

---

## *Intelligence territoriale wallonne*

### *Guide pour mener un exercice de prospective territoriale*

**Final au 19 décembre 2006**

---

#### **Table des matières**

<b>Introduction : la prospective régionale</b> .....	2
Qu'est ce que la prospective ? .....	2
Qu'est ce que la prospective régionale ? .....	2
<b>Étapes, processus et questions de contexte de la prospective régionale</b> .....	3
<b>I. Les phases et les séquences de la prospective régionale</b> .....	4
<b>Phase 1 : Phase de mûrissement et de préparation de l'exercice de prospective</b> .....	5
Définition des objectifs de l'exercice de prospective .....	5
Positionnement temporel de l'exercice de prospective .....	5
Positionnement spatial de l'exercice de prospective .....	6
Mise en place des structures de pilotage de l'exercice de prospective .....	6
Programmation de l'exercice de prospective .....	7
Elaboration du budget et financement de l'exercice de prospective .....	7
Construction du plan de communication de l'exercice de prospective.....	7
<b>Phase 2 : Phase prospective</b> .....	9
Séquence 1 : Identification (acteurs et facteurs) et diagnostic prospectif.....	9
Séquence 2 : Définition des enjeux de long terme du territoire .....	10
Séquence 3 : Construction de la vision commune .....	11
<b>Phase 3 : Phase stratégique</b> .....	12
Séquence 4 : Désignation des axes stratégiques .....	12
Séquence 5 : Mesures et choix des actions concrètes .....	12
Séquence 6 : Pilotage et suivi de la mise en œuvre .....	13
Séquence 7 : Evaluation du processus et des produits de l'exercice .....	13
<b>II. Les processus transversaux et les rythmes clés de la prospective régionale</b> .....	14
1. Le processus d'appropriation .....	14
L'appropriation au cœur de la prospective .....	14
Comment stimuler l'appropriation ?.....	14
2. L'implication des parties prenantes .....	15
3. Le processus d'apprentissage sociétal .....	15
4. La diffusion du travail.....	16
<b>III. Les questions de contexte de la prospective régionale</b> .....	18
1. Délimitation du contexte de l'exercice .....	18
2. Légitimité et confiance en l'opérateur.....	18
3. Emergence de la créativité et management de l'innovation.....	19
4. Recrutement et implication des parties prenantes et des acteurs .....	20
5. Le désir de prospective (quand lancer l'exercice ?) .....	21
6. Position des acteurs et gouvernance de l'exercice .....	21
7. Construction d'une communauté de pratique au niveau territorial : la prospective continue.....	22

## Introduction : la prospective régionale

### Qu'est ce que la prospective ?

La prospective est une démarche indépendante, dialectique et rigoureuse, conduite de manière transdisciplinaire et collective. La prospective est destinée à éclairer les questions du présent et de l'avenir, d'une part en les considérant dans leur cadre systémique et complexe et, d'autre part, en les inscrivant dans la temporalité.

Exploratoire, la prospective permet de déceler les tendances d'évolution, d'identifier les continuités, les ruptures et les bifurcations des variables (acteurs et facteurs) de l'environnement, ainsi que de déterminer l'éventail des futurs possibles.

Normative, la prospective permet de construire des visions de futurs souhaitables, d'élaborer des stratégies collectives et des logiques d'intervention possibles et, dès lors, d'améliorer la qualité des décisions à prendre.

Le produit d'un exercice de prospective est double. D'une part, la démarche prospective constitue un processus interactif d'intelligence collective et de mobilisation des acteurs : ce processus crée du consensus et donne du sens à l'action qui sera entreprise, notamment au travers de l'identification des enjeux communs et de la construction d'une vision partagée. D'autre part, la prospective se doit de déboucher sur une phase stratégique qui va élaborer des réponses précises aux enjeux de long terme identifiés et permettre de construire un programme d'actions potentiellement capable d'atteindre la vision. Pour être crédible, ce programme devra être aussi précis que possible, rencontrer toutes les contraintes qui pourraient lui être opposées, préciser les opérateurs ainsi que les moyens des actions à mener, en tenant particulièrement compte des choix budgétaires. Ce programme devra également intégrer le pilotage et le suivi de la mise en œuvre, ainsi que l'évaluation du processus et des produits de l'exercice.

### Qu'est ce que la prospective régionale ?

On appelle "prospective régionale", l'application de la prospective aux territoires, qu'ils soient institutionnalisés ou non, et quelle qu'en soit leur taille. De manière générale, on conçoit le territoire à la fois comme l'étendue définie de l'espace ainsi que comme la collectivité humaine et politique qui le peuple ou y exerce ses activités. Comme l'indique Roger Brunet, *le territoire tient à la projection sur un espace donné des structures spécifiques d'un groupe humain, qui incluent le mode de découpage et de gestion de l'espace* <sup>(1)</sup>. Toutefois, dans la terminologie européenne, on oppose le *Regional Foresight* (la prospective régionale, territoriale) au *National Foresight* (la prospective nationale). La dimension régionale est alors comprise au sens large, ainsi que le fait par exemple le Comité des Régions, lui qui couvre l'éventail complet des activités exercées par les autorités locales et régionales dans l'Union européenne.

Les concepts de territoire ou de région intègrent donc l'ensemble des espaces décrits dans la *Nomenclature des Unités territoriales statistiques*, développée par Eurostat en 1961 : régions britanniques et belges ou Länders (NUTS 1), régions françaises, *Counties*, ou provinces belges (NUTS 2), arrondissements, départements ou Kreise (NUTS 3) ainsi que les anciens NUTS 4 et 5, les Unités administratives locales, prenant en compte les 112.000 municipalités de l'Europe des 25 (LAU 2) ou des espaces administratifs de niveau supérieur

---

(1) Roger BRUNET, *Les mots de la géographie, Dictionnaire critique*, p. 480, Paris, La Documentation française, 1993.

(LAU 1). Ainsi, la prospective régionale couvre des niveaux à la fois régionaux et infra-régionaux.

Dans le cadre d'exercices transfrontaliers ou interrégionaux, la prospective régionale peut aussi porter sur des espaces supra-régionaux ou même hybrides, impliquant des régions à statuts différents ainsi que des Etats nationaux (cfr. *Vision 2020* de la Grande Région). Loin de se limiter à des cadres administratifs ou politiques existant, la prospective régionale peut aussi se déployer autour de tout système régional ou local d'acteurs ou de toute initiative citoyenne structurée.

Alors que la mondialisation impacte les territoires et que ceux-ci se donnent des horizons spatiaux élargis, la prospective est devenue un outil majeur de la gouvernance des territoires, notamment grâce à ses vertus de pédagogie, d'apprentissage organisationnel et sociétal, ainsi qu'à son potentiel lui permettant d'appréhender le développement durable.

## **Etapes, processus et questions de contexte de la prospective régionale**

Présenter un guide ou un canevas unique, valable pour tout exercice de prospective, pour tout territoire et dans toute circonstance constitue une tâche impossible tant chaque expérience, comme chaque territoire, est spécifique selon les circonstances et surtout les acteurs impliqués. Chaque exercice de prospective est façonné chemin faisant, quelles que soient les méthodes, les outils ou les experts sollicités. L'approche suivante rassemble simplement quelques expériences de terrain, une démarche de dialogues avec les opérateurs et des agents territoriaux ainsi qu'un effort de capitalisation des initiatives européennes telles que FOREN, *Handbook of Knowledge Society Foresight*, *Blueprint for Foresight Actions in the Regions* et FOR-LEARN.

Trois prismes ont été choisis pour appréhender la prospective régionale. Le premier prisme illustre les phases et les séquences clefs que l'on devrait retrouver dans la plupart des exercices. Notre approche s'articule en trois phases et sept séquences. Le deuxième prisme permet de distinguer les processus transversaux et les rythmes clefs auxquels nous devons prêter attention pendant l'exercice de prospective : ce sont à la fois les mouvements longs et les respirations de la démarche. Enfin, le troisième prisme met en évidence les questions de contexte ponctuelles qui doivent être prises en considération et résolues pendant l'exercice de prospective

## I. Les phases et les séquences de la prospective régionale

Trois phases sont indispensables à la réalisation de tout exercice de prospective. La première est celle du mûrissement et de la préparation de l'exercice, nécessitant la clarification des objectifs, du périmètre, de l'horizon, etc., la deuxième est la phase prospective qui permettra de définir les enjeux de long terme et de construire une vision partagée, sur base d'un socle d'information commun. La troisième phase sera celle de la stratégie, qui prépare, précède et accompagne l'action.

### 1. Phases et séquences clefs d'un exercice de prospective

**Phase de mûrissement et de préparation** (Clarification des objectifs, du périmètre, de l'horizon, désir, etc.)

#### **Phase prospective**

1. Identification (acteurs et facteurs) et diagnostic prospectif
2. Définition des enjeux de long terme
3. Construction de la vision commune

#### **Phase stratégique**

4. Désignation des axes stratégiques
5. Mesure et choix des actions concrètes
6. Pilotage et suivi de la mise en oeuvre
7. Évaluation du processus et des produits de l'exercice

## **Phase 1 : Phase de mûrissement et de préparation de l'exercice de prospective**

### **Définition des objectifs de l'exercice de prospective**

Les objectifs de l'exercice doivent être définis en concertation avec les principales parties prenantes. Ces objectifs ne doivent pas être confondus avec les finalités ou les buts à atteindre par le territoire lui-même. Il s'agit ici de déterminer le travail commun aux différents partenaires, travail qui devrait être consigné dans une charte comportant un certain nombre de règles du jeu et formalisant l'engagement des parties dans le processus. Les objectifs de l'exercice sont fondamentaux car ils conceptualiseront les attentes des participants et serviront à l'évaluation de la démarche. Ils doivent donc être précis, clairs et compréhensibles par tous. Ces objectifs définiront également l'angle d'approche du territoire s'il s'agit de limiter la prospective à une question ou un secteur en particulier.

### **Positionnement temporel de l'exercice de prospective**

Inscrite dans la temporalité, la prospective prête une attention particulière aux horizons et aux étapes sur les lignes du temps. Ainsi, plusieurs choix s'imposent:

- l'horizon temporel de la vision;
- l'horizon de l'analyse rétrospective;
- l'horizon stratégique.

#### **a. L'horizon temporel de la vision**

Le choix de l'horizon temporel pour la vision se base sur deux nécessités. La première consiste à dégager la pensée des contingences du court terme, et donc des mandats, carrières et enjeux personnels des participants. La deuxième nécessité relève de la possibilité de s'accorder suffisamment de temps pour être capable de mettre en œuvre des projets majeurs : mise en place d'infrastructures nouvelles, de rénovations sociales ou éducatives, etc. Le temps d'une génération correspond assez bien à ces types de changements.

#### **b. L'horizon de l'analyse rétrospective**

On considère souvent que l'horizon de l'analyse rétrospective sur laquelle vont se fonder le diagnostic et la recherche des tendances lourdes doit correspondre à la mesure du temps pour atteindre l'horizon de la vision. Toutefois, il faut moduler ce temps par rapport aux événements de l'histoire du territoire (ruptures et bifurcations) et surtout des secteurs étudiés (institutions, démographie, société, économie, technologie, etc.).

#### **c. L'horizon stratégique**

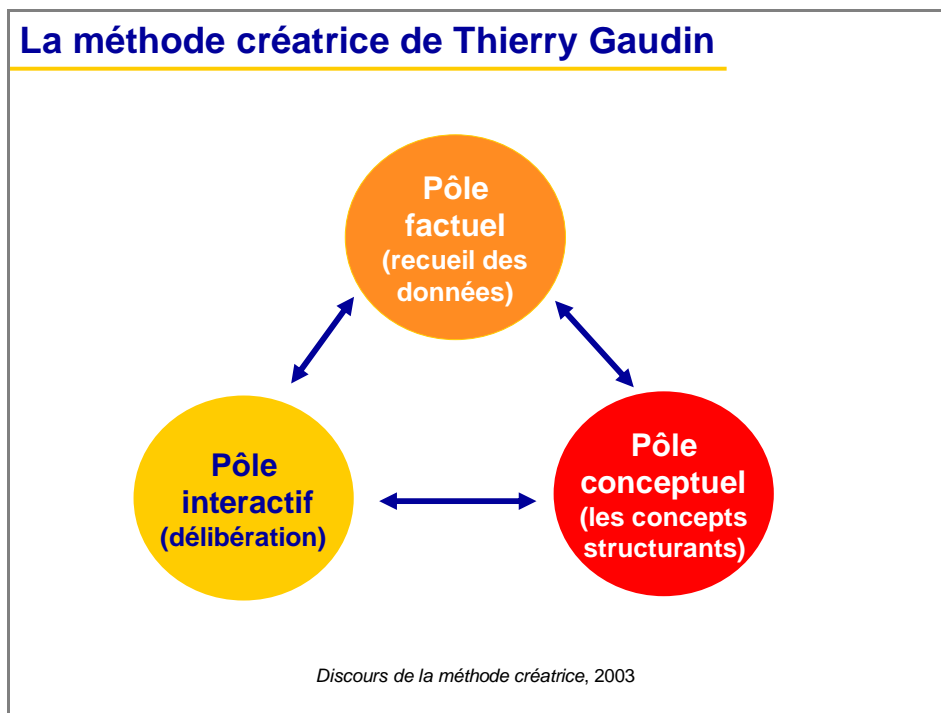
L'horizon stratégique est celui dans lequel doit s'inscrire l'exercice, considérant notamment le moment où il aboutira et délivrera ses produits. Ce choix de date est extrêmement important car il doit prendre en compte le rythme de la vie politique, sociale, économique du territoire et rechercher les moments propices. A quoi sert-il, par exemple, de produire un plan stratégique pour le territoire au moment où plus personne ne s'en soucie car le contexte a changé ?

## Positionnement spatial de l'exercice de prospective

*La valeur de l'observation géographique, c'est l'épaisseur de la durée*, disait Fernand Braudel. L'espace du territoire doit être compris à partir de ses dynamiques tant internes qu'externes et être relié aux réalités des personnes qui y naissent, y vivent ou y travaillent. L'identification du territoire implique un processus d'appropriation dès le début de l'exercice de prospective. Une remise en cause et un débat sur les limites sont assurément salutaires car ils font surgir les représentations spatiales des participants à l'exercice et révèlent les ambitions des acteurs. A l'heure de la gouvernance multiniveaux, les échelles territoriales des exercices de prospective sont fondamentales. La cartographie est essentielle car elle permet de décliner les différentes visions du territoire et surtout d'identifier l'orientation et la largeur des regards en fonction des problèmes posés.

## Mise en place des structures de pilotage de l'exercice de prospective

Pour être opérationnelles, les structures de pilotage de l'exercice de prospective devront pouvoir répondre à la nécessité de disposer de capacités heuristiques (Pôle factuel pour recueillir des données), délibératives (Pôle interactif) et conceptuelles (Pôle conceptuel pour produire des concepts structurants), à l'instar des trois pôles de *La méthode créatrice*, décrits par Thierry Gaudin.



Ces lieux de travail sont à géométrie variable. Le recueil des données est réalisé par un certain nombre d'experts mais peut s'étendre à des parties prenantes voire à des citoyens, car la connaissance et les représentations de ces données est multilatérale. L'appropriation du diagnostic nécessitera également que le plus grand nombre de citoyens participent au processus. De même, l'intelligence collective, le débat, la délibération doivent impliquer l'ensemble des acteurs. Enfin, les synthèses, les rapports intermédiaires et les rapports finaux seront conçus par une équipe plus restreinte mais, si possible, représentative des parties prenantes et constituée de rapporteurs et d'experts. La pertinence et la qualité de leur travail se mesureront à son appropriation par le plus grand nombre.

Une équipe de projet, chargée de la gestion de l'exercice au quotidien, s'appuiera sur un comité de pilotage associant les principales parties prenantes et sensibilités du territoire. Ce comité pourra lui-même s'élargir pour constituer un groupe de travail de vingt à trente personnes travaillant à légitimer la production réalisée lors des étapes conceptuelles.

### **Programmation de l'exercice de prospective**

Un exercice de prospective dure entre neuf mois et trois ans. Même si le programme doit être ajusté régulièrement en fonction des résultats des évaluations des différentes phases et étapes, l'ensemble du programme doit être élaboré et présenté aux participants dès le début. Un exercice qui s'élaborerait lui-même, chemin faisant, sans programmation précise de son déroulé, perdrait toute crédibilité aux yeux mêmes de ceux qui y participent.

La meilleure façon de procéder consiste à construire une "charte de Gantt" de l'ensemble de l'exercice, précisant les rendez-vous des différentes phases et séquences, et de la mettre à la disposition des participants. Ce document pourra être ajusté en cours d'exercice. Il permettra de garder une attention particulière sur l'évolution du processus et surtout de tenter d'éviter les "effets entonnoirs" qui peuvent survenir en fin d'exercice lorsque le temps risque de manquer pour concilier la date de clôture, souvent liée à un événement de communication, et la finalisation du programme stratégique. Cette accélération peut en effet nuire à la bonne appropriation des résultats par les participants.

### **Elaboration du budget et financement de l'exercice de prospective**

Les moyens financiers dont disposent les organisateurs d'un exercice de prospective constituent un des facteurs de différenciation des exercices eux-mêmes. A priori, l'expérience montre que les moyens financiers nécessaires pour réaliser un exercice de prospective peuvent être limités, particulièrement lorsque la capacité de mobilisation est forte et qu'un minimum d'expertise existe au niveau du territoire. En ce sens, le désir de lancer l'exercice est plus déterminant que les éventuelles contraintes financières.

Le coût d'un exercice dépend notamment 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.

Les postes listés peuvent grever de façon plus ou moins forte le budget de l'exercice :

- la rémunération et les frais de fonctionnement de l'équipe de projet;
- l'organisation des réunions du Comité de pilotage (location de salles, repas, etc.);
- la tenue des réunions des groupes de travail (location de salles, repas);
- les animateurs et experts extérieurs;
- les événements de lancement, de restitution ou de dissémination;
- les frais d'invitation et de communication;
- etc.

### **Construction du plan de communication de l'exercice de prospective**

La communication constitue un volet particulièrement important à définir avant de se lancer dans une démarche prospective, car elle doit accompagner l'ensemble du processus. Il s'agit de préciser dans quel but il est mis en oeuvre et de choisir ainsi que d'adapter les informations à communiquer selon le public concerné.

La communication a plusieurs vocations : c'est un outil qui permet d'informer à la fois la population du territoire et les partenaires extérieurs (Commission européenne, territoires voisins, etc.) de l'avancement et des acquis de l'exercice; c'est un facteur de sensibilisation et de mobilisation des acteurs; c'est enfin un gage de bonne gouvernance et de transparence démocratique.

Les facilités nées de l'internet ont grandement multiplié la capacité de communication des opérateurs d'un exercice de prospective. Ainsi, les sites web, les forums de discussion, les wikis, les blogs, ou autres outils de communication doivent être utilisés pour permettre d'élargir de nombre d'acteurs impliqués dans l'exercice de prospective.

**Les résultats attendus de la phase de préparation :**

- note exprimant le cadre et les objectifs de l'exercice (méthode, produits attendus);
- programme de travail;
- budget équilibré de l'exercice;
- constitution des structures de pilotage;
- liste des acteurs-clés à associer à la démarche;
- ébauche d'un dispositif de collecte d'informations en réseau;
- plan de communication de l'initiative.



## Phase 2 : Phase prospective

La phase prospective proprement dite de l'exercice s'articule en trois séquences :

- l'identification et le diagnostic prospectif;
- la définition des enjeux de long terme;
- la construction de la vision commune.



### Séquence 1 : Identification (acteurs et facteurs) et diagnostic prospectif

Dans cette première séquence de travail de l'exercice de prospective, il s'agit à la fois de répondre à la question de l'identification du territoire et à celle de ses habitants, et d'inscrire ce territoire dans les évolutions temporelles et spatiales.

#### L'identification du territoire (acteurs et facteurs)

Il faut répondre à la question *Qui suis-je ?* Connaître et raconter le territoire constitue l'étape préalable à tout exercice de prospective, quel que soit l'angle d'étude. Il faut donc rassembler le plus grand nombre possible d'informations pertinentes sur les différentes variables du territoire. Il s'agit de cerner l'histoire (la rétrospective), la géographie (les paysages), l'économie, la culture, la société et surtout les habitants du territoire concerné, ainsi que la manière dont ils se le représentent. Le *socle informationnel* ainsi constitué contiendra l'ensemble des informations de référence destinées à alimenter les réflexions de la démarche (études existantes, observatoires, etc.) et y servir de support qualitatif et quantitatif. Cette analyse constitue également un moment de capitalisation et d'appropriation commune tant des travaux de réflexion que des projets stratégiques élaborés précédemment sur l'ensemble ou sur une partie du territoire. On ne saurait trop souligner l'importance et la nécessité du récit de ce que sont les reliefs, les paysages, la société, les activités et surtout les femmes et les hommes qui font vivre ce territoire.

## **Le diagnostic prospectif**

Le diagnostic prospectif est une analyse collective et transversale qui apporte une connaissance fine de la situation du territoire et particulièrement les évolutions des variables du territoire dans la durée. Cette analyse portera non seulement sur le présent mais sera aussi rétrospective et prospective. Elle aura pour objet la description de l'évolution des acteurs et des facteurs du territoire, ainsi que du territoire lui-même dans un environnement plus large : national, européen, mondial. Le diagnostic prospectif fera donc apparaître les tendances internes et externes d'évolution, les bifurcations, les ruptures, les opportunités, les risques potentiels ou les signaux faibles : tous les possibles, positifs et négatifs, qui peuvent advenir et impacter le territoire. Il faut noter que tant la démarche d'identification que le diagnostic prospectif doit faire l'objet d'un travail collectif afin qu'ils soient validés, partagés et appropriés par tous les acteurs et participants.

De nombreuses méthodes pour aider à identifier un territoire et réaliser un diagnostic prospectif sont disponibles : ateliers de prospective, évaluation, benchmarking, analyse de jeux d'acteurs, analyse Atouts / Forces / Opportunités / Menaces (AFOM), etc.

### **Résultats attendus de la séquence 1**

- connaissance et compréhension du territoire et de ses évolutions ;
- mise en place de groupes de travail (mise en réseau et apprentissage mutuel).

## **Séquence 2 : Définition des enjeux de long terme du territoire**

Il s'agit de déterminer les principaux enjeux d'évolution à long terme, c'est-à-dire les problématiques qui portent un potentiel de changement et qu'il sera nécessaire de prendre en compte pour déterminer la stratégie. La formulation des enjeux s'appuie sur les acquis du diagnostic prospectif, et particulièrement, sur l'analyse des tendances internes et externes qui s'exercent et devraient s'exercer à long terme sur le territoire.

Divers outils permettent de déterminer collectivement les enjeux du territoire, notamment les ateliers de prospective ou la méthode MICMAC, développée par le LIPSOR.

L'utilisation d'une matrice de contrôle (matrice importance / influence) permettra l'ouverture d'une discussion sur le positionnement des enjeux les uns par rapport aux autres et contribuera leur hiérarchisation ainsi qu'à leur agglomération.

### **Résultats attendus de la séquence 2**

- mise en réseau des participants et apprentissage mutuel ;
- liste des enjeux du territoire établie par les participants.

### Séquence 3 : Construction de la vision commune

La vision constitue le point culminant de la phase prospective du processus. C'est une image, partagée et décrite en termes précis, d'un futur désiré. La vision est faite de finalités et d'objectifs optimaux qui peuvent indiquer la direction à long terme et qui doivent guider la stratégie collective des décideurs politiques, des parties prenantes et des citoyens.

Michel Godet a montré qu'une vision prospective peut être composée de quatre éléments :

- les finalités, c'est-à-dire des buts généraux perçus comme possibles que l'on va s'efforcer de réaliser (idée de processus et d'idéal);
- des projets majeurs qui dessinent le futur. Ce sont les effets escomptés des actions et des chantiers déterminants que l'on aura menés à bien (idée de résultat);
- un système de valeurs partagées. C'est l'énonciation des valeurs qui lient les parties prenantes et qui vont leur permettre de gérer leurs différences, pour prendre le chemin de la vision, pour travailler aux axes stratégiques;
- une volonté collective d'atteindre des objectifs C'est l'expression de la cohésion des parties prenantes et de leur détermination à s'investir dans la construction d'un avenir commun, ce qui implique qu'elles apparaissent dans la vision.

La formulation de la vision s'appuie sur les enjeux de long terme identifiés précédemment et repose sur une consolidation de réponses à ces enjeux. L'organisation d'ateliers de prospective, de tables rondes ou de forums citoyens permet d'aborder chacun des enjeux identifiés sous forme de questions appelant des réponses (les souhaitables) structurées à un horizon temporel déterminé. Ces souhaitables seront discutés collectivement de manière à en évaluer la pertinence et la faisabilité dans le cadre de ces ateliers, table rondes ou forums.

Les participants peuvent être plus ou moins nombreux. Il est toujours intéressant d'associer aux acteurs locaux, un certain nombre d'experts venant du monde universitaire, de la sphère sociale, du niveau européen ou des territoires voisins, notamment transfrontaliers.

La séquence de construction de la vision commune peut prendre plusieurs formes : une vision constituée de souhaitables identifiés collectivement (dix à quinze souhaitables), des scénarios présentant différents aspects de la situation du territoire, etc.

Le passage de l'étape prospective à l'étape stratégique est particulièrement sensible. La définition de la vision implique un effort important de communication et de restitution. Il est nécessaire qu'elle soit bien débattue et appropriée. Si celle-ci n'est pas bien acceptée par les parties prenantes, il ne faut pas hésiter à la retravailler. La question du consensus à fonder sur cette vision est également assez délicate - voire paradoxale - car, plus on élargit la vision pour permettre au plus grand nombre de s'y attacher puis de s'y référer, plus cette vision a tendance à s'édulcorer alors qu'elle doit être à la fois forte et soutenue par tous. Comme l'indique Hugues de Jouvenel, *un consensus fort sur un contenu mou ne sert pas la prospective.*

#### Résultats attendus de la séquence 3

- définition et agglomération des futurs souhaitables;
- élaboration d'une vision commune à partir de ses composantes;
- vérification du partage de la vision commune.

## Phase 3 : Phase stratégique

### Séquence 4 : Désignation des axes stratégiques

Ce sont les axes stratégiques qui tracent les voies pour permettre au territoire d'atteindre la vision décrite à un horizon temporel déterminé, tout en répondant aussi précisément que possible aux enjeux identifiés collectivement. Ces axes stratégiques constituent l'armature du projet de territoire à mettre en œuvre à court et à moyen termes. Ils s'appuient sur les propositions de souhaitables de la phase précédente, triés et réorganisés. Les propositions font l'objet d'une analyse de pertinence et de faisabilité pour permettre le passage du souhaitable au réalisable.

Cette partie stratégique est le plus souvent confiée aux acteurs participant aux structures élargies de pilotage de l'exercice, pour autant qu'ils soient représentatifs des différentes sphères privée, publique et associative.

#### Résultats attendus de la séquence 4 :

– plan stratégique précisant les chemins et les étapes temporelles pour atteindre un horizon déterminé, en faisant bien apparaître le positionnement sur les enjeux de long terme définis dans la séquence précédente.

### Séquence 5 : Mesures et choix des actions concrètes

Chaque axe stratégique est décliné en actions concrètes qui s'inscrivent dans l'environnement stratégique défini pour le territoire, en prenant en considération le cadre d'intervention des décideurs et des opérateurs. Les participants – et si nécessaire les experts associés – contribueront à décrire les actions de la manière la plus précise possible en envisageant le temps nécessaire à leur réalisation, les moments de démarrage et d'aboutissement de leur mise en œuvre, les opérateurs proposés ainsi que les moyens budgétaires nécessaires et l'origine des fonds qui seront utilisés pour mettre les actions en oeuvre. Cette question budgétaire implique de mener les arbitrages nécessaires entre les projets eux-mêmes de telle sorte que l'ensemble du projet soit crédible.

Ces actions seront formulées sur base des propositions qui auront été faites lors des différentes phases de l'exercice. Elles seront mises en discussion dans le cadre de groupes de travail d'acteurs et choisies en fonction de critères précis, de leur cohérence avec les axes stratégiques ainsi que de leur opérationnalité. Dans tous les cas, le nombre d'actions prioritaires proposées sera limité en nombre de manière à en permettre l'appropriation et à ne pas provoquer un phénomène de dispersion des forces lors de la mise en oeuvre.

#### Résultats attendus de la séquence 5 :

– plan d'actions pluriannuel précis et budgété s'inscrivant dans les axes stratégiques.

## **Séquence 6 : Pilotage et suivi de la mise en œuvre**

Cette séquence a pour objectif d'élaborer un système continu de pilotage du projet de territoire, destiné à activer le programme stratégique, à en suivre la mise en œuvre, et à en permettre l'évaluation, en veillant à associer les différentes parties prenantes du territoire à ces opérations.

La mise en place d'un système de pilotage et de suivi se fonde sur les capacités opérationnelles et de gouvernance du commanditaire. Il s'agira, d'une part, de faire progresser la mise en œuvre du programme stratégique en assurant la cohérence globale entre les acteurs, les objectifs qui leur sont assignés et les actions. D'autre part, le système de pilotage devra favoriser le processus de prise de décision par la diffusion d'une information fiable, pertinente et rapide.

L'intérêt est grand de développer un même système de pilotage et de mise en œuvre chez l'ensemble des opérateurs du territoire qui contribueront à la concrétisation du programme stratégique, tant pour stimuler les transversalités que pour accroître l'efficacité du système.

### **Résultats attendus de la séquence 6 :**

Les résultats de cette séquence peuvent être de deux types :

- système de prise en charge et de suivi des actions stratégiques précisant les acteurs, les mesures, les moyens nécessaires, les étapes de mise en œuvre, les indicateurs observables de réalisation et de résultats;
- dispositif continu de pilotage du projet de territoire associant les acteurs.

## **Séquence 7 : Evaluation du processus et des produits de l'exercice**

L'évaluation permet d'apprécier lors de chaque séquence si les objectifs ont été atteints, de retirer des enseignements sur la façon dont l'exercice a été conduit, de définir des actions complémentaires et d'envisager des activités de suivi voire de remédiation. Les évaluations constituent une occasion unique pour les participants de faire connaître leur point de vue sur ce qui fonctionne, conformément à la charte commune, ou sur les problèmes observés.

Les évaluations peuvent permettre de mesurer l'adéquation entre les objectifs initiaux de l'exercice, son évolution et ses résultats, la qualité de la gestion méthodologique de l'exercice – particulièrement l'éthique et la transparence de sa gouvernance –, le caractère opérationnel des actions stratégiques, la clarté et la qualité pédagogique des synthèses, ainsi que l'adéquation des interactions entre le processus prospectif et le territoire.

L'évaluation doit certainement revêtir ses différentes formes pour tirer les expériences nécessaires tant de la démarche que des produits de l'exercice : *ex-ante*, *chemin faisant* et *ex-post*.

Notons qu'il est toutefois difficile de mesurer l'impact réel de la prospective car les outils d'évaluation ne sont pas mis au point. Il apparaît notamment ardu de mesurer réellement ce qui serait arrivé si l'exercice de prospective n'avait pas été mené.

### **Résultats attendus de la séquence 7**

- analyse de l'efficacité et de l'efficacités de la prospective d'un point de vue des actions mises en œuvre, des processus de gouvernance, de changements culturels et sociétaux.

## II. Les processus transversaux et les rythmes clés de la prospective régionale

### 1. Le processus d'appropriation

#### L'appropriation au cœur de la prospective

A l'exception de quelques décisions particulièrement innovantes, portées par une personnalité de grand charisme ou au leadership fort, capable d'aller à l'encontre de l'opinion publique, ou lors de circonstances particulières, la plupart des décisions politiques se prennent dans un environnement social où l'adhésion à l'idée même qui fera l'objet de la décision est déjà acquise par la population. Il est dès lors essentiel d'étendre au maximum l'assiette des parties prenantes et des citoyens qui seront appelés à soutenir la stratégie mais aussi à la mettre en œuvre. Cet effort devra être mené dès le début de l'exercice car il apparaît plus aisé de créer du consensus sur les valeurs, les finalités et la volonté qui constituent les ingrédients de la vision que sur des axes stratégiques, des actions concrètes, des choix budgétaires ou des opérateurs. C'est en créant l'adhésion sur la prospective que l'on fait s'approprier la stratégie et que l'on permet le passage à l'action par la mise en œuvre du projet.

La méthode prospective est construite sur l'idée que le travail itératif et collectif mené à bien par les parties prenantes constitue un outil efficace de mobilisation des volontés et des intelligences non seulement tout au long du processus mais aussi sur le résultat de l'exercice. La démarche permet donc d'induire une adhésion forte au produit final de la phase stratégique, c'est-à-dire au projet de territoire. L'appropriation consiste donc en la compréhension, l'assimilation et le partage des résultats de la démarche. En effet, l'appropriation est un processus qui internalise aussi bien le cheminement que le résultat de la démarche prospective chez chaque partie prenante. Michel Godet a montré que cette appropriation est à la fois intellectuelle et affective <sup>(2)</sup>. Elle renforce donc la cohésion du groupe impliqué dans l'exercice et sa capacité à faire aboutir la stratégie. L'appropriation de l'exercice transforme donc l'ensemble des parties prenantes en acteurs conscients des enjeux et motivés par les réponses qui y ont été apportées, déterminés à participer à la mise en œuvre du programme d'actions qui a été produit collectivement.

#### Comment stimuler l'appropriation ?

Les parties prenantes et les citoyens associés à l'exercice s'approprieront la démarche et ses résultats dans la mesure où ils auront été impliqués de manière active dans l'élaboration de l'exercice. Il ne s'agit donc pas d'une démarche de consultation passive où l'on donne son avis sur des options déjà construites mais d'une réelle participation à la construction des idées. Cette façon de faire implique la définition de règles du jeu strictes :

- un recrutement le plus ouvert possible des parties prenantes en concevant celles-ci au sens le plus large, le citoyen étant la partie prenante première des politiques qui vont être conduites sur son territoire ;
- de réels mécanismes et compétences pour favoriser l'écoute, la prise de parole, la confrontation d'idées, la culture du débat, la démocratie délibérative ;
- une logique de pédagogie pour clarifier et expliquer les objectifs, finalités et enjeux afin de les mettre à la portée des parties prenantes ;
- une réflexion dans laquelle l'expérience vécue a davantage de place que les théories générales même si l'expertise dans les "sciences régionales" doit constituer une ressource essentielle.

---

(2) Michel GODET, *Manuel de prospective stratégique*, t. 1, p. 15, Paris, Dunod, 2001.

## 2. L'implication des parties prenantes

Le choix des participants à l'exercice de prospective est fondamental et n'est évidemment pas étranger à l'effort d'identification des acteurs-clefs du territoire qui doit être réalisé lors du diagnostic. En effet, on voit mal comment les pilotes de l'exercice pourraient mener à bien le processus d'appropriation en n'associant pas des acteurs ou des parties prenantes clefs à la démarche.

La prospective constituant sur le territoire un lieu d'interaction fort entre les différents niveaux de la gouvernance, il est essentiel d'associer les représentants des différentes sphères de la société à l'exercice de prospective : sphère privée, sphère publique, société civile. Si, généralement cette dernière est la plus disponible pour participer aux travaux, l'implication du monde politique et administratif ou des entreprises apparaît souvent plus délicat. En ce qui concerne le monde politique, il faut s'assurer du pluralisme de sa représentation, particulièrement du fait que la minorité politique soit présente dans les débats et forums. Il faut aussi veiller à ce que le leadership politique - qu'il soit exercé par une personne ou par un groupe - ne prenne pas un poids excessif dans les relations entre acteurs. Les réticences du monde politique à s'impliquer dans une démarche prospective pourront souvent être surmontées en expliquant bien que le processus n'affecte en rien celui de la démocratie représentative qui garde tous ses droits. Plutôt que de s'inscrire dans le concept de *démocratie participative* – ambigu car il peut laisser entendre qu'il y aurait participation à la décision – on préférera l'idée de *démocratie délibérative*, qui exprime bien que la prospective reste du registre de la délibération, donc de l'échange et de la parole et que, dès lors, la décision finale restera à l'élu. L'essentiel consistera donc à créer un véritable dialogue avec les élus, particulièrement ceux qui sont en charge du territoire. Quant aux entreprises, si elles sont généralement difficiles à mobiliser tout au long de l'exercice, leur implication est essentielle tant leur rôle est important pour assurer la compétitivité du territoire et la représentation de toutes ses forces vives.

### Comment associer les parties prenantes ?

L'implication des parties prenantes peut prendre des formes différentes et évoluer dans le cours de la démarche prospective. Ainsi, la séquence de définition des enjeux peut amener à identifier des problématiques pour lesquelles les acteurs-clefs ne sont pas représentés dans l'exercice (par exemple les sciences de la vie, l'enseignement maternel, les services aux aînés, etc.). L'implication de ces parties prenantes devra dès lors se réaliser dans les phases ultérieures soit en les associant directement à la démarche comme participant, soit en les invitant comme témoins privilégiés ou experts dans des forums ou des séminaires, tout en assurant un suivi d'information au delà de cette participation. Il sera judicieux d'associer de la même façon les acteurs sceptiques voire opposés à l'exercice, non seulement pour tenter de les impliquer mais surtout parce que leurs avis - peut-être divergents par rapport à celui des autres participants - méritent d'être pris en compte non seulement pour anticiper les éventuelles résistances futures à la mise en oeuvre de la stratégie mais aussi parce que le surgissement de controverses dans le processus ne peut que stimuler l'intelligence collective et favoriser la créativité de la démarche.

## 3. Le processus d'apprentissage sociétal

On peut, à côté des finalités d'aide à la réflexion stratégique de la prospective, mettre en évidence ses dimensions cognitives en termes d'apprentissage individuel, collectif et organisationnel. La vertu principale d'un exercice de prospective est donc pédagogique. Il

s'agit d'une prise de conscience et d'une conquête intellectuelle de l'environnement territorial, de la société et du monde par ses habitants.

L'approche cognitiviste de l'apprentissage se base sur l'idée que le monde perçu est une reconstruction mentale de la réalité plutôt que son reflet réel. Une distinction est établie entre l'information passive en tant que matériau et la connaissance, comme construction active contenant une part de subjectivité qui permet de donner du sens. La connaissance apparaît ainsi comme un processus construit, une démarche élaborée après filtrage et réorganisation de l'information, transformée en représentations mentales. La création de connaissances suppose ainsi une capacité de représenter le réel, d'établir un lien solide entre le sujet et l'objet ainsi que de prendre en compte la complexité des phénomènes <sup>(3)</sup>.

La prospective, qui aborde la complexité du réel et refuse le déterminisme, dispose ainsi d'une réelle capacité à favoriser des formes d'apprentissage en double boucle, c'est-à-dire ceux qui transforment les valeurs directrices, donc à être source de création de connaissance.

### **Comment favoriser l'apprentissage sociétal ?**

L'expression des représentations que les acteurs ont du territoire et de ses enjeux constitue une base d'information utile pour permettre l'apprentissage sociétal. Cette collecte peut se faire lors d'ateliers de prospective ou par enquête d'opinion. Ces représentations feront ensuite l'objet d'une confrontation collective avec les éléments de la réalité, notamment en s'appuyant sur le socle informationnel du diagnostic prospectif et/ou en faisant appel à des experts. On assiste dès lors également - et parallèlement à l'apprentissage - à un processus de désapprentissage, de remise en cause des grandes certitudes souvent erronées et des mythes qui président à la conception du territoire au profit d'une gouvernance plus transparente et plus proche du réel.

L'exercice de prospective fera progresser non seulement la connaissance que l'on a du territoire mais la connaissance que l'ensemble des participants ont du territoire et du monde. Il est en effet essentiel qu'une compréhension commune des différents concepts et enjeux soit progressivement construite pour pouvoir débattre de la vision d'avenir ainsi que de la stratégie.

## **4. La diffusion du travail**

La diffusion la plus large possible des produits de l'exercice de prospective, tout au long de son déroulement, répond à plusieurs nécessités :

- assurer la transparence de la démarche et sa compréhension par tous les observateurs ;
- accroître l'implication, l'imputabilité et la cohésion des acteurs et participants à l'exercice ;
- informer les parties prenantes externes au territoire de son avancement (exemple : les territoires voisins, l'Etat, la Région, la Commission européenne, etc.) ;
- amorcer et puis poursuivre la communication de la vision ainsi que la mise en œuvre de la stratégie.

---

(3) Jean.-Philippe BOOTZ, *Prospective et apprentissage organisationnels*, dans *Travaux et recherche de prospective*, n° 13, Paris, Futuribles international, LIPS-DATAR, Commissariat général du Plan, janvier 2001.



## **Comment optimiser la diffusion du travail ?**

Une stratégie de communication solide devra accompagner tout l'exercice de prospective. Celle-ci se basera d'une part sur des canaux traditionnels : conférence de presse aux étapes importantes (lancement, présentation de la vision, présentation du projet de territoire, etc.) activant la presse locale et régionale, les radios et télévisions, les revues plus spécialisées, etc. et, d'autre part, sur les ressources internet.

En effet, il apparaît nécessaire – sinon indispensable – de construire un site internet qui permettra à chaque acteur de découvrir à tout moment du processus la démarche en cours, les objectifs de l'exercice, les résultats des différentes séquences réalisées ainsi que les étapes ultérieures programmées.

Des listes de diffusion ou de discussion établies pour les différents niveaux opérationnels – comité de pilotage, ensemble des participants, groupes de travail – favoriseront les échanges et les interactions à ces différents niveaux.

Il est essentiel de publier et de diffuser largement les documents importants de la démarche, particulièrement le projet de territoire et, si nécessaire, de le traduire dans les langues des parties prenantes extérieures (dynamiques transfrontalières, implication de la Commission européenne, etc.).

### III. Les questions de contexte de la prospective régionale

#### 1. Délimitation du contexte de l'exercice

Il n'existe pas d'espace a priori défini pour lancer un exercice de prospective. Si le territoire constitue une circonscription politique ou administrative reconnue et que l'initiative est prise par les responsables politiques ou administratifs, les choses sont relativement claires. Une dynamique prospective peut aussi se développer dans un espace peu délimité, à partir des acteurs eux-mêmes – citoyens, associations, communes, entreprises, etc. – selon une logique endogène, avec ou sans l'assentiment de la sphère publique. On se rappellera qu'un territoire pertinent est, avant tout, un territoire dans lequel les acteurs ont la capacité de s'organiser en réseaux, de se projeter dans le futur ainsi que d'élaborer un projet commun de développement. Ce faisant, et dès le diagnostic prospectif, si possible, les participants à l'exercice en délimiteront le périmètre.

Autant il est indispensable de bien circonscrire le périmètre d'un exercice de prospective, autant on ne saurait limiter la réflexion à ce périmètre. Systémique et holistique par définition, la prospective doit prendre en compte l'ensemble des articulations territoriales, intégrer à la fois les composantes du territoire et les espaces de niveaux plus larges : transfrontaliers, interrégionaux, européens et globaux. Cette approche implique la prise en compte des enjeux, visions et stratégies de ces espaces infra et supra-territoriaux, notamment par l'analyse des impacts des tendances et enjeux globaux sur le territoire et la manière d'y répondre. Sur les plans méthodologiques et concrets, il est souvent utile d'associer à la démarche prospective des parties prenantes provenant de ces territoires : acteurs locaux, fonctionnaires ou élus européens, représentants de multinationales, membres d'organisations internationales, etc. Ces participations extérieures au territoire favorisent les dynamiques hybrides porteuses de créativité et d'innovation. Dans tous les cas, ces présences cassent les jeux d'acteurs habituels, ces derniers étant plus attentifs à l'image qu'ils donnent dans les débats.

#### 2. Légitimité et confiance en l'opérateur

La question de la légitimité et de la confiance en l'opérateur est importante dans la mesure où elle va déterminer à la fois la capacité de cet opérateur à mobiliser les acteurs autour du projet ainsi que, *in fine*, la légitimité du projet de territoire proposé.

En fait, sauf lorsque l'exercice de prospective constitue une démarche inscrite dans un dispositif réglementaire, de nature régionale, nationale, fédérale ou encore européenne, il n'existe pas de norme pour déterminer la qualité de l'opérateur. Toutefois, le positionnement de cet opérateur dans la société ou sur le territoire va induire sa légitimité et la confiance que les acteurs pourront avoir en lui. Les clefs de cette question résident probablement dans quatre critères : la gouvernance territoriale, la démocratie représentative, l'expérience dans la gestion publique, la compétence en prospective.

##### 2.1. La gouvernance territoriale

Le positionnement au centre de la gouvernance ainsi que la capacité d'interagir entre les trois sphères de la société - sphère privée, sphère publique, société civile - constituent des nécessités. Ce positionnement implique non seulement la reconnaissance, tant par les entreprises, les pouvoirs publics, les associations que les citoyens, des qualités

d'indépendance, de transparence, de connaissance des acteurs, ainsi qu'une capacité de lier des partenariats avec ceux-ci.

## **2.2. La démocratie représentative**

Ce critère peut prendre plusieurs formes. Il peut s'agir du leadership fort d'un élu apparaissant au-dessus de la mêlée, soit parce qu'il exerce ou a exercé des mandats importants, soit parce qu'il apparaît porteur de l'intérêt général. Dans un territoire administratif clairement identifié, il peut s'agir du responsable de l'Exécutif qui exerce son mandat : président de Conseil régional, maire d'une grande ville, président d'une communauté urbaine, etc. Au niveau régional, particulièrement dans les entités fédérées ou les régions à pouvoir constitutionnel ou législatif, on devrait privilégier le Parlement comme lieu de base de la prospective régionale, parce que tant la légitimité que les conditions d'une bonne gouvernance (transparence, pluralisme, etc.) devraient y être grandes.

## **2.3. L'expérience dans la gestion publique**

Un organisme, privé ou public, déjà positionné et reconnu dans l'un des autres champs de la gestion publique territoriale comme l'évaluation – y compris l'évaluation technologique, les démarches qualité, le dialogue stratégique, etc. – pourrait capitaliser sur la légitimité et la confiance acquises dans ces disciplines souvent participatives, pour être opérateur de la prospective. Certaines universités peuvent être dans cette situation. Ce qui est essentiel pour les participants, c'est qu'ils aient la conviction que le processus atteindra ses objectifs et que ses résultats pourront être pris en compte comme forces de changement et propositions de transformation de la société.

## **2.4. La compétence en prospective**

La compétence en prospective est un critère déterminant. Elle peut, pour l'opérateur prendre deux formes. D'une part, il peut s'agir d'une capacité à conduire soi-même l'ensemble du processus prospectif, c'est-à-dire d'en maîtriser suffisamment les méthodes et techniques concrètes d'animation, de réflexion et de recherche. D'autre part, il peut s'agir de la capacité d'être un commanditaire à même de piloter un expert ou un groupe d'experts (consultants, universitaires, etc.) et à garder la maîtrise du processus et de l'interface avec le Comité de pilotage et les acteurs du territoire.

## **3. Emergence de la créativité et management de l'innovation**

Faire de la prospective, c'est apprendre à penser en dehors des cadres convenus pour proposer des alternatives innovantes à la trajectoire du territoire. Or, la créativité comme l'innovation naissent des tensions entre les cultures, de la confrontation des idées, de la rencontre des profils différents. Il s'agit de placer les participants en situation de dépasser leurs schémas et modèles de penser traditionnels, de trouver des solutions aux problématiques nouvelles en prenant en compte non les recettes du passé mais les enjeux du futur.

Comme l'indique Pierre Gonod, au delà du fruit de l'imagination débridée, la création en prospective peut constituer une démarche heuristique et reposer sur des processus mentaux

structurés qui multiplient, en l'ouvrant, le questionnement classique "que peut-il advenir si ?" (*what if ?*)<sup>(4)</sup>.

Il s'agira donc, à chacune des étapes de la prospective, d'utiliser des méthodes destinées à encourager la créativité individuelle et collective des participants, de manière à accroître le rôle de l'imaginaire et du sensible dans la construction des idées : *brainstormings*, jeux de rôles, constructions de modèles, scénarios des mutations, etc. Au delà des efforts et des techniques permettant de créer du consensus, il s'agira également de prendre soin de respecter les avis minoritaires et de ne pas les évacuer dans les synthèses. Eviter systématiquement les divergences risque, en effet, de museler la liberté de production des participants et de les cantonner dans une pensée conformiste et stérile plutôt que de susciter chez eux l'innovation nécessaire pour appréhender le futur.

La créativité doit s'exercer le plus particulièrement dans les phases conceptuelles de représentations du système territorial, tant au moment du diagnostic prospectif, de la construction de la vision ou encore de l'ensemble des axes stratégiques qui doivent, à chacune de ces étapes articuler l'ensemble de leurs éléments constitutifs les uns par rapport aux autres. N'oublions pas qu'*une collection de micro-explorations n'a jamais fait une pensée* et que, dès lors, l'effort le plus nécessaire, après la recherche documentaire et l'interaction participative consiste à dégager les concepts structurants avec un noyau de personnalités innovantes, imaginatives, créatives<sup>(5)</sup>.

#### 4. Recrutement et implication des parties prenantes et des acteurs

Une participation nombreuse et de qualité des acteurs du territoire est une des conditions de réussite de l'exercice de prospective territoriale. Pour éviter que le recrutement ne débouche sur une rafle des suspects habituels (la fameuse phrase "*round up the usual suspects*" de Humphrey Bogart dans *Casablanca...*), c'est sur base d'une analyse précise des parties prenantes du territoire que l'appel à la participation sera lancé. Un courrier personnel et motivé sera adressé à ces participants potentiels qui pourront ensuite être relancés individuellement. Cette démarche n'exclut pas des appels plus larges, par voie de mailings ou de presse qui montrent que l'exercice de prospective va constituer un événement tangible et incontournable du territoire, ouvert à tous, transparent et démocratique.

Au delà de ces approches individuelles, les organisations structurantes du territoire seront également approchées et pourraient devenir des partenaires de l'initiative : chambres de commerce, organisations patronales, syndicats de travailleurs, partis politiques démocratiques, associations de protection de l'environnement, établissements d'enseignement ou universités, etc. Ces partenariats avec des organisations seront destinés à encourager la participation de leurs membres à titre individuels à la démarche. Il est en effet important d'éviter tout corporatisme, lobbying et autres stratégies collectives à l'intérieur de la démarche prospective où se reproduiraient dès lors les jeux d'acteurs habituels du territoire.

Le recrutement des participants constitue aussi un processus itératif qui se poursuivra tout au long de l'exercice. A la fois parce que certains acteurs mettront longtemps à comprendre les enjeux de leur présence et donc à se décider à rejoindre l'exercice, à la fois aussi parce que la liste des besoins d'acteurs, et plus encore d'experts, se précisera au fil de l'exercice, particulièrement après la séquence de détermination des enjeux de long terme. A ceux qui rejoignent tardivement le processus, il faudra demander de ne pas remettre en cause les

---

(4) Pierre GONOD, *Dynamique des systèmes et méthodes prospectives*, p. 35-36, coll. *Travaux et recherches de prospective*, Paris, Futuribles international - LIPS - DATAR, Mars 1996.

(5) Thierry GAUDIN, *Discours de la méthode créatrice*, p. 35 et 81, Gordes, Ose-Savoir-Le Relié, 2003.

étapes précédentes désormais clôturées, sous peine de transformer l'exercice en procession d'Echternach.

## **5. Le désir de prospective (quand lancer l'exercice ?)**

On peut considérer que la seule condition qui soit vraiment nécessaire pour lancer un exercice de prospective est le désir des parties prenantes de se confronter au futur du territoire, de s'interroger sur son avenir et celui de la société qui l'habite. Les méthodes, les moyens financiers et humains, l'organisation seront donnés de surcroît.

Ce désir est profondément lié à l'histoire du territoire, fait souvent l'objet d'un long mûrissement de la part des acteurs et plus particulièrement du noyau qui prendra l'initiative : groupes d'élus, de fonctionnaires, opérateurs économiques, associations, simples citoyens, etc. Ce désir naît généralement d'une double prise de conscience : d'une part, celle d'un enjeu à rencontrer (élargissement européen, fermeture d'une entreprise structurante pour la région, effet de la mondialisation, passage d'une autoroute ou d'une ligne à grande vitesse, etc.), d'autre part, la prise de conscience qu'il existe des marges de manœuvres pour mener une nouvelle politique (embellie économique, programme de développement auquel le territoire peut être éligible, etc.). Ces éléments constituent les catalyseurs de l'exercice de prospective qui pourra être ainsi lancé.

Reste à mobiliser autour de l'idée, mais aussi de bien établir le nécessaire point d'aboutissement de l'exercice, le moment où le résultat devra être délivré aux acteurs du territoire pour que ce résultat puisse avoir un impact dans l'agenda de la gouvernance. Une stratégie claire doit être mise en place pour déterminer ce qui peut constituer un moment de rupture dans la trajectoire du territoire. Il restera à établir le décompte du temps et à choisir les méthodes nécessaires en fonction de ce temps, pour déterminer le moment de lancement de l'exercice. Ce moment devra prendre en compte le nécessaire mûrissement des esprits avant l'événement de lancement.

## **6. Position des acteurs et gouvernance de l'exercice**

Qu'il soit lancé par le pouvoir régional ou par un acteur particulier (chambre de commerce, association, université, etc.), l'exercice de prospective interférera inmanquablement dans le système d'acteurs du territoire. Il s'agira dès lors d'en assurer une gouvernance aussi claire et transparente que possible au travers d'instances aux missions et cahiers des charges précis : bureau opérationnel, comité de pilotage, conseil de développement, etc., et dans lesquels les acteurs se reconnaîtront et se sentiront représentés.

L'implication des élus et des acteurs majeurs tout au long de l'exercice est un gage de réussite de l'exercice. Il est souvent dérisoire de considérer que, arrivé à la clôture du travail de prospective, des responsables politiques et économiques seront capables de s'approprier les conclusions à leur seule lecture, comme s'il s'agissait d'une simple étude. On a en effet souligné que, dans la logique de l'intelligence collective, l'appropriation devait se réaliser tout au long du cheminement. Il faut donc s'assurer, à chaque étape, de la présence effective de ces responsables. De plus, c'est leur présence dans l'exercice qui stimulera la participation des autres parties prenantes, ainsi convaincues de l'implantation des résultats et par conséquent de la possibilité de mise en œuvre de la stratégie au plus haut niveau de décision. Cette interaction est donc essentielle au bon aboutissement de l'exercice.

Complémentairement, les organisateurs veilleront à sauvegarder le pluralisme philosophique et politique de la démarche et particulièrement à éviter qu'elle ne devienne un exercice de communication de nature électoraliste, au profit de quelques-uns.

## **7. Construction d'une communauté de pratique au niveau territorial : la prospective continue**

Un "territoire prospectif" ne se construit pas en un jour; il faut que les expériences se soient multipliées au fil des ans, avec des angles d'approche et des prismes différents. Il faut que les acteurs aient adopté une attitude prospective dans leur vie quotidienne, qu'ils aient appris à se connaître, à anticiper les positionnements des uns et des autres.

Le plus difficile peut-être étant de faire travailler ensemble les membres des trois sphères de la gouvernance, il sera parfois utile de multiplier les expériences dans chacun de ces sphères avant de tenter un exercice commun qui serait l'aboutissement des premières initiatives.

Les résultats des exercices, programmes et plans stratégiques, de même que les visions ont des durées de vie limitées. Quant aux enjeux qui ont structuré les exercices, ils évoluent et sont régulièrement renouvelés. Tous ces éléments plaident pour la mise en place d'une prospective continue, faite d'exercices successifs, entrecoupés de périodes de mûrissement et de veille. Cette dynamique, particulièrement bénéfique pour le territoire, nécessite la mise en place d'une équipe ou d'une cellule de prospective permanente et indépendante, tête d'un réseau d'acteurs majeurs du territoire et connectée de façon constante aux réseaux européens et mondiaux de la prospective.

Ces équipes permanentes pourront faire l'objet d'initiatives des parlements régionaux et des assemblées territoriales, ou encore de cellules indépendantes soutenues financièrement et ancrées dans le monde économique ou associatif.