
2. En procédant par brainstorming, relever les forces et les faiblesses internes à l'organisation ou à la région: quelles sont les compétences et les facteurs cruciaux qui influencent leur déploiement effectif? Comment affectent-ils les performances? Hiérarchiser cette liste en indiquant les forces et les faiblesses majeures et mineures, au moyen, par exemple, d'une échelle de notation simple. Il sera peut-être utile d'affecter également à chaque facteur une notation de l'importance vis-à-vis des performances. L'animateur peut représenter les facteurs sous forme d'un graphique, en portant la grandeur des forces ou faiblesses sur un axe et l'importance vis-à-vis des performances sur l'autre.
3. Créer un tableau récapitulatif SWOT en sélectionnant les grands facteurs identifiés après une discussion en groupe faisant suite aux étapes précédentes. Sur quelles forces peut-on s'appuyer et quelles sont les faiblesses à vaincre? Y a-t-il des ressources mal utilisées? Quelles seront les opportunités à exploiter et les menaces à parer?
4. Formuler les variantes de stratégie qui ressortent de cette analyse. Exclure celles qui sont manifestement déficientes, utiliser les autres pour l'analyse de scénarios ou la prise de décision.

On trouvera dans les ouvrages traitant du management beaucoup de conseils sur l'exécution de ces différentes étapes, par exemple comment sélectionner les facteurs sur lesquels on se concentrera. Diverses indications sont données expliquant comment passer de la représentation graphique des

facteurs au choix des éléments à privilégier ou à négliger. Une matrice de l'importance vis-à-vis des performances mettra en évidence les facteurs qui sont importants mais pour lesquels les performances de l'organisation sont faibles, et donc vers lesquels la stratégie devra s'orienter.

### **Quels sont les inconvénients?**

L'analyse SWOT est un d'usage courant et elle est considérée par beaucoup comme une utile étape préliminaire dans la planification — et comme un précieux moyen de contrôle lors des reconductions périodiques de stratégie. Les échecs de l'analyse SWOT résultent souvent d'une faiblesse dans la définition ou la hiérarchisation des facteurs — associée en particulier à l'incapacité de formuler sa pensée sans contrainte lorsqu'il s'agit des faiblesses réelles d'une organisation ou d'une région. Il est même possible qu'on sous-estime ses forces lorsqu'une sorte de «sentiment d'impuissance acquis» entre en jeu après des échecs répétés.

## **ANALYSE DES TECHNOLOGIES CLES**

Cette méthode est en principe applicable à d'autres domaines que la technologie. Elle présente beaucoup de points communs avec l'analyse SWOT. Mais d'importants perfectionnements ont été apportés — par exemple en France et aux États-Unis — aux méthodes comprenant l'application de jeux de critères pour mesurer l'importance ou la criticité de technologies particulières.

### **Qu'est-ce que l'analyse des technologies clés?**

La méthode est habituellement basée sur des entretiens avec des experts de l'industrie et de la recherche dans le domaine technologique concerné. Parfois, une évaluation comparative (benchmarking) est menée pour obtenir des comparaisons avec d'autres pays ou régions. La première étape est de dresser une liste initiale des technologies à examiner — cela peut être fait à partir de listes existantes (par exemple, à partir d'études de prospective précédentes), ou par des moyens tels que brainstorming, recherches bibliographiques, panels d'experts, veille, etc. Des critères sont ensuite appliqués pour examiner les technologies sélectionnées et identifier celles qui offrent le plus d'intérêt pour l'organisation concernée (dans notre cas, la région). Ce sont des critères du même genre que ceux de l'analyse SWOT. Retenons cependant les critères suivants qui seront les plus utiles pour l'analyse critique des technologies:

1. *Technologie pertinente par rapport aux politiques.* L'analyse doit indiquer s'il y a des points justiciables d'une intervention politique dans les processus connexes de R&D, de commercialisation, de diffusion et d'utilisation d'une technologie donnée, et où les trouver.
2. *Technologie discriminante.* Nous devons pouvoir discriminer de façon univoque entre une technologie critique et non critique. Notre analyse doit être aussi cohérente que possible pour ce qui est du niveau d'agrégation et de la clarté de la classification.
3. *Technologie reproductible.* L'approche adoptée doit être suffisamment fonctionnelle et transparente pour être robuste et accessible à ceux qui ne participent pas à l'exercice.

Les listes résultantes peuvent être établies d'après l'*offre technologique (technology-push)*, la *demande* ou les *besoins de l'industrie*, selon que l'accent est mis, et avec quelle intensité, sur les capacités technologiques futures ou sur les besoins émergents/futurs de la société ou de l'industrie. Il est possible que, dans la pratique, cette approche amène à trop privilégier les enjeux technologiques aux dépens des préoccupations socioéconomiques du cercle plus large de la société (en principe, des méthodes du même genre pourraient être utilisées pour identifier les innovations sociales critiques, mais nous n'avons pas connaissance que cela ait été fait).

### **Pourquoi et quand cette méthode est-elle utile?**

Les études des technologies critiques permettent de faire des évaluations informées sur les évolutions technologiques. Elles peuvent être utilisées comme un tremplin pour les recommandations à discuter au niveau politique et évaluées par rapport à des facteurs pratiques et à des considérations normatives. L'approche est souvent une étape exploratoire, qui s'appuie sur toute une palette d'expertises pour

délimiter le champ d'action de l'analyse. Elle ne crée pas directement des décisions relatives à la politique technologique (ou à l'économie plus généralement), encore que — là aussi à l'instar des analyses SWOT — elle puisse apporter des éclairages importants sur ces décisions.

### **Quels sont les inconvénients?**

La méthode manque souvent de transparence, ce qui rend difficile pour les profanes de voir exactement pourquoi telles ou telles technologies ont été sélectionnées comme étant prioritaires. Il est difficile d'exclure les plaidoyers pro domo, et la méthode implique souvent un niveau de participation limité. Elle est moins orientée vers la construction de réseaux que les véritables méthodes de la prospective, et aura tendance à focaliser l'attention sur les technologies, alors que d'autres approches (telles que les innovations sociales) doivent également être considérées.

## **ARBRES DE PERTINENCE ET ANALYSE MORPHOLOGIQUE**

Ce sont les plus connues des méthodes de prévision normatives, toutes deux commençant par poser des besoins ou des objectifs futurs pour chercher ensuite à déterminer les circonstances, les actions, les technologies, etc. nécessaires pour les réaliser. Elles peuvent être utilisées ensemble, encore que les arbres de pertinence soient probablement les plus communément utilisés de la paire.

### **Que sont les arbres de pertinence?**

L'arbre de pertinence est une technique analytique qui subdivise un thème large en sous-thèmes de plus en plus petits, en les présentant sous forme d'une arborescence. Divers niveaux hiérarchiques sont déterminés, pour lesquels chaque niveau inférieur comprend des distinctions ou des subdivisions plus fines. Un arbre de pertinence définit donc divers aspects d'un système, d'un problème, ou même d'une solution proposée, afin de nous aider à parvenir à une compréhension plus complète du sujet et de déduire ce qui pourrait être nécessaire pour atteindre un résultat donné. L'approche peut être utilisée pour déterminer l'importance relative des mesures de mise en œuvre des politiques ou pour accroître les performances technologiques.

Un arbre de pertinence ressemble beaucoup à un organigramme, sa structure hiérarchique est comparable. La hiérarchie commence au plus haut niveau d'abstraction (par exemple, le problème à résoudre) et descend, avec un degré de détail de plus en plus fin, les niveaux successifs de l'arbre. Les entrées faites à chaque niveau visent à décrire entièrement l'élément auquel elles sont reliées au niveau supérieur. Dans l'idéal, aucune entrée faite à un niveau donné ne doit être en chevauchement avec une autre entrée du même niveau, et les éléments d'un niveau donné doivent être tous abordés sous la même optique.

### **Qu'est-ce que l'analyse morphologique?**

Cette méthode comprend un certain nombre d'options d'organisation cartographique («mapping») qui permettent d'obtenir une perspective globale des solutions possibles. On entend par morphologie les «formes» d'un «objet» donné; l'analyse morphologique consiste à identifier toutes les combinaisons possibles de ces formes, afin de déterminer différentes possibilités futures. Ainsi, si l'objet est un but, par exemple l'obtention d'une infrastructure de transport efficace, les «formes» peuvent comprendre divers modes de transport très efficaces en eux-mêmes, ou diverses combinaisons multimodales efficaces (les exemples les plus fameux de l'analyse morphologique viennent du programme spatial américain et portent sur les différentes façons dont un astronaute pourrait, en toute sécurité, être déposé sur la lune et en revenir. Les divers éléments de la mission sont explicités sous la forme d'un arbre de pertinence — moyens de transport, moyens de survie, etc. — et les alternatives de chaque élément sont présentées — propulsion par fusée, propulsion nucléaire, etc.).

L'analyse morphologique est utilisée pour le développement de nouveaux produits et la construction de scénarios, et elle est, dans les deux cas, un outil de réflexion systématique sur le thème concerné. La technique permet une analyse systématique du thème et apporte une incitation forte à penser

latéralement en ce qui concerne les moyens alternatifs de répondre aux défis. L'approche se présente comme suit:

- formulation et définition d'un problème;
- identification et caractérisation de tous les éléments nécessaires à une solution;
- construction d'une matrice multidimensionnelle (la «boîte morphologique») dont les combinaisons comprendront toutes les solutions possibles;
- évaluation du résultat d'après la faisabilité et la réalisation des objectifs souhaités;
- analyse approfondie des meilleures possibilités, compte tenu des ressources disponibles.

### **Pourquoi et quand ces méthodes sont-elles utiles?**

Ces approches sont exigeantes et nécessitent une analyse profonde et minutieuse, avec appel aux experts dans les domaines où se posent des problèmes. Cela posé, elles sont une puissante incitation intellectuelle pour examiner les problèmes et les enjeux à un niveau de détail très complet. Elles peuvent révéler des possibilités inattendues, capables de provoquer des réflexions nouvelles rafraîchissantes.

La sortie est habituellement une combinaison de représentation textuelle et graphique dans une structure hiérarchisée, montrant comment un thème donné peut être subdivisé en niveaux de détail de plus en plus fins ou comment un problème donné peut être résolu par des voies très diverses.

### **Quels sont les inconvénients?**

Ces méthodes nécessitent des investissements très appréciables en temps et en jugements critiques. Elles sont limitées par l'erreur humaine et les vues à courte portée. Elles ne concernent pas directement la probabilité des futurs possibles ou des solutions alternatives examinés en termes de financement, de faisabilité technologique, etc. Les questions de ce genre doivent être vues séparément.



## BIBLIOGRAPHIE

- Bell, W. (1997) **Foundations of futures studies** 2 vols. Transaction Publishers, New Brunswick and London, 1997. ISBN 1-56000-271-9 and 1-56000-281-6
- Butler, A. S. (1996). **Team Think: 72 ways to make good, smart, quick decisions in any meeting**. New York, McGraw Hill.
- Gavigan, J. P. and F. Scapolo (1999). "Matching methods to the mission: a comparison of national Foresight exercises." **Foresight** 01(06): 495-517.
- Glenn, J. C. (ed) (1999). **Futures Research Methodology**. Washington, American Council for the United Nations - The Millennium Project. <http://millenium-project.org>
- Godet, M. (1993). **From anticipation to action - A handbook of strategic prospective**. Paris, UNESCO.
- Godet, M. (2001). **Creating Futures - Scenario Planning as a Strategic Management Tool**. London, Economica.
- Howard and Stein-Hudson Associates and Parsons Brinckerhoff Quade and Douglas (1996). **Public Involvement Techniques for Transportation Decision-making, U.S, Department of Transportation** Federal Highway Administration, Federal Transit Administration, <http://www.fhwa.dot.gov/reports/pittd/cover.htm>.
- Keenan, M, I Miles, F Fahri and D Lecoq, (2001) "Creating Vision in the Regions: a framework for organising Regional Foresight", **IPTS Report** no 59 Nov 2001 pp6 –12
- Linstone, H. A. and M. Turoff, Eds. (1975). **The Delphi method: Techniques and applications**. London, Addison-Wesley Publishing Company.
- Local Government Association **Futures Toolkit 'The future: why consider it?'**  
<http://www.lga.gov.uk/lga/toolkit/index.htm> & <http://www.lga.gov.uk/lga/toolkit/futures%20methods.pdf>
- Makridakis, S., S. Wheelwright, et al. (1983). **Forecasting: methods and applications**. New York, John Wiley & Sons.
- Martino, J. P. (1993). **Technological forecasting for decision making** -3rd ed. New York, McGraw-Hill.
- Masini Barbieri, E. (1993). **Why futures studies?** London, Grey Seal Books.
- I Miles (1997) **Technology Foresight: Implications for Social Science**, CRIC, University of Manchester, Working Paper no 3 ISBN 1 84052 002 7 available at <http://les1.man.ac.uk/cric/>
- I Miles (1999) "Services and Foresight" **Service Industries Journal** vol. 19 no 2 pp 1-27 April 1999
- S.W. Popper, C. S.Wagner et al, (1998) **New Forces at Work: Industry Views Critical Technologies**, RAND, Santa Monica, CA,.
- Schartz, P. (1998) **The art of the long view: planning for the future in an uncertain world** Wiley, Chichester etc., ISBN 0-471-97785-3
- Slaughter, R.A. (1995) **The foresight principle: cultural recovery in the 21<sup>st</sup> Century** Praeger, Westport, Conn. ISBN 0-275-95293-2
- Slaughter, R. A. (1996). "The knowledge base of futures studies as an evolving process." **Futures** 28(9): 799-812.
- Van Der Heijden, K. (1996). **Scenarios: the art of strategic conversation**. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.

## LIENS INTERNET

Nous donnons ci-dessous une liste très courte, et en aucune manière exhaustive, des sites d'intérêt en matière de prospective.

Pour une information mise à jour, voir le site développé par l'auteur avec des références à l'exercice en appui de la politique scientifique fédérale belge.

<http://www.socioforesight.net/>

Le site de l'IPTS comprend de nombreuses références en matière de foresight.

<http://www.jrc.es/>

En Région wallonne, une association pour la promotion de l'évaluation et de la prospective (SWEP).

<http://www.prospeval.org/>

Pour trouver qui fait quoi, et où, en matière de prévision, de recherches sur le futur et de gestion stratégique.

<http://www.sfutures.com/web-lnk1.htm#Consult>

Sites, données de référence et méthodes concernant les futurs:

<http://ag.arizona.edu/futures/fut/futmain.html>

Organisations et centres de recherche sur les futurs, consultants sur les futurs, pages de scénarios, publications et forums:

<http://www.coatesandjarratt.com/resources.htm>

Un point de vue sur la façon de construire des scénarios:

<http://www.wired.com/wired/scenarios/build.html>

Et un point de vue sur l'utilisation de la planification des scénarios:

<http://www.gbn.org/>

Exploiter les réflexions sur le futur; le projet "Millenium", Université des Nations unies:

<http://www.geocities.com/~acunu/>

L'étude "Emerging Technologies", George Washington University:

<http://gwforecast.gwu.edu/index.asp>

Résumé des connaissances utiles sur la prévision, utilisables par les chercheurs, les praticiens et les enseignants:

<http://morris.wharton.upenn.edu/forecast/>

Enfin, les informations les plus intéressantes seront glanées en particulier dans les programmes de prospective eux-mêmes. Le programme national britannique, notamment, donne une documentation très fournie sur les autres programmes.

<http://www.foresight.gov.uk>

## EXPERTS ET RESSOURCES

Quelques pistes concernant les ressources et experts de la prospective en Belgique.

### Bureau Fédéral du Plan

+ Avenue des Arts, 47-49, 1000 Bruxelles  
) +32 (0)2 507.73.11  
☛ +32 (0)2 507.73.73  
: <http://www.plan.be>

### Institut national de Statistique

+ Infoshop Bruxelles: Rue de Louvain 44/46 - 1000 Bruxelles  
) +32 (0)2 548.63.65  
☛ +32 (0)2 548.63.67  
: <http://www.statbel.fgov.be>  
@ [info@statbel.mineco.fgov.be](mailto:info@statbel.mineco.fgov.be)

### Services fédéraux des affaires scientifiques, techniques et culturelles - SSTC

+ Rue de la Science 8 - 1000 Bruxelles  
) +32.2.238.34.11  
☛ +32.2.230.59.12  
: <http://www.belspo.be/>

### Service des Études et de la Statistique - SES de la Région wallonne

+ Place de la Wallonie, 1 - 5100 Namur  
) +32 (0)81 33.30.50  
☛ +32 (0)81 33.30.55

### Centre d'Etude de l'Opinion – Université de Liège

+ Bd. du Rectorat 7 B31 - 4000 Liège  
) +32 (0)4 366.31.50  
☛ +32 (0)4 366.45.20  
: <http://www.cleo.ulg.ac.be>  
@ [frederic.heselmans@ulg.ac.be](mailto:frederic.heselmans@ulg.ac.be)

### Institut Jules-Destrée: Philippe DESTATTE, directeur.

+ Avenue Louis Huart, 9 - 5000 Namur  
Rue du Château, 3 - 6032 Charleroi  
) +32 (0)81 22.10.42  
☛ +32 (0)81 22.64.11  
: <http://www.destree.org>  
@ [Destate.ph@destree.org](mailto:Destate.ph@destree.org)

### IWT Vlanderen: Paul ZEEUWTS, directeur.

+ Bischoffsheimlaan, 25 - 1000 Bruxelles  
) +32 (0)2 209.09.00  
☛ +32 (0)2 223.11.81  
: <http://www.iwt.be>  
@ [pz@iwat.be](mailto:pz@iwat.be)

### VIWTA Vlaams Parlement: Robby BERLOZNIK, directeur.

+ Bischoffsheimlaan, 25 - 1000 Bruxelles  
) +32 (0)2 209.09.00  
☛ +32 (0)2 223.11.81  
: <http://www.iwt.be>  
@ [pz@iwat.be](mailto:pz@iwat.be)

### K.U.Leuven Research & Development: Koenraad DEBACKERE, directeur.

+ Groot Begijnhof, 59 - 3000 Leuven  
) + 32 (0)16 32 65 00  
☛ + 32 (0)16 32 65 15  
: [www.kuleuven.ac.be/lrd](http://www.kuleuven.ac.be/lrd)  
@ [koenraad.debackere@lrd.kuleuven.ac.be](mailto:koenraad.debackere@lrd.kuleuven.ac.be)

Ce guide a été réalisé par le Centre d'Étude de l'Opinion de l'Université de Liège, à partir d'un «modèle» préparé par l'institut PREST sur la base du résultat final du projet FOREN (*Foresight for Regional Development Network*) du programme STRATA\* de la Direction générale Recherche de la Commission européenne. Des versions similaires de ce guide ont été produites pour d'autres États Membres de l'Union européenne.

\*STRATA = Strategic Analysis of specific Political Issues – analyse stratégique de questions politiques.



OFFICE DES PUBLICATIONS OFFICIELLES  
DES COMMUNAUTÉS EUROPÉENNES

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-894-4697-8



9 789289 446976 >