

Document de réflexion

Les fondamentaux, l'ambition et l'intérêt de la prospective

Arnaud Comolet

7 Mars 2021

Résumé

Cette note se propose de revenir sur les fondamentaux de l'approche prospective, sa démarche, ses motivations, ses ingrédients, et au final sur son intérêt au regard de la dynamisation de l'action collective. Sans chercher à rentrer dans le détail de ses méthodes de travail et techniques d'investigation, elle en rappelle l'ambition et l'intérêt pour mieux appréhender et domestiquer notre avenir.

En ces temps d'incertitudes et de crises généralisées, exacerbés par la pandémie de Covid 19 et la crise sanitaire qui en résulte, cette note souligne la nécessité pour les pays méditerranéens, aujourd'hui plus encore qu'auparavant, de disposer d'outils communs pour anticiper, s'adapter et tirer profit des évolutions en cours et futures. De manière à accroître ainsi leurs marges de manœuvre, leur liberté d'action et leur capacité à maîtriser les risques et incertitudes. En un mot : améliorer leur potentiel d'anticipation pour renforcer leur résilience, réduire leur vulnérabilité aux chocs et consolider la maîtrise de leur développement.

Le contenu et les opinions exposés dans le présent document de réflexion relèvent de la seule responsabilité de son auteur.

Un avenir incertain qui, depuis toujours, interroge l'Homme

Notre devenir, individuel, collectif (le premier dépendant très largement de ce dernier) est une interrogation majeure pour chacun. L'avenir, cet inconnu, questionne et préoccupe, a fortiori en temps de crise. Bien souvent même, le lendemain fait peur et est une source d'inquiétude. Parce que notre avenir terrestre n'est nulle part écrit et que nul destin n'est programmé à l'avance, il ne peut y avoir de futurologie déterministe, même si une bonne compréhension du passé est indispensable pour éclairer notre devenir.

... mais qui, en même temps, est à construire

L'avenir n'est pas non plus une fatalité, l'avènement d'une suite d'événements répondant à un dessein particulier dont nous ne pourrions changer le cours. L'avenir est pluriel et reste ouvert à une grande variété de possibles, les futuribles. C'est au fond notre plus grande chance : l'avenir reste à inventer et à construire. Il est ainsi une dimension primordiale de notre liberté. "*L'avenir ne se prévoit pas, il se prépare*" (Maurice Blondel).

Voilà pourquoi l'homme s'est de tout temps évertué à tenter d'anticiper et à préparer le lendemain.

La prospective : un regard sur le temps long dans le but de préparer et d'apprivoiser l'avenir

Pour tenter d'explorer cette *terra incognita* qu'est l'avenir, la prospective se pose en tant que méthode d'investigation structurée visant à produire des représentations du futur. Pour Michel Godet, la prospective a pour but "*d'éclairer l'action présente à la lumière des futurs possibles et souhaitables*". Exprimée différemment, elle est "*une attitude d'interrogation sur les cheminements du futur par rapport à la situation actuelle*" (Guy Loinger et Claude Spohr).

La prospective s'invite pour penser le temps long dans le but d'agir dès à présent pour orienter les décisions engageant le futur. Par un jeu itératif entre temporalités, elle introduit ainsi une double relation au temps et dynamiques de long terme, entre passé (la rétrospective) et futur d'une part, et entre futur lointain et temps présent (la décision, la stratégie d'aujourd'hui) d'autre part.

Ni boule de cristal, ni science exacte, ni modèle mathématique déterministe ou aléatoire, encore moins "boîte noire", la prospective ne prétend pas au statut de science. Ni prévision, ni projection, ni planification, la prospective est tout à la fois méthode et attitude tournées vers l'action (praxéologie), maniant la dialectique de l'anticipation et de l'action. Elle se donne pour objet de nous aider à mieux appréhender et domestiquer notre avenir : "*Il s'agit moins de décrire le futur que de le construire, moins de prévoir l'avenir probable que de préparer l'avenir souhaitable*" (Pierre Massé). En ce sens la prospective s'érige en tant que contrepoids aux déterminismes et conceptions simplistes et réductionnistes de l'avenir.

Fondée sur une culture du questionnement et de l'anticipation

L'attitude prospective s'oppose d'emblée à la vision court-termiste, à l'impératif d'immédiateté et à la réactivité compulsive qui régissent trop souvent les comportements d'aujourd'hui au nom de ces graals contemporains que sont la recherche du maximum de gains à court terme (la "main invisible"), les modes de communication (la volatilité des réseaux sociaux), les déterminants du jeu politique (cycles électoraux courts, cote de popularité), l'éthique individualiste.

A l'inverse du mode opératoire et de pensée dominant, de l'écrasante majorité des attitudes actuelles (que l'on pense par exemple à notre incapacité à faire face au défi climatique), la prospective défend une posture de l'anticipation et de l'interrogation sur les futurs s'offrant à nous dans le but d'orienter l'avenir dans un sens désirable. Par ailleurs, lorsqu'elle s'inscrit dans un cadre participatif, elle devient porteuse de débat collectif et de l'expression démocratique.

Un outil au service de l'aide à la décision et du projet politique

Fabrique du futur, la prospective a pour vocation d'aider à construire des futurs souhaitables, en tentant d'anticiper les évolutions et les changements pour mieux les accompagner. Potentiellement, elle peut s'appliquer à tous les champs de l'activité humaine, y compris individuel. Ne sommes-nous pas amenés tout au long de notre vie à tester, intérieurement, le pour et le contre d'options alternatives qui s'offrent à nous au gré des événements, et qui correspondent à autant de choix entre lesquels nous devons arbitrer ?

La prospective a ainsi connu, et continue de connaître, de nombreux développements dans le domaine de la stratégie industrielle ou d'entreprise. Son domaine de prédilection est cependant le champ des politiques publiques. Mise au service de l'action publique, la prospective se propose de guider le responsable politique dans son travail d'appropriation du long terme dans le but d'éclairer la gestion présente et d'agir avec davantage de recul et d'efficacité sur le temps court, celui de la décision, pour faciliter la résolution des problèmes rencontrés. En concevant un éventail de futurs possibles et les cheminements pour y parvenir.

Approche stratégique et conduite du changement

La réflexion prospective est par nature stratégique en ce qu'elle vise à produire une vision d'ensemble à long terme de son objet d'étude dans laquelle chaque composante ou sous-ensemble est caractérisé et analysé dans le cadre d'un système d'interdépendances hiérarchisées, et qu'elle articule et construit sa démarche autour de priorités d'enjeux et d'actions.

La prospective introduit dans la pensée stratégique le long terme, car le long terme permet de prendre la distance nécessaire pour comprendre les questions que le court terme occulte et ne permet pas de saisir, ni dans leur temporalité, ni dans leur globalité. Ce faisant elle offre un cadre de réflexion susceptible de dégager des horizons nouveaux et des marges de manœuvre nouvelles pour une pensée proactive et volontaire.

La prospective entend ainsi être actrice du changement, fournir des leviers de la transformation, stimuler la mise en mouvement et l'initiative des acteurs en encourageant les mutations souhaitées. Ainsi appréhendée, elle peut être perçue comme un outil majeur de soutien à la décision et de conduite du changement en vue de l'action et du portage du projet politique ou sociétal.

Ingénierie du changement tout autant qu'attitude et état d'esprit

"Philosophie, manière d'être, culture avant d'être une technique et un savoir-faire" (Hugues de Jouvenel), la prospective se veut une forge à idées, une philosophie du changement, une intelligence collective au service du stratégique. *"Indiscipline intellectuelle"* (Pierre Massé), possiblement *"jubilatoire"* (Philippe Mirenowicz), démarche disruptive et en rupture avec les idées reçues, les conformismes, les représentations dominantes, le politiquement correct, elle prétend voir et produire le monde de demain autrement.

Cette "Ingénierie du changement" se nourrit en général de trois types d'ingrédients complémentaires et non nécessairement séquencés :

- 1) La recherche de données, l'analyse rétrospective, le diagnostic et l'évaluation des politiques et actions antérieures, les hypothèses sur les trajectoires à venir.
- 2) Le débat et les échanges entre experts, et le plus souvent, de nos jours, entre acteurs, sur les évolutions en cours et futures, lourdes, probables, disruptives, redoutées, souhaitées.
- 3) La construction de visions et de scénarios, qui peuvent donner lieu selon la "commande" passée à l'origine à des stratégies d'intervention, voire à un plan d'actions.

Prospective et participation

Longtemps l'œuvre des seuls experts, et exercice réservé à un petit cercle d'initiés, la prospective s'est progressivement ouverte, notamment dans ses applications territoriales, au débat public et à la construction collective.

Pratiquée dans un cadre participatif et d'échanges organisés, la prospective peut être un formidable outil d'animation, à l'origine d'un processus d'apprentissage du groupe au cours duquel les acteurs s'influencent mutuellement, modifient leurs perceptions, leurs projets et leurs comportements, et créent les conditions d'un langage commun tout en améliorant leur capacité d'action.

Utilisée aux fins de la formulation d'un projet politique, la prospective participative peut, si elle arrive à créer les conditions d'une expression authentique des besoins, attentes et désirs de ceux qui y sont associés, permettre une appropriation collective, et ainsi renforcer la légitimité de la décision publique.

Ce qu'ambitionne d'être la prospective

Ambitieuse, c'est certain, la prospective vise plusieurs objectifs simultanément :

- Réduire l'incertitude face à l'avenir et défricher collectivement des futurs possibles par la co-production de connaissances.
- Anticiper les évolutions à venir afin de sortir des limites de la navigation à vue, préparer et accompagner les changements en éclairant l'action présente et à venir. Permettre ainsi une prise de recul sur des questions que les décideurs traitent le plus souvent dans l'urgence ou de manière réactive.
- Être une fabrique du lendemain ouverte d'esprit et affranchie des interdits.
- S'affirmer en tant qu'outil interactif d'apprentissage organisationnel et de conduite du changement, au service de la stratégie et de la décision.
- Favoriser une expression collective des futurs souhaités et désirés, en instaurant une véritable culture du débat, la confrontation des points de vue et le dialogue sur les représentations de l'avenir. Participative, la prospective s'appuie sur la mobilisation et l'organisation de l'intelligence collective. Ce faisant, être un outil de démocratie participative, de pédagogie et de bonne gouvernance en suscitant des dynamiques d'appropriation et de responsabilisation collectives.
- En créant un cadre propice à la confrontation et à l'échange d'idées, de solutions, de pratiques réussies elle est potentiellement un formidable incubateur de visions nouvelles, d'innovations stratégiques et d'expérimentations. La prospective se veut un instrument créatif permettant de construire des grilles de lecture en rupture avec les cadres d'analyses préexistants, visant à stimuler l'imagination et la capacité à agir en mobilisant les énergies créatrices.
- Décloisonner les disciplines et les savoirs en s'appuyant a) sur la systémique pour aborder la complexité de la réalité et b) sur la transversalité afin de mieux appréhender les interdépendances et favoriser la complémentarité ainsi que la fertilisation croisée des connaissances et des compétences.

- Permettre *in fine*, dans les cas les plus volontaristes, de bâtir un projet collectif partagé et déboucher sur l'action.

Les étapes de la méthode prospective dite des scénarios

Toute réflexion prospective prend pour point de départ la réalisation d'un diagnostic rétrospectif inscrit dans le temps long, l'analyse des tendances lourdes à l'œuvre, la détection des germes de changement et des signaux porteurs de sens, le repérage des ruptures et discontinuités redoutées ou souhaitées dans le futur. Puis, dans un deuxième temps, elle s'attache à mettre en musique cette "grammaire prospective" pour permettre l'élaboration de scénarios.

Les temps forts en sont :

Etape 1 : La constitution du socle prospectif

Pour s'engager en prospective, il est tout d'abord nécessaire de disposer d'une base de connaissances et d'analyses solide et fiable. Cette base ou "socle prospectif" se compose habituellement de plusieurs éléments :

L'analyse rétrospective

L'interrogation sur le futur passe dans un premier temps par l'examen des tendances passées (rétrospective). En effet, ce qui adviendra dépend pour une grande part des politiques et activités passées et présentes. Il importe par conséquent de partir d'une bonne compréhension des trajectoires historiques et de la situation actuelle, en distinguant les facteurs endogènes et externes.

L'état des lieux ou bilan-diagnostic

Le bilan-diagnostic prospectif est l'appréciation dynamique et structurelle portée, par croisement des thématiques, sur les éléments objectifs réunis en vue de dégager les points forts et les points faibles ainsi que les principaux défis auxquels doit faire face l'objet mis "en prospective". Il vise à étudier les évolutions de l'environnement externe, lister les principaux enjeux stratégiques à moyen terme, à décrire les tensions, identifier les blocages, handicaps, ruptures potentielles, mais aussi à mettre en évidence les atouts, opportunités et potentialités. En particulier, la connaissance et la hiérarchisation des **enjeux actuels**, autrement dit des évolutions structurantes et des questions déterminantes pour l'avenir, est une dimension fondamentale de la prospective. Son outil privilégié est la Matrice SWOT (en anglais : Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats). Le diagnostic gagne également à s'appuyer sur un exercice de benchmarking qui permettra d'établir des comparaisons utiles avec d'autres systèmes similaires.

Le diagnostic impose un retour sur l'histoire et une évaluation de la situation présente, de tirer aussi les leçons du passé, succès comme échecs. Il a pour vocation de servir de support et de matériaux de base pour la construction prospective.

Un bon diagnostic est une étape clé permettant de dégager les premières orientations stratégiques, d'identifier les priorités d'action et de dresser une liste d'indicateurs de suivi. Il doit accorder une place centrale à l'examen de l'efficacité des politiques mises en place.

Bien que difficile à mener et souvent sensible politiquement, l'analyse **des jeux d'acteurs** se révèle également centrale, en permettant de mettre en lumière et de "cartographier" (mapping) le rôle et le positionnement de chacun des principaux protagonistes, leurs représentations, les

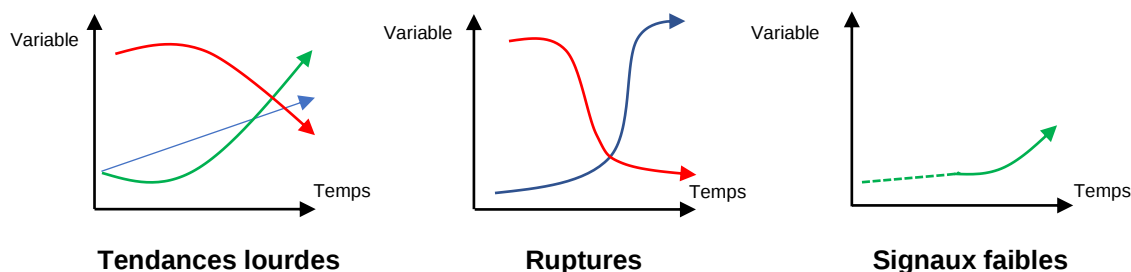
rapports de forces, interactions, jeux d'influence, enjeux partagés, et marges de manœuvre (instrument Mactor).

Tendances lourdes, ruptures, signaux faibles

Afin d'être en capacité de répondre aux questions "Que va-t-il se passer ?", "A quoi doit-on s'attendre ?", auxquelles s'attache à répondre la prospective, il s'agit ensuite de bâtir un système de représentations de l'avenir, pour appréhender les dynamiques à l'œuvre et les facteurs de changement, les événements et phénomènes qui risquent d'influencer les évolutions futures.

Il ne s'agit pas là d'extrapoler les seules tendances lourdes, mais également de rechercher et d'imaginer certaines ruptures profondes redoutées, souhaitées, rêvées, des alternatives innovantes, des bifurcations prévisibles.

Les tendances lourdes (forces à l'œuvre et prévisibles), signaux faibles (germes de changement, éléments annonciateurs d'inflexions, de bifurcations) et ruptures (transformations brutales ou progressives affectant une dimension du système étudié et le faisant basculer plus ou moins rapidement) constituent des composantes fondamentales du socle prospectif permettant d'identifier les dimensions ou variables structurantes de l'avenir, de contribuer à sélectionner les hypothèses d'évolution pertinentes, de choisir des combinaisons d'hypothèses cohérentes, et de repérer les cheminements vraisemblables.



Il s'agit à ce stade de l'exercice d'identifier les facteurs ou variables jugés les plus déterminants, de les analyser et de les qualifier (variables motrices, dépendantes...), pour les classer et les hiérarchiser, identifier et caractériser leurs relations, l'intensité de ces liens et les influences croisées.

Ce travail peut être conduit de manière empirique ou bien à l'aide de méthodes plus ou moins sophistiquées pouvant être combinées : abaque de Régnier (mise en lumière des consensus et dissensus), analyse structurelle et méthode MICMAC (matrice d'effets croisés entre plusieurs variables, motrices ou dépendantes), méthode Delphi (dires d'experts), fiches variables (synthèses de données majeures et hypothèses permettant de comprendre les enjeux futurs de thématiques clés pour le système étudié).

Etape 2 : La prospective proprement dite avec la construction de visions et de scénarios

Cette étape constitue le cœur même du réacteur de l'analyse prospective et consacre le passage d'une réflexion centrée sur le passé et le présent à la construction de représentations de l'avenir. Il s'agit d'opérer le saut qualitatif, qui n'est pas sans risque, de l'examen de la situation actuelle et de l'accumulation de données et éléments sur les perspectives (tendances...) à des visions cohérentes et structurées du futur.

La prospective exploratoire ou la réponse à la question : que peut-il advenir ?

Dans une phase exploratoire, la prospective s'efforce d'investiguer les futurs possibles et les facteurs de changement à partir d'un examen approfondi des éléments rétrospectifs accumulés, d'une évaluation de la situation présente et des enjeux majeurs, des tendances lourdes, génériques et spécifiques, des germes de changements et faits porteurs d'avenir (signaux faibles), des ruptures redoutées ou souhaitées et des projets portés par les acteurs.

Il s'agit de mettre à plat les composantes du système ainsi que leurs combinatoires potentielles, pour constituer la base d'analyse pertinente pour l'élaboration de scénarios. De mettre également en lumière les points d'accord et de désaccord, les controverses et les incertitudes majeures et d'amener les participants à se positionner sur les évolutions et transformations à l'œuvre (par exemple à l'aide de l'abaque de Régnier).

L'objectif n'est pas tant de dresser une photographie fidèle de ce que sera l'objet d'analyse (dans notre cas, la région méditerranéenne) à l'horizon temporel fixé mais plutôt de déceler les questions essentielles qui se poseront à ses acteurs. Par la confrontation des points de vue souvent contradictoires, parfois conflictuels, il s'agit de dégager des consensus autour de visions prospectives faisant sens pour les participants mais aussi les divergences et controverses, dissensus, qui permettront de contraster les scénarios.

Par croisement et combinaison des hypothèses contextuelles du système et d'évolution de ses composantes structurantes, classées en sous-systèmes, facteurs ou (macro-) variables, il est possible de formuler des représentations des futurs possibles¹ à travers la construction de scénarios². Les scénarios décrivent des transitions et cheminements reflétant ce qui pourrait advenir en faisant varier un ensemble de facteurs et leurs combinaisons. Ces scénarios produisent des images et des récits exprimés le plus souvent en termes littéraires, plus qualitatifs que quantitatifs. La pertinence de ces scénarios se mesure alors à l'aune de leur robustesse et à la cohérence de leurs hypothèses.

En général, ce travail aboutit à l'écriture d'une trajectoire tendancielle (présent projeté, scénario au fil de l'eau ou *Business as usual*) autour de laquelle s'articulent plusieurs trajectoires alternatives, orientées ou non, contrastées ou non, parfois de rupture, destinées à illustrer la diversité des futurs possibles. Ces scénarios sont l'expression de visions, ambitions et défis stratégiques multiples. En général également, l'un de ces scénarios sortira du lot pour être désigné scénario "souhaitable" ou "désiré". De nos jours, on imagine qu'il sera porteur d'une image de durabilité. L'intérêt de bâtir des scénarios contrastés est de pouvoir ainsi simuler la pluralité des évolutions possibles du système.

La construction des scénarios normatifs : de l'exploration au guidage et à l'action?

Une fois les scénarios exploratoires établis, la prospective cherche à faire émerger la vision d'un futur souhaitable (scénario souhaitable ou voulu³), ainsi que les orientations, les objectifs stratégiques visés, résultats attendus et trajectoires permettant d'y parvenir, en identifiant les marges de manœuvre et moyens nécessaires à mettre en œuvre, soit en partant du présent

¹ Ainsi l'analyse morphologique peut être utilisée dans le but "d'explorer de manière systématiques les futurs possibles à partir de toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système donné. Elle est utilisée pour construire des scénarios, dans un processus progressif de décomposition de ce système à des niveaux plus ou moins fins (en variables, composantes, sous-systèmes), puis de recombinaison" (Jacques Theys et Denis Lacroix, "MED 2050 : Le cadre méthodologique", Décembre 2020, p.5).

² Un scénario peut être défini comme une description de l'avenir esquissée à partir d'une situation donnée et selon des combinaisons d'hypothèses contrastées à la fois plausibles et ouvertes à un large éventail d'avenirs et organisées de manière cohérente et chronologique. Un (bon) scénario doit respecter les critères suivants : 1) pertinence, 2) vraisemblance, 3) cohérence et 4) transparence.

³ Ce qui pose inévitablement la question : scénario souhaitable pour qui ou voulu par qui ?

pour aller vers le futur, soit à l'inverse en partant du futur pour revenir vers le présent (*backcasting*). Cette phase "normative" de la prospective vise à répondre à la question : que voulons-nous et comment pouvons-nous y parvenir ? Quel cheminement ou trajectoire doit-ont emprunter pour atteindre telle ou telle vision ?

Le scénario souhaitable peut être le produit de la projection d'un rêve ou, ce qui est préférable, d'une ambition.

Il s'agit à ce stade de dresser pour chacune des grandes problématiques transverses, une liste la plus exhaustive possible des orientations stratégiques envisageables répondant aux enjeux et questions clés pour le futur. D'évaluer ces options stratégiques au regard de critères qui devront être explicités (efficacité, caractère d'urgence, adéquation, échelle d'intervention pertinente, degré de maturité, probabilité de réussite...). De les combiner dans un cadre cohérent et réaliste. Puis d'établir les pistes d'action, les outils et leviers à mobiliser et les étapes de mise en œuvre pour construire un cadre opérationnel d'intervention et de retracer le cheminement dans le temps du ou des futurs envisagés.

Le scénario du souhaitable une fois bâti et entériné, constitue en principe un formidable matériau pour élaborer une stratégie et un plan d'action. Nous n'aborderons toutefois pas ce point dans ce document qui dépasse le strict cadre de la prospective.

Questions de méthode

La prospective se doit d'être rigoureuse pour aborder la complexité des systèmes qu'elle entend mettre en mouvement. Parce qu'il s'agit tout d'abord d'imaginer des futurs possibles en s'appuyant sur un corpus de connaissances et de données aussi fiable que possible. Parce qu'elle se nourrit ensuite de la réflexion collective qu'elle suscite, mobilise et structure à l'aide de méthodes plus ou moins formalisées qui composent la boîte à outil de la prospective.

Pour ce faire, elle s'appuie sur une ou plutôt des approches méthodologiques et un ensemble d'instruments et de techniques favorisant la créativité, la déconstruction des représentations dominantes et la fabrication de visions dans le cadre d'un processus de construction collective.

L'approche prospective apparaît à cet égard comme un puzzle dont il convient de rassembler et de combiner les composantes éparées pour *in fine* produire une ou plusieurs visions (ou scénarios), qui en constituent le fil rouge.

Le choix de la méthode mise en œuvre est subordonné à la nature de l'objet étudié, aux finalités de l'exercice, aux échelles spatiales et temporelles considérées, aux contraintes de temps et de moyens disponibles....

Entrer en prospective exige une acculturation préalable aux concepts, méthodes, outils et savoir-faire de cette discipline. Car il faut bien pouvoir s'entendre sur les finalités et la signification des mots dès lors que l'on échange sur la complexité. La prospective n'échappe pas à la confusion sémantique. Or, sans méthode, pas de langage commun, d'échanges, de cohérence, ni de structuration des idées possibles.

La prospective est une pensée du global, résolument holistique et transversale, qui articule des champs de la connaissance et des pratiques encore trop souvent cloisonnés et met en relation des disciplines, domaines, acteurs, politiques, secteurs, échelles, temporalités... aux horizons différents.

Pour aborder cette complexité, la prospective est par construction pluridisciplinaire et se fonde sur l'approche systémique pour sonder la réalité, dégager les interdépendances entre les multiples composantes du système objet de ses investigations, les relier et les intégrer, croiser

les disciplines et les outils, articuler les différentes échelles d'analyse, rendre intelligibles les doutes, les controverses, les enjeux et paris sur l'avenir.

Pour arriver à ses fins, la prospective combine recherches documentaires et d'informations, cartographie, travaux et dires d'experts, consultations, ateliers d'échanges, exercices de créativité pour libérer la parole, grilles d'analyse diverses, techniques de communication,... Elle se donne pour mission d'explicitier clairement la pluralité des visions sur l'avenir tout en dégagant des tendances consensuelles. Elle ne peut s'épargner toutefois de prendre des risques dans les choix stratégiques qu'elle propose. Elle se doit en tout état de cause "*de rester modeste, ne pas craindre les ratés, les erreurs, des retours en arrière*"⁴.

La boîte à outil prospective

Les méthodes utilisées en prospective ne sont pas une fin en soi mais elles permettent cependant d'organiser les échanges, de stimuler la créativité, de mettre en cohérence le substrat prospectiviste, de dégager des priorités et de hiérarchiser les stratégies.

La méthode des scénarios, pour sa part, échappe au registre des formules rigides et strictement formalisées pour prendre plutôt la forme d'une démarche flexible et itérative soucieuse d'adapter la méthodologie suivie à chaque contexte en s'enrichissant au fur et mesure de l'avancement du travail par un mécanisme d'essai-erreur qui s'autorise des ajustements.

Ainsi, la prospective offre une boîte à outils permettant d'agencer, au cas par cas, les instruments mis à disposition. En retour, ces derniers doivent être tout à fait transparents et évalués après chaque étape, pour le cas échéant être ajustés ou remplacés.

Dans le cas du programme MED 2050⁵, il est proposé de combiner quatre outils de prospective : la méthode des scénarios, la méthode DEGEST, l'approche backcasting et l'analyse morphologique. Le cœur de l'approche est la méthode classique des scénarios⁶, couplée avec un cadre d'analyse de système dérivé de l'approche DEGEST⁷ et l'application d'une démarche de "backcasting" (c'est-à-dire de rétroaction du futur vers le présent). Compte tenu du contexte opératoire caractérisant le programme MED 2050 marqué par la complexité de l'objet à projeter sur le long terme⁸, les nombreuses incertitudes dont est entaché l'exercice, la modicité des moyens disponibles, l'approche privilégiée sera pragmatique, itérative, flexible et adaptative, du type essai-erreur.

La mobilisation de l'intelligence collective

Avec l'évolution des modèles d'expression démocratique, la prospective vise de plus en plus la construction d'une vision à long terme, stratégique, dans un cadre participatif et concerté, dans le but de produire un discours collectif. En ce sens, la prospective participative qui repose sur l'implication des forces vives de la société, s'oppose à la prospective en chambre, produit des seuls experts et/ou technocrates.

⁴ Philippe Durance, Michel Godet, Philippe Mirénowicz et Vincent Pacini, "*La prospective territoriale - Pour quoi faire ? Comment faire ?*", Cahiers du LIPSOR, Série Recherche n°7, novembre 2007, p.76.

⁵ Jacques Theys et Denis Lacroix, op.cit, pp. 4-5.

⁶ Source : Michel Godet, Philippe Durance, Strategic Foresight for corporate and régional développement (également en Français), Dunod et UNESCO, Avril 2011.

⁷ Source: E. Cornish, Futuring: the exploration of the future, World Future Society, 2006.

⁸ Nous ne sommes pas, en effet, dans une configuration dans laquelle il est possible de représenter facilement les interactions et d'établir des chaînes causales claires entre variables, ni même d'avoir une représentation évidente du système d'acteurs.

Dès lors, la prospective devient l'art d'organiser et de produire de l'intelligence collective, une maïeutique mettant son savoir-faire au service de la médiation et de la structuration d'une réflexion de groupe. Ce faisant, elle favorise l'apprentissage collectif et la mutualisation des compétences et permet l'émergence de visions partagées, par la confrontation des points de vue, même si ces derniers s'avèrent au départ souvent contradictoires. Dans son rôle de facilitation et d'intermédiation, la prospective se doit de promouvoir les attitudes d'écoute, de dialogue, innovantes et volontaristes.

Le principe sous-jacent est que l'intelligence collective est infiniment plus riche, plus créatrice et plus productrice, qu'un ensemble cloisonné d'intelligences individuelles, aussi brillantes soient-elles.

La concertation doit être engagée, si possible, dès le début du process (temps du diagnostic) pour favoriser l'appropriation, capter les savoirs et développer l'expertise commune, identifier les attentes et susciter la mobilisation des acteurs et, *last but not least*, replacer l'homme au centre du projet. Elle doit s'appuyer sur un éventail aussi large que faisable d'acteurs tout en combinant démarches ascendante (*Bottom up*) et descendante (*Top down*).

Quelques-unes des difficultés de la prospective

- La prospective est un exercice compliqué qui demande du temps, une acculturation à sa sémantique propre et ses outils, un approfondissement de la réflexion et un effort d'appropriation.
- L'incertitude est la règle, la certitude l'exception. De manière paradoxale, le débat et la connaissance font naître, au moins dans un premier temps, plus d'interrogations que de réponses.
- Les interdépendances à décrire sont complexes, les protagonistes multiples. Les phénomènes marqués par la non-linéarité et l'enchevêtrement des échelles à dénouer.
- Devoir lutter contre l'idée largement répandue que face à l'accélération de l'histoire et aux mutations de plus en plus rapides et imprévisibles du monde contemporain, seule l'action à court terme peut être opérante. Sentiments amplifiés par le caractère éphémère des événements et le primat de l'immédiateté.
- La nécessité d'articuler démarches descendantes, expressions des représentations des sachants et des décideurs, et ascendantes, qui s'appuient sur les attentes et la capacité d'agir des acteurs.
- Le conservatisme et la résistance au changement des organisations, les barrières à la démocratie participative et au travail de collaboration transverse.
- La difficulté pour la prospective d'asseoir sa crédibilité et d'être écoutée par les décideurs. Ces derniers sont souvent pris dans la gestion de problèmes quotidiens et éprouvent du mal à prendre du recul.

D'autres obstacles encore pourraient être mentionnés comme le très classique accès à l'information.

Résultats attendus et indicateurs de réussite de la prospective

La prospective s'intéresse tout autant aux images du futur qu'elle permet de faire émerger qu'aux trajectoires, mécanismes et stratégies d'acteurs qu'il convient d'articuler pour y parvenir.

Si l'on qualifie la prospective d'outil d'anticipation au service de la conduite du changement, on pourra dès lors en apprécier la pertinence, l'impact et le degré de réussite en fonction de la dynamique et du type de transition qu'elle est capable d'insuffler. Au niveau également de prise de conscience par les acteurs - et pas seulement les décideurs - de la nécessité d'agir

pour prendre leur destin en main, à travers la formulation d'une ambition à long terme partagée et appropriée.

Intérêt de la prospective pour aborder le devenir de la Méditerranée

Tout d'abord, dans un contexte de fortes incertitudes qui caractérise la période actuelle, particulièrement dans le bassin méditerranéen, l'attitude anticipatrice est la seule alternative possible à une posture réactive face aux événements. C'est bien là l'objectif premier de MED 2050. Prendre les devants ou subir, tel est le dilemme. Et le pas qu'il faut être en mesure de franchir si l'on veut réellement assurer la protection à long terme de l'écosystème méditerranéen, permettre la transition de la région vers le développement durable et inclusif, et enfin prévenir les risques de crises majeures.

De par son approche de la complexité du monde actuel, la prospective est particulièrement bien outillée pour aider à la poursuite de ces objectifs. Nous l'avons dit, le but visé par cette dernière n'est pas de prédire précisément l'avenir mais plutôt de permettre aux acteurs de la région de se forger collectivement une vision des trajectoires possibles et souhaitables, de construire un avenir commun, et d'infléchir et adapter leurs politiques lorsque nécessaire : *"l'essentiel n'est pas tant d'imaginer en détail tout ce qui pourrait arriver demain, exercice vain, que d'anticiper à grands traits les principaux avènements probables afin d'entretenir nos capacités d'action face à ce qui arrivera réellement"*⁹.

Outil au service de la co-construction de visions stratégiques durables, de nouvelles modalités "d'agir ensemble", de médiation, de conduite du changement et d'aide à la décision, le programme MED 2050 a également vocation à devenir un agent de la mobilisation des protagonistes de la scène méditerranéenne pour amener les politiques publiques et stratégies d'acteurs vers des trajectoires durables.

Ce faisant, le programme MED 2050 se fixe pour ambition de promouvoir la proactivité de l'espace méditerranéen, de révéler et consolider ses facteurs d'identité et d'intégration, d'y appuyer l'innovation et les logiques de coopération, d'améliorer son positionnement et son image, et ainsi, de lui donner les moyens d'une meilleure maîtrise de son devenir. Bertrand de Jouvenel disait de la prospective qu'elle est "enjeu de liberté, de pouvoir et de vouloir". Nous y sommes !

Bibliographie

- Durance Philippe, Godet Michel, Mirénowicz Philippe and Pacini Vincent, *"La prospective territoriale - Pour quoi faire ? Comment faire ?"*, Cahiers du LIPSOR, Série Recherche n°7, novembre 2007.
- Godet Michel, *"Manuel de prospective stratégique"*, Dunod, 2007.
- Loinger Guy et Spohr Claude, *"Prospective et planification territoriales : Etat des lieux et propositions"*, DRAST, Notes du CPVS, Mars 2004.
- Mirénowicz Philippe, *"La prospective territoriale"*, Module de formation, 2006.
- TEDDIF, *"La prospective appliquée aux projets territoriaux de développement durable"*, Cahier n°10, Février 2013.
- Theys Jacques and Lacroix Denis, *"MED 2050: The methodological framework"*, December 2020

⁹ Patrice Miran et Rachid Mellak, *"Exercice MED 2050 - Déclinaison régionale en région Sud"*, projet, Février 2021.