

# LA PROSPECTIVE TERRITORIALE : DE L'ANTICIPATION À L'ACTION

## Les étapes de la démarche

Hugues de Jouvenel

Directeur général du Groupe Futuribles

- ❑ **LE DIAGNOSTIC EN DYNAMIQUE**
- ❑ **L'EXPLORATION DES FUTURS POSSIBLES**
- ❑ **L'IDENTIFICATION DES FUTURS SOUHAITABLES**
- ❑ **LA DÉFINITION D'UNE STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT ET SA MISE EN OEUVRE**

1. Définir le territoire et l'horizon temporel
2. Identifier les variables clefs et leurs relations. Préciser la morphologie du « système »
3. Explorer les évolutions possibles des variables clefs
4. Construire les scénarios exploratoires (les futurs possibles) du contexte extérieur et du territoire
5. Du bon usage des scénarios : les enjeux
6. Explorer les options politiques souhaitables

❑ **LA DÉFINITION DU TERRITOIRE « PERTINENT »**

L'agglomération, la communauté d'agglomération, le quartier, le canton, le pays, le département, la région... le monde

❑ **LA DÉFINITION DE L'HORIZON TEMPOREL**

➔ Les discontinuités et les ruptures

➔ Les marges de manœuvre des acteurs

**L'ANTICIPATION EST AU SERVICE DE L'ACTION.  
AVONS-NOUS DES MOYENS D'AGIR ?**

### ❑ IDENTIFIER LES VARIABLES LES PLUS DÉTERMINANTES

(ACTEURS/FACTEURS)

➔ Internes au territoire considéré

➔ Externes au territoire considéré

### ❑ HIERARCHISER LES VARIABLES (DEGRÉ D'INFLUENCE)

### ❑ DÉFINIR L'ARCHITECTURE GÉNÉRALE DE LA DÉMARCHE :

LA DÉCOMPOSITION DU " SYSTÈME " EN SOUS-SYSTÈMES

➔ La segmentation interne/externe

➔ La segmentation du contexte extérieur (pas de prospective territoriale *in vitro*)

➔ Les composantes du système territorial

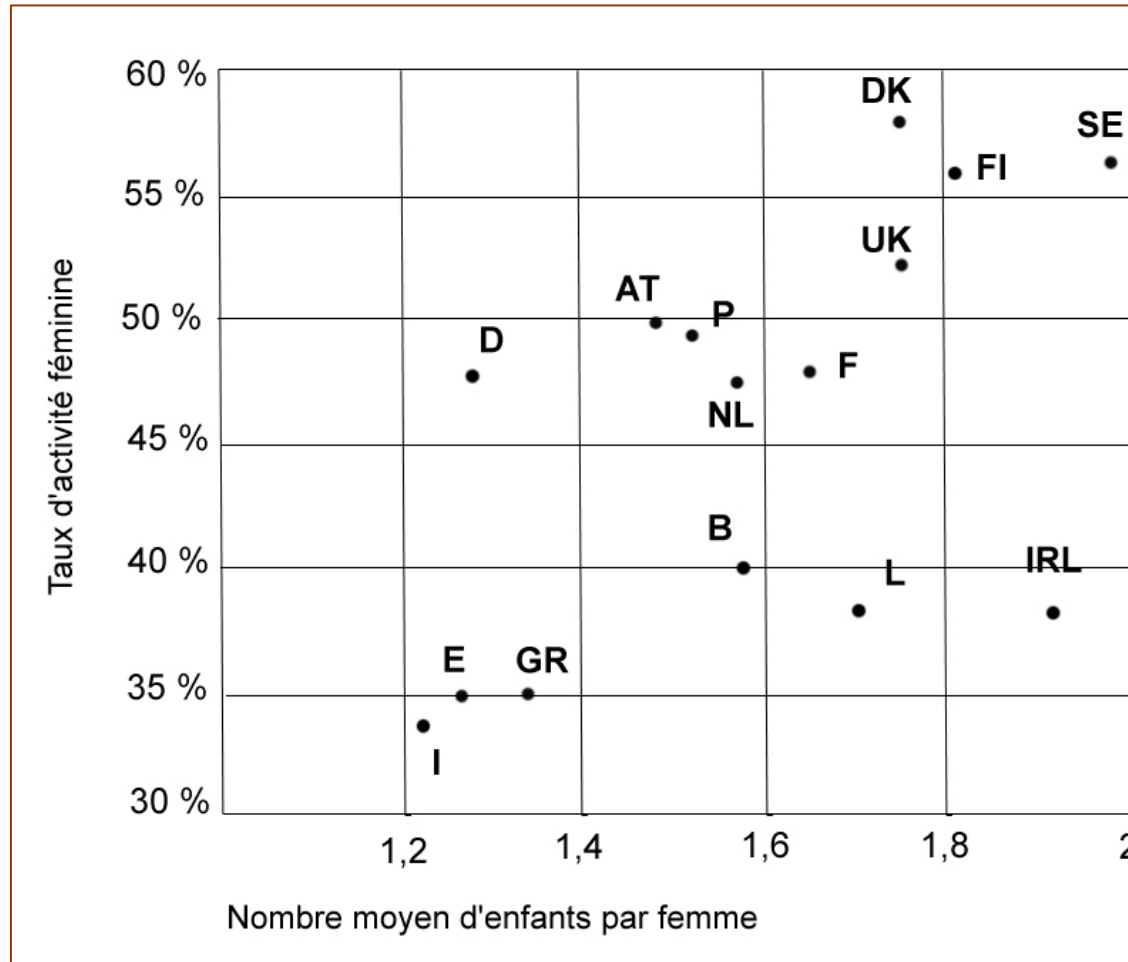
# Matrice d'impacts croisés

INFLUENCE DE :	SUR :					
	1	2	3	4	5	6
1. LA POPULATION TOTALE						
2. L'IMMIGRATION						
3. LE NOMBRE DE MÉNAGES						
4. LA COMPOSITION DES MÉNAGES						
5. LES REVENUS						
6. LE PATRIMOINE						

-  **INFLUENCE / MOTRICITÉ**
-  **DÉPENDANCE**

VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	S			
<b>SOCIO-DÉMOGRAPHIE</b>																																																	
01 Croissance démogr. naturelle en Catalogne	0	3	2	0	2	3	2	0	0	0	0	1	3	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	P	1	0	2	2	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27
02 Solde migratoire avec l'extérieur	0	0	2	0	0	0	2	3	3	2	2	3	3	2	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	1	1	2	0	0	0	1	P	0	0	1	0	2	0	2	3	2	0	2	0	2	44			
03 Structure par âges	3	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8		
04 Répartition géographique de la population	2	2	2	0	P	2	2	P	3	2	0	P	2	3	0	0	0	3	0	3	3	3	3	3	3	3	2	0	2	0	0	2	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	1	0	0	54	
05 Croissance et composition des ménages	3	3	3	0	0	P	0	P	0	0	P	P	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	P	2	0	2	P	2	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18		
06 Niveau d'Education	1	2	3	2	0	0	3	0	0	1	0	0	2	1	1	3	2	0	P	0	0	0	3	1	0	0	2	3	0	0	3	1	1	3	1	0	0	P	0	0	0	0	2	1	0	45			
<b>EMPLOI ET ACTIVITÉS</b>																																																	
07 Qualifications professionnelles	1	3	3	2	0	3	0	0	2	P	P	1	2	3	3	3	3	0	3	P	0	0	3	2	0	0	1	2	2	0	0	2	1	1	2	1	0	0	P	0	0	0	3	0	0	52			
08 Disponibilité de la main-d'oeuvre	P	3	3	2	P	2	2	0	2	2	P	3	P	0	0	P	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	2	P	3	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	2	1	2	38			
09 Mobilité de la main-d'oeuvre	0	3	2	P	2	2	3	0	2	0	3	P	2	0	0	P	0	3	2	1	0	2	2	P	2	0	P	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	1	2	1	45			
10 Législation du travail	0	P	2	0	0	1	P	3	1	0	2	3	3	P	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	28		
11 Coûts salariaux des facteurs	0	P	2	2	0	2	3	3	2	3	0	3	3	2	2	2	0	3	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0	0	3	0	2	45		
12 Formes d'emploi et d'occupation	1	3	2	3	3	3	3	3	2	0	3	2	0	3	2	P	3	3	P	0	0	2	2	1	2	0	0	2	2	2	0	2	1	1	2	0	1	0	0	0	3	1	2	0	2	71			
13 Emploi (par secteur) et chômage	3	2	3	2	P	3	0	3	2	3	3	3	0	3	0	2	3	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	P	0	2	0	2	3	2	2	55			
<b>SYSTÈME DE PRODUCTION</b>																																																	
14 Investissement productif en Catalogne	0	0	0	0	0	2	3	2	0	2	3	2	0	0	2	3	3	3	P	0	2	P	0	2	0	P	0	0	0	0	0	0	1	2	P	0	3	0	3	3	2	3	2	3	0	54			
15 Recherche et Développement	0	0	0	0	0	3	3	0	0	1	0	1	0	3	0	3	1	P	2	P	0	0	3	0	3	0	0	1	1	0	0	1	1	2	0	2	0	3	0	0	P	3	3	0	40				
16 Maîtrise des nouvelles technologies	0	P	2	2	0	3	3	0	0	0	2	0	3	3	0	3	3	2	0	0	3	3	0	0	3	0	0	P	0	0	0	0	1	P	0	2	0	3	0	0	2	3	0	0	46				
17 Productivité des facteurs (par secteur)	0	P	2	0	0	3	3	P	2	0	2	2	0	3	3	3	0	P	3	0	0	2	2	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	3	0	0	P	3	0	40		
18 Croissance économique (par branche)	2	2	2	0	2	3	0	0	0	3	0	2	3	1	3	3	0	3	3	2	0	0	P	0	3	0	2	1	0	0	1	1	P	0	3	1	3	1	2	3	2	0	0	P	57				
19 Savoir-faire catalan (esprit d'entreprise)	0	P	0	0	2	3	0	0	0	2	0	0	P	2	0	0	2	2	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	P	0	18			
20 Pôles d'excellence	0	P	0	0	0	3	3	2	P	2	3	2	2	2	3	3	3	0	3	0	3	3	2	3	2	P	0	0	P	0	0	0	2	2	P	0	2	3	2	0	2	0	2	P	0	59			
<b>INFRASTRUCTURES</b>																																																	
21 Disponibilité de l'eau (par personne)	3	3	0	3	P	0	0	0	0	0	0	0	0	P	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	3	3	P	0	0	0	0	0	2	3	2	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	30		
22 Système de transport	P	P	0	3	P	0	1	0	3	P	0	2	P	3	2	3	0	3	3	0	0	0	P	0	3	3	2	3	2	1	0	0	2	3	3	P	0	3	2	3	3	3	3	0	0	62			
23 Système de communication	1	1	1	2	4	4	1	0	2	0	0	1	0	2	2	2	0	2	1	0	0	0	0	4	1	2	1	1	0	0	1	1	2	1	P	0	0	2	1	2	2	2	1	0	51				
24 Équipements collectifs et services	3	3	3	3	3	3	0	2	2	0	2	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	2	0	P	3	2	3	0	3	3	3	3	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	54			
25 Occupation des sols (urbanisme)	3	3	0	3	P	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	3	1	0	2	3	0	0	0	3	3	3	2	0	0	3	0	2	3	0	0	2	1	3	2	1	0	0	58					
26 Qualité de l'environnement	0	1	0	3	2	2	0	0	2	0	0	0	0	3	3	2	0	2	1	0	3	3	P	2	3	0	2	2	3	2	1	1	1	1	2	2	P	0	0	0	3	3	0	0	58				
<b>MODES DE VIE</b>																																																	
27 Revenu disponible	0	0	2	3	2	0	3	P	0	2	3	P	2	P	0	P	2	3	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	3	3	2	0	0	34		
28 Consommation domestique	3	2	3	3	3	3	2	P	0	2	3	P	3	P	0	P	2	3	0	0	0	2	2	2	0	1	3	0	3	0	0	2	0	0	0	0	0	P	1	0	0	2	3	0	0	53			
29 Valeurs et comportements	2	3	3	3	3	3	2	0	3	2	0	3	3	2	1	2	1	2	3	0	0	2	3	P	3	3	0	2	0	2	3	2	P	1	2	1	0	0	3	1	2	P	3	2	3	79			
30 Citoyenneté, société civile	1	3	3	2	P	3	1	0	0	2	0	2	2	0	0	0	P	3	0	0	0	2	2	2	3	3	0	3	0	0	P	P	1	3	2	0	0	P	0	0	1	2	2	2	52				
31 Identité culturelle catalane	2	2	2	3	P	P	0	0	0	2	0	1	2	0	0	0	2	3	0	0	0	1	0	2	2	0	3	2	0	2	2	0	1	0	0	0	2	1	0	0	2	1	P	0	3	2	45		
32 Qualité de la vie	0	0	0	0	2	3	3	0	3	3	3	3	P	0	0	3	3	2	2	1	0	3	P	3	3	3	3	3	3	3	P	0	2	0	2	2	0	1	0	P	2	2	2	0	1	72			
<b>SYSTÈME POLITICO-INSTITUTIONNEL</b>																																																	
33 Distribution des compétences	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	1	0	3	0	0	12		
34 Distribution des ressources publiques	2	P	0	3	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	12	
35 Efficacité du secteur public	0	0	0	2	0	P	P	0	1	1	0	1	P	0	0	P	1	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	2	0	2	3	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	21	
36 Niveaux administratifs publics	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	18	
<b>CONTEXTE INTERNATIONAL</b>																																																	
37 Pouvoir d'attraction de la Catalogne	0	0	2	2	0	3	3	2	0	3	3	1	P	0	3	3	3	2	2	2	P	3	3	2	2	3	1	1	2	P	P	3	1	P	2	1	0	1	2	3	2	0	0	2	1	69			
38 Prix (différentiel avec l'étranger)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	3	1	0	2	0	1	3	2	1	3	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	26		
39 Ouverture internationale	1	2	1	2	0	3	3	0	0	3	2	0	0	P	0	3	1	2	3	2	0	3	3	0	0	0	0	0	2	2	0	0	2	0	1	P	3	0	0	2	3	3	3	3	P	58			
40 Image de la Catalogne à l'extérieur	0	0	1	2	0	3	3	P	0	0	P	0	P	2	3	3	2	2	3	0	2	2																											

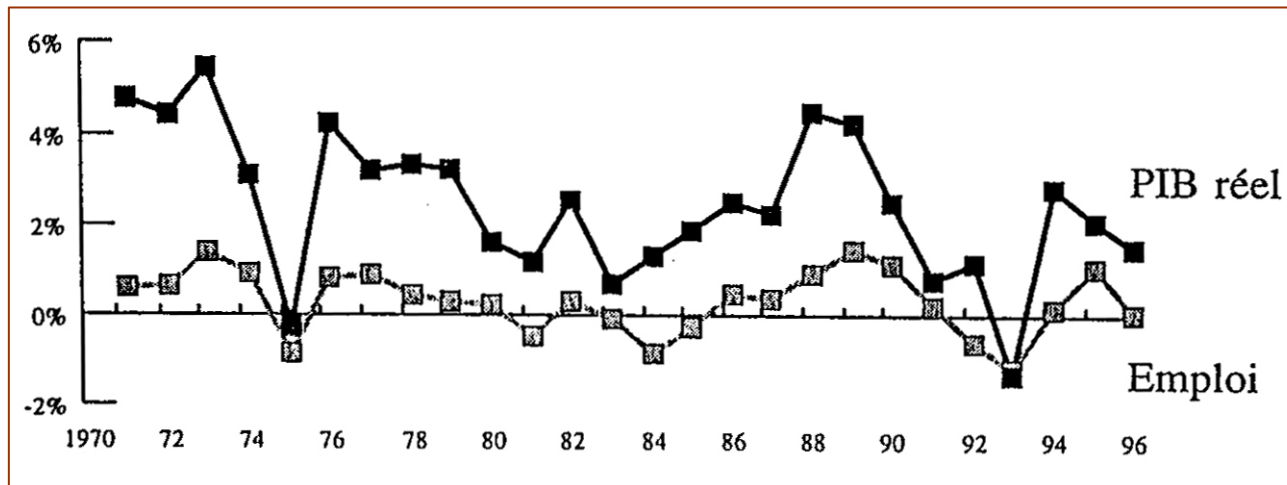
# Pas de lien univoque entre activité des femmes et fécondité au sein de l'Union



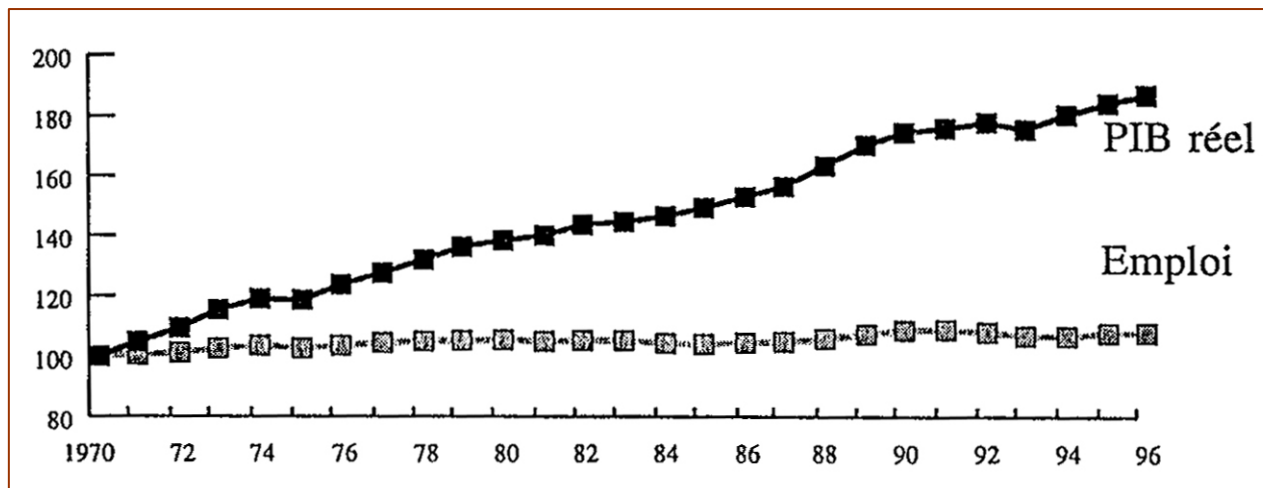
Source : *La situation démographique dans l'Union européenne* (1995)



## 1. En taux de croissance annuelle



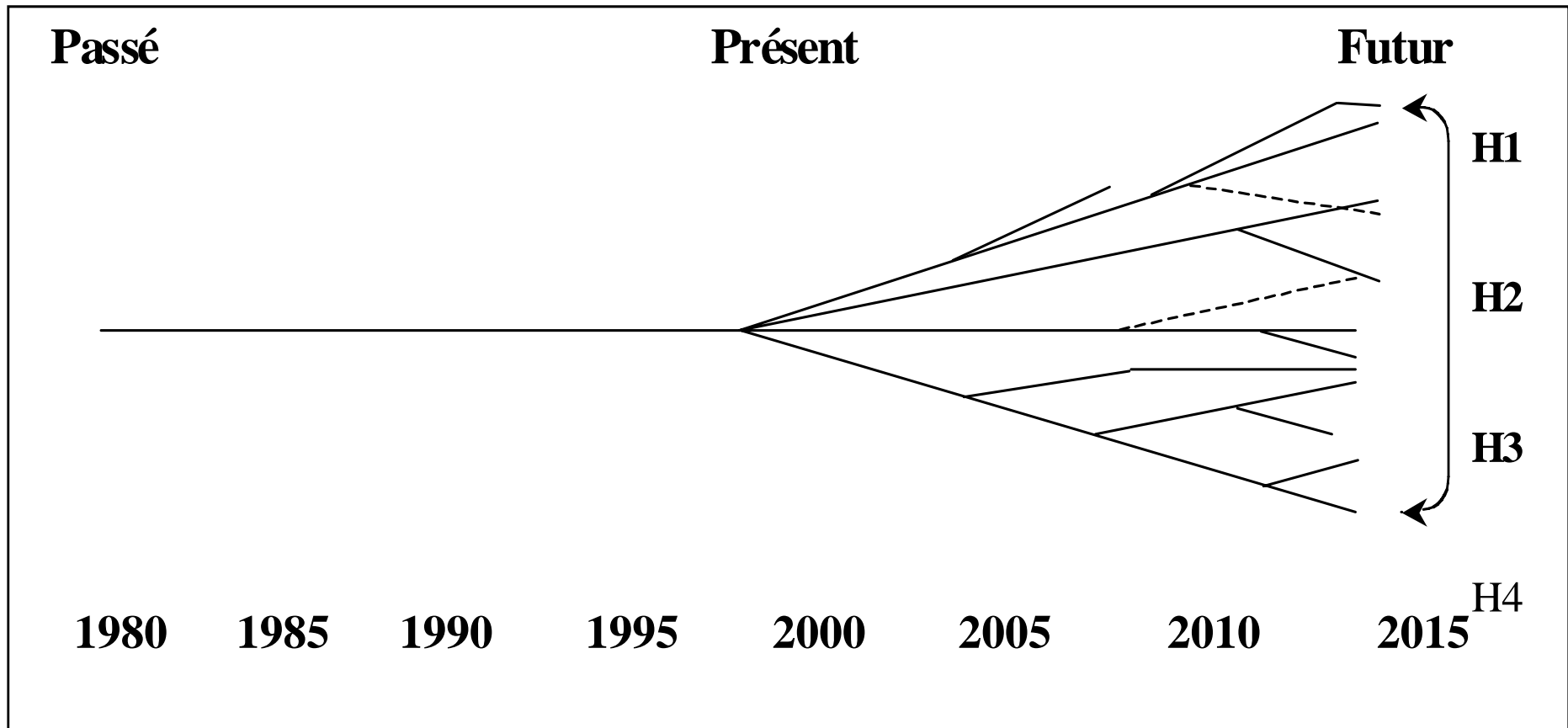
## 2. En volume, indice 100 en 1970



Sources : données  
Insee, graphique  
Futuribles

- ❑ DES VARIABLES-CLEFS
- ❑ REGROUPÉES EN COMPOSANTES (OU SOUS-SYSTÈMES)
- ❑ CONSTITUANT ENTRE ELLES UN « SYSTÈME » DONT NOUS ALLONS ESSAYER DE NOUS REPRÉSENTER LES FUTURS POSSIBLES

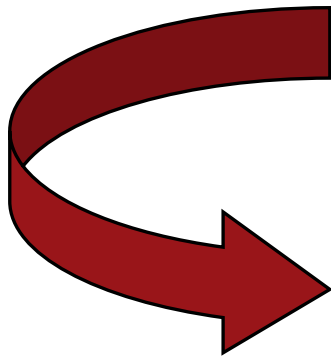
# Phase 3 : L'arborescence des futurs



- ❑ RETRACER L'ÉVOLUTION PASSÉE
- ❑ CONSTRUIRE LE TENDANCIEL
- ❑ PRÉCISER LES FACTEURS DE DISCONTINUITÉ, DE RUPTURE

### 5 PROBLÈMES MAJEURS

1. LES INDICATEURS
2. LES DONNÉES
3. LES SÉRIES
4. LES CAUSES
5. LES IDÉES



**LES HYPOTHÈSES CONTRASTÉES SUR  
L'ÉVOLUTION DES VARIABLES**

## LES INDICATEURS « SIMPLES »

- ➔ **TAUX DE NATALITÉ, INDICATEUR CONJONCTUREL DE FÉCONDITÉ, DESCENDANCE FINALE...**
- ➔ **TAUX D'ACTIVITÉ, DE CHÔMAGE OU D'EMPLOI**

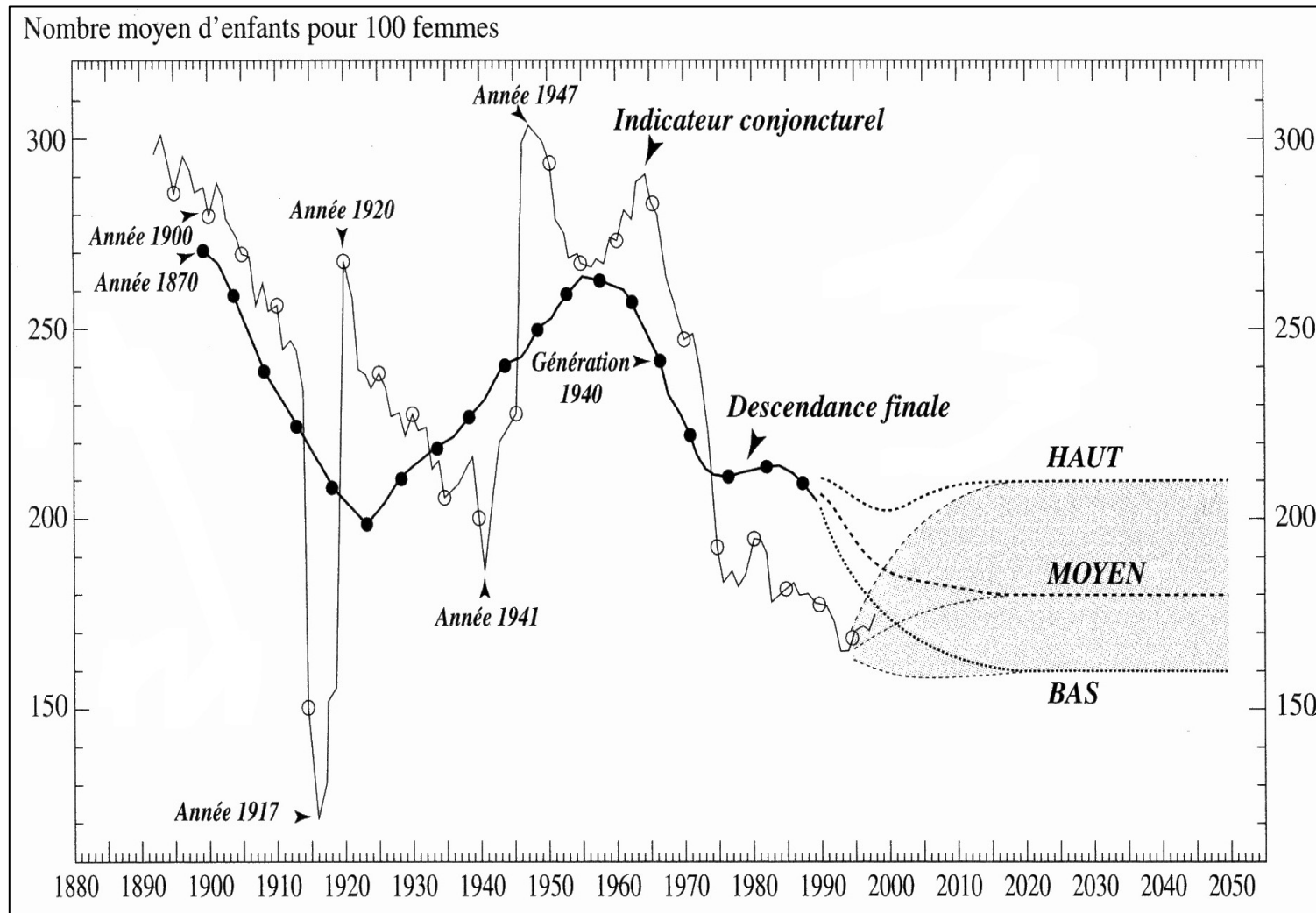
## LES INDICATEURS « COMPOSITES »

- ➔ **LE PRODUIT INTÉRIEUR BRUT (PIB)**
- ➔ **L'INDICE DE DÉVELOPPEMENT HUMAIN**

.../...

# Phase 3 : Les projections de fécondité d'Eurostat

## Indicateur conjoncturel de fécondité et descendance décalée de l'âge moyen à la maternité



Des hypothèses  
timides,  
simplistes  
et discutables !

# Phase 4 : Une prospective de la fécondité

## Les déterminants essentiels

1. La stérilité
2. L'âge de la primo-natalité
3. La protection maternelle et infantile
4. Le logement
5. L'emploi des femmes (âge d'entrée en activité)
6. Le désir d'enfant
7. ...

## Hypothèses

H1	H2	H3	
H1	H2	H3	
H1	H2	H3	H4
H1	H2	H3	
H1	H2	H3	H4
H1	H2	H3	H4

## Avenir de la fécondité

## Scénarios

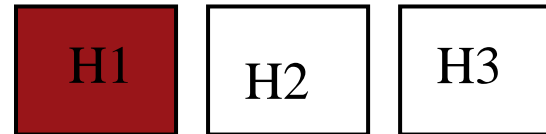
Sc 1	Sc 2	Sc 3
------	------	------

# Phase 4 : Des variables clefs au sous-système Des hypothèses aux micro-scénarios

## Variables clefs

## Hypothèses

A. FÉCONDITÉ



B. ESPÉRANCE DE VIE



C. SOLDE MIGRATOIRE



## Sous-système démographique

## Micro-scénarios





# Phase 5 : Des micro-scénarios aux macro-scénarios

## Sous-systèmes

## Micro-scénarios

DÉMOGRAPHIE

Micro-Sc A1

Micro-Sc A2

Micro-Sc A3

CONTEXTE SOCIO-  
ÉCONOMIQUE

Micro-Sc B1

Micro-Sc B2

Micro-Sc B3

Micro-Sc B4

MODES DE VIE

Micro-Sc C1

Micro-Sc C2

Micro-Sc C3

POLITIQUES  
SOCIALES

Micro-Sc D1

Micro-Sc D2

Micro-Sc D3

## Système global

## Macro-scénarios

Sc 1

Sc 2

Sc 3

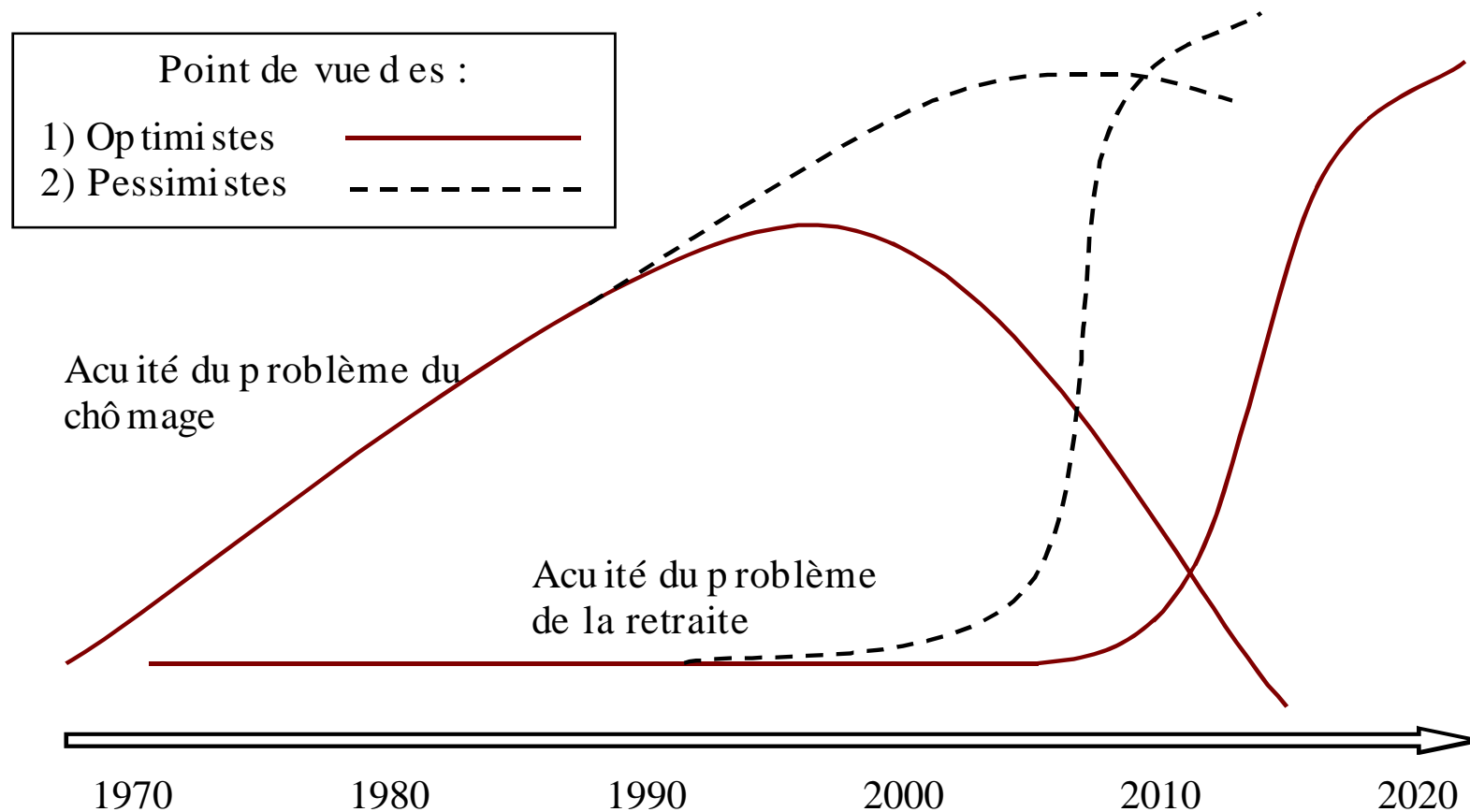
Sc 4

- ❑ **DES VARIABLES CLEFS : RÉTROSPECTIVE ET HYPOTHÈSES SUR LEUR ÉVOLUTION**
- ❑ **DES SOUS-SYSTÈMES (COMPOSANTES) ET DES MICRO-SCÉNARIOS**
- ❑ **LES SCÉNARIOS GLOBAUX**

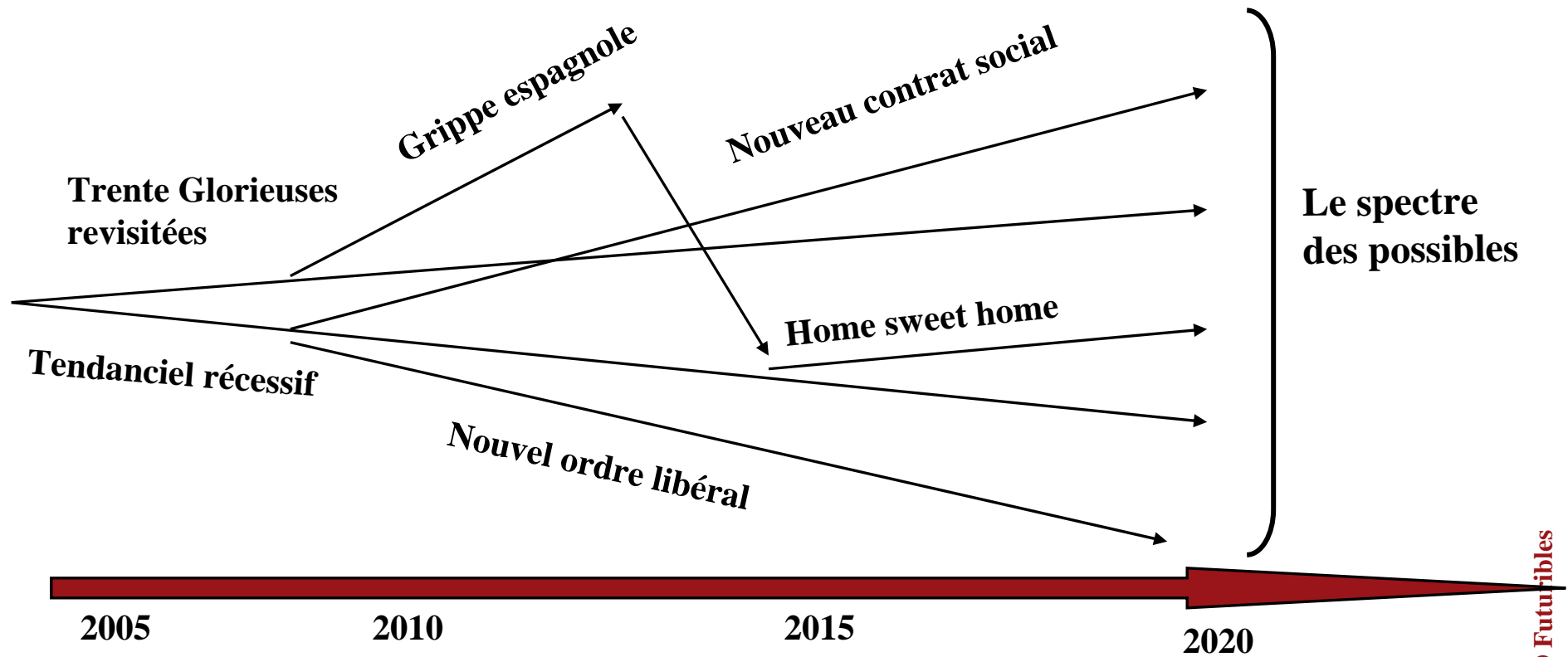
- LA BASE** : s'est-on correctement représenté le « système » ?
- LES CHEMINEMENTS : SI, ALORS ?**  
Tout n'est pas équi-probable à chaque instant
- LES IMAGES FINALES**

**ATTENTION DE NE PAS CONFONDRE LES HORIZONS TEMPORELS ET  
DE PRÊTER ATTENTION AUX ORDRES DE GRANDEUR**

# Phase 5 : Ne pas confondre les ordres de grandeur et les calendriers



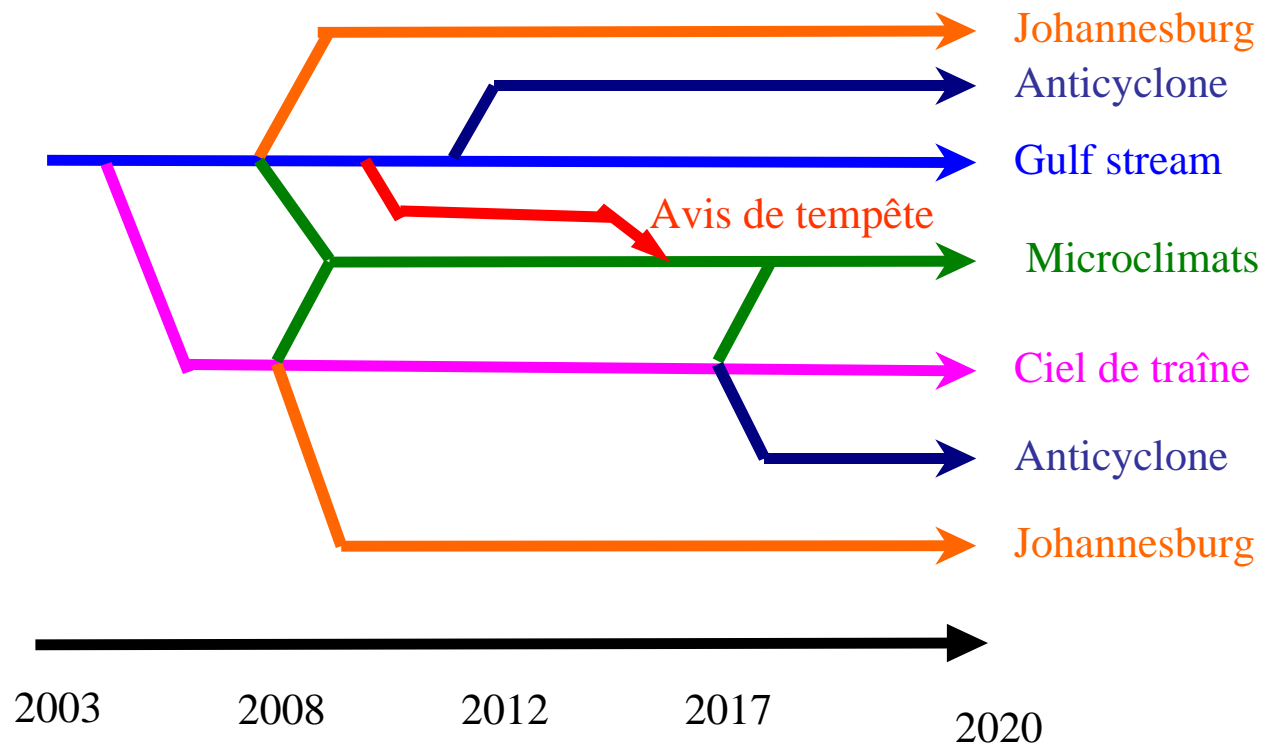
## Exemple : la société française à l'horizon 2010 et 2020



Source : Futuribles « L'environnement stratégique des entreprises à l'horizon 2010 et 2020 »

**QUELS IMPACTS SUR LA POLITIQUE FAMILIALE ?**

## ENCHAINEMENT DES MACRO-SCENARIOS



Source : Inra 2020

## Scénarios de l'environnement stratégique

### Sous-systèmes

LE CONTEXTE GÉOPOLITIQUE MONDIAL

LA CONSTRUCTION EUROPÉENNE

LA DYNAMIQUE SOCIOÉCONOMIQUE  
FRANCAISE

### Micro-scénarios

X1	X2	X3	
Y1	Y2	Y3	
Z1	Z2	Z3	Z4

### Les futurs possibles de l'environnement stratégique

### Macro-scénarios

ENV1	ENV2	ENV3	ENV4
------	------	------	------

LEURS IMPACTS SUR LE TERRITOIRE CONSIDÉRÉ

## Scénarios de sa dynamique propre

### Sous-systèmes

CAPITAL HUMAIN

STRUCTURES SPATIALES  
& INFRASTRUCTURES

SYSTÈME PRODUCTIF

DYNAMIQUE SOCIALE

....

### Les futurs possibles « théoriques » du territoire

(Source : Liège 2020)

### Micro-scénarios

A1	<b>A2</b>	A3	A4
<b>B1</b>	B2	B3	
C1	<b>C2</b>	C3	C4
D1	<b>D2</b>	D3	

### Macro-scénarios

TER1	TER2	<b>TER3</b>	TER4
------	------	-------------	------

**MAIS LE TERRITOIRE N'ÉVOLUE PAS *IN VITRO***



## Scénarios de sa dynamique propre

### Sous-systèmes

FINALITÉS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

RESSOURCES HUMAINES

PARTENARIATS ET FINANCEMENTS

ORGANISATION ET MANAGEMENT

### Micro-scénarios

A1	A2	A3	A4
B1	B2	B3	
C1	C2	C3	C4
D1	D2	D3	

### Les futurs possibles « théoriques » du territoire

### Macro-scénarios

INRA1	INRA2	INRA3	INRA4
-------	-------	-------	-------

(Source : Inra 2020)

**MAIS L'ENTREPRISE N'ÉVOLUE PAS *IN VITRO***

# Phase 6 : Identification des enjeux majeurs

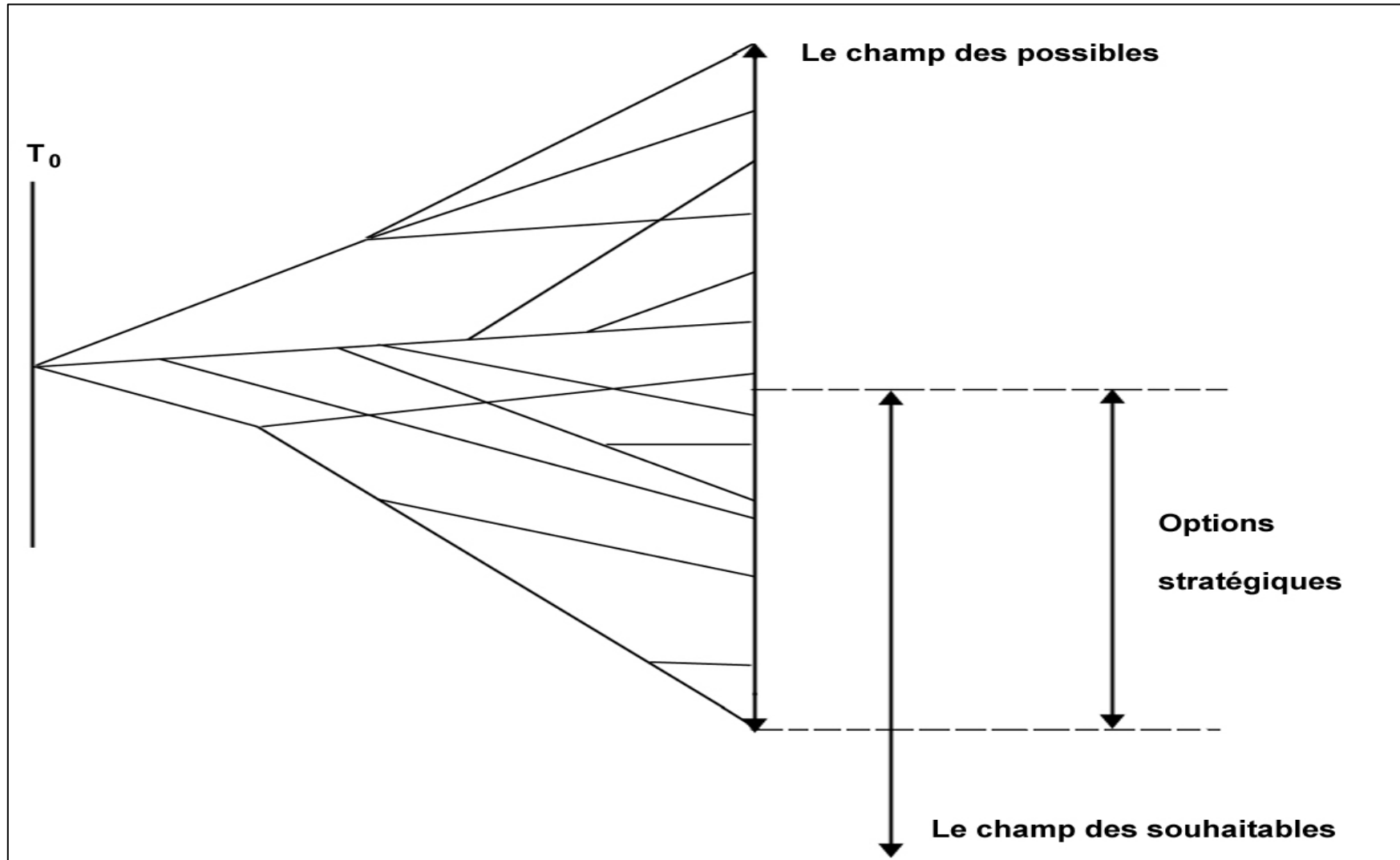
<b>DYNAMIQUE PROPRE</b> <b>LE CONTEXTE EXTÉRIEUR</b>	<b>TER 1</b>	<b>TER 2</b>	<b>TER 3</b>	<b>TER 4</b>
<b>ENV 1</b>				
<b>ENV 2</b>				
<b>ENV 3</b>				
<b>ENV 4</b>				

# Phase 6 : Identification des enjeux *futuribles*

	Sciences du Vivant	Tripode européen	Priorité à l'Alimentation	Retour à l'agriculture	Autonomie et sécurité alimentaire	Développement durable
<b>GULF STREAM</b>	++	+/-	+/-	+	--	--
<b>CIEL DE TRAINÉ</b>	+	+	+	-	+++	-
<b>JOHANNESBURG</b>	+	+++	+/-	--	--	+++
<b>MICROCLIMATS</b>	--	-	+	+++	+	-
<b>AVIS DE TEMPÊTE</b>	--	-	+	+++	+	-
<b>ANTICYCLONE SUR L'EUROPE</b>	+	+++	+++	-	+/-	+++

Source : Inra 2020

Phase 6 : De l'exploration du futur à la construction d'une vision des avenir souhaitables



- ❑ **LES MARGES DE MANŒUVRE DES ACTEURS**  
PARALYSIE MUTUELLE VS. COOPÉRATION
- ❑ **DE LA VISION AU PROJET**
- ❑ **DU PROJET AU PLAN D'ACTION** (BACKCASTING) : PLAN,  
PROGRAMMATION, BUDGET...  
QUI FAIT QUOI ?
- ❑ **LE COMITÉ DE SUIVI ET D'ÉVALUATION**

**Hugues de Jouvenel / Groupe Futuribles /**  
**<http://www.futuribles.com>**