

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

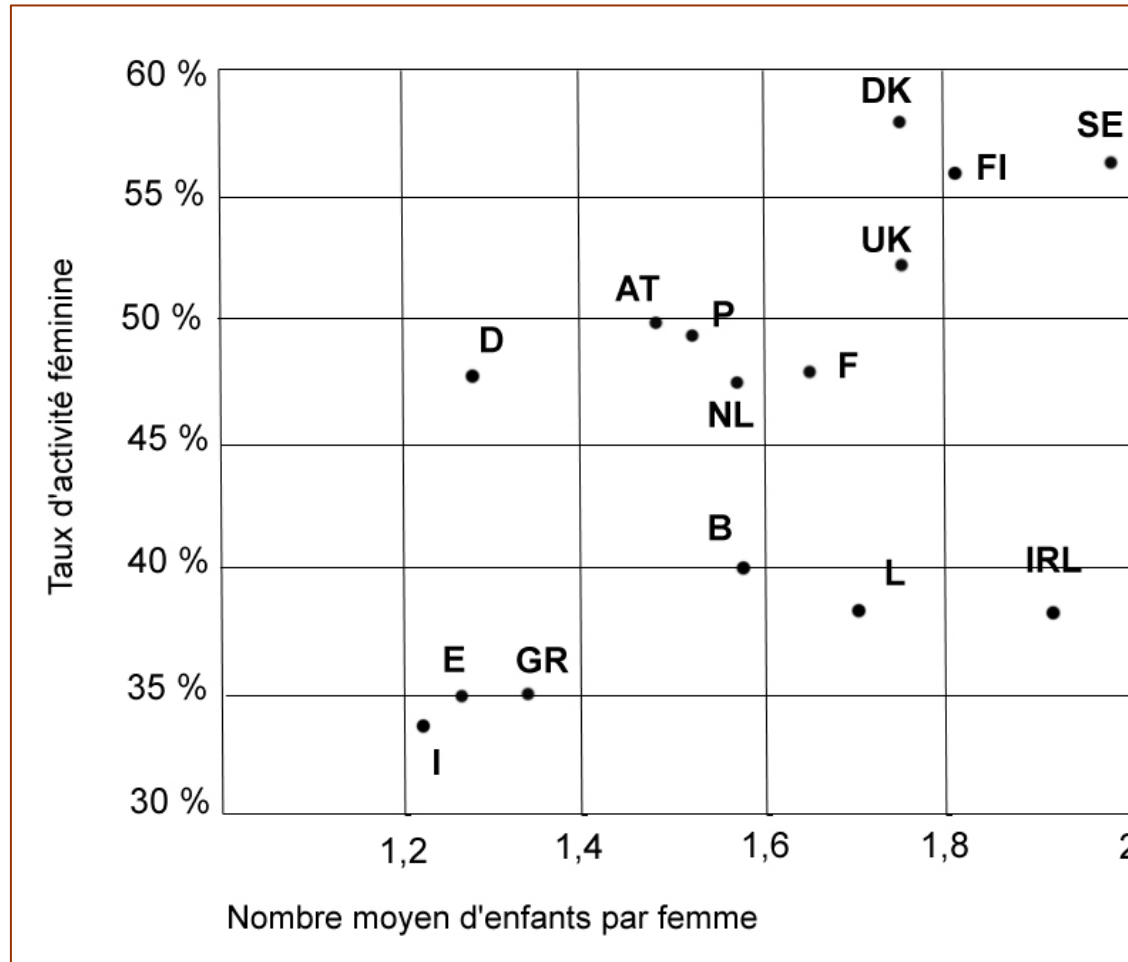
INFLUENCE DE :	SUR :					
	1	2	3	4	5	6
1. LA POPULATION TOTALE						
2. L'IMMIGRATION						
3. LE NOMBRE DE MÉNAGES						
4. LA COMPOSITION DES MÉNAGES						
5. LES REVENUS						
6. LE PATRIMOINE						

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

La Catalogne 2010

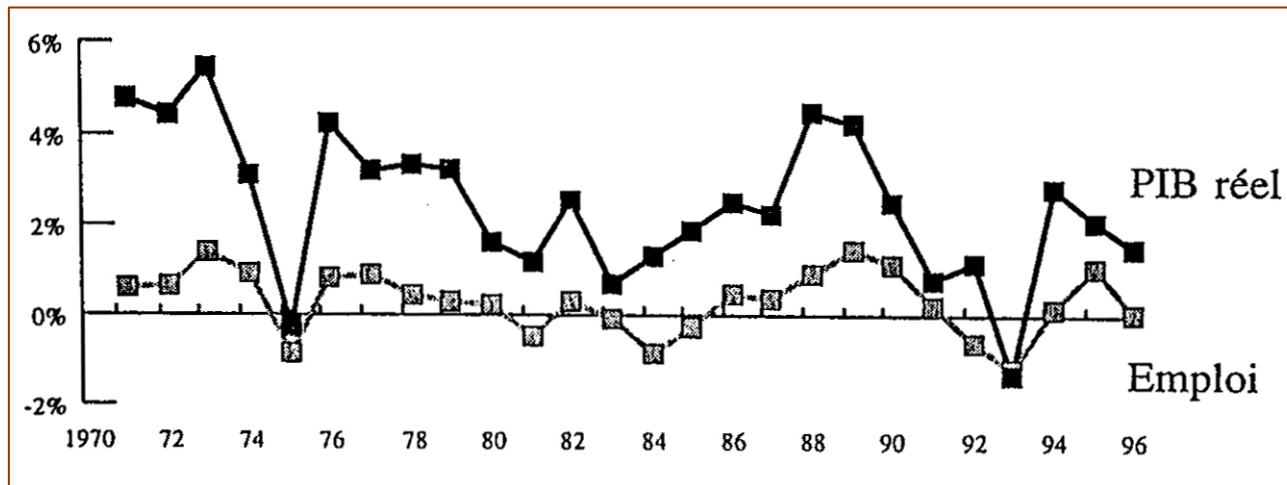
VARIABLES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	S		
SOCIO-DÉMOGRAPHIE																																																
01 Croissance démogr. naturelle en Catalogne	0	3	2	0	2	3	2	0	0	0	0	1	3	0	0	0	2	0	0	0	0	0	P	1	0	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	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	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	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	2	0	1	0	0	54	
05 Croissance et composition des ménages	3	3	3	0	P	0	P	P	0	0	P	P	0	0	0	0	2	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	2	1	0	45			
EMPLOI ET ACTIVITÉS																																																
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	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	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	1	0	0	2	3	0	0	1	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	2	0	1	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	0	2	1	1	2	0	1	0	0	3	2	0	3	1	2	0	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	1	P	0	2	0	2	3	2	2	55			
SYSTÈME DE PRODUCTION																																																
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	3	3	0	0	1	0	1	0	3	0	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	0	3	3	0	0	0	2	0	3	3	0	0	0	3	3	2	0	0	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	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	0	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	P	57			
19 Savoir-faire catalan (esprit d'entreprise)	0	P	0	0	2	3	0	0	0	2	0	0	P	P	0	2	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	2	2	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		
INFRASTRUCTURES																																																
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	2	3	0	3	0	0	0	P	0	3	3	2	3	2	1	0	0	2	3	3	P	0	3	0	2	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	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	2	0	0	0	0	P	3	2	3	0	0	3	3	3	3	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	54		
25 Occupation des sols (urbanisme)	3	3	0	3	P	0	0	3	0	0	0	0	3	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	3	0	58			
MODES DE VIE																																																
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	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	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	0	3	0	0	0	P	P	1	3	2	0	0	P	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	0	2	3	0	0	0	1	0	2	2	0	3	2	0	2	2	0	1	0	0	2	1	P	0	3	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	0	2	0	2	2	0	1	0	P	2	2	2	0	1	72			
SYSTÈME POLITICO-INSTITUTIONNEL																																																
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	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	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	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	2	0	2	3	0	3	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	3	3	0	0	0	0	0	0	3	3	0	18		
CONTEXTE INTERNATIONAL																																																
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	1	0	0	0	0	P	3	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	2	2	0	0	2	0	2	0	1	P	3	0	0	2	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	2	2	3	3	2	2	P	3	3	2	1	2	P	3	0	3	0	3	0	3	1	68				
41 Demande touristique	0	0	0	0	1	2	0																																									

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

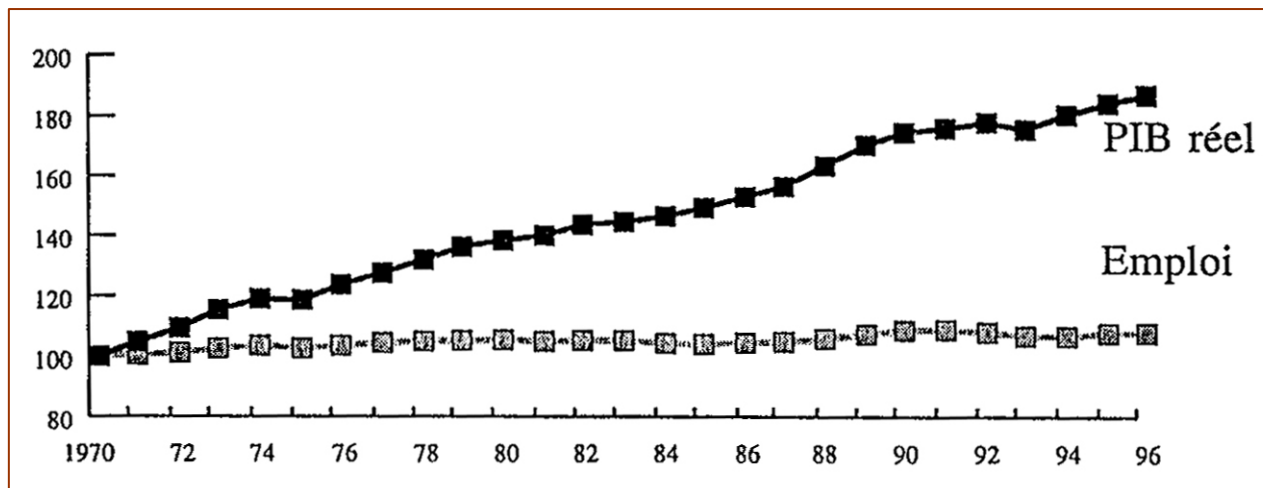


Source : *La situation démographique dans l'Union européenne* (1995)

1. En taux de croissance annuelle



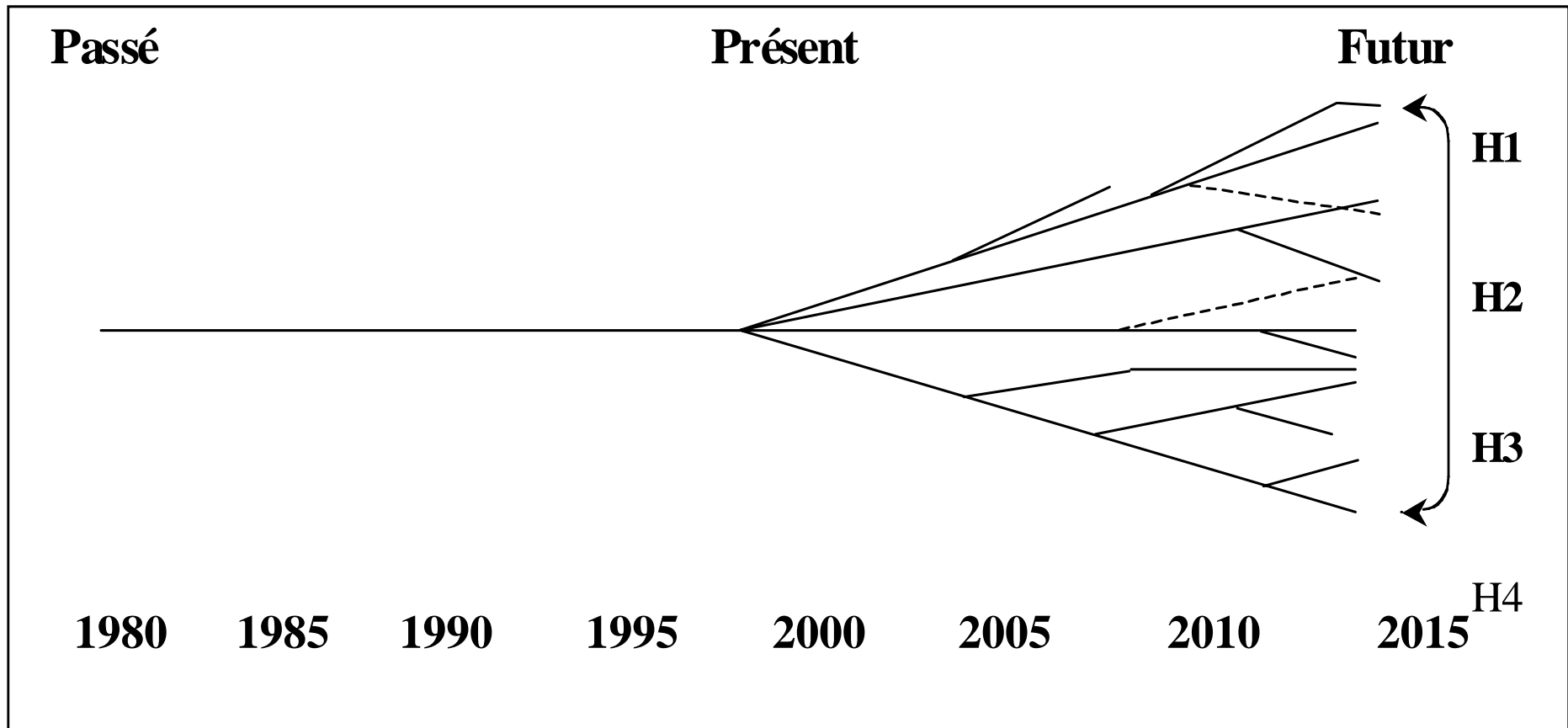
2. En volume, indice 100 en 1970



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

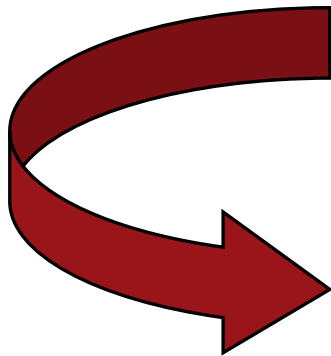
Phase 3 : L'arborescence des futurs



- ❑ 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**

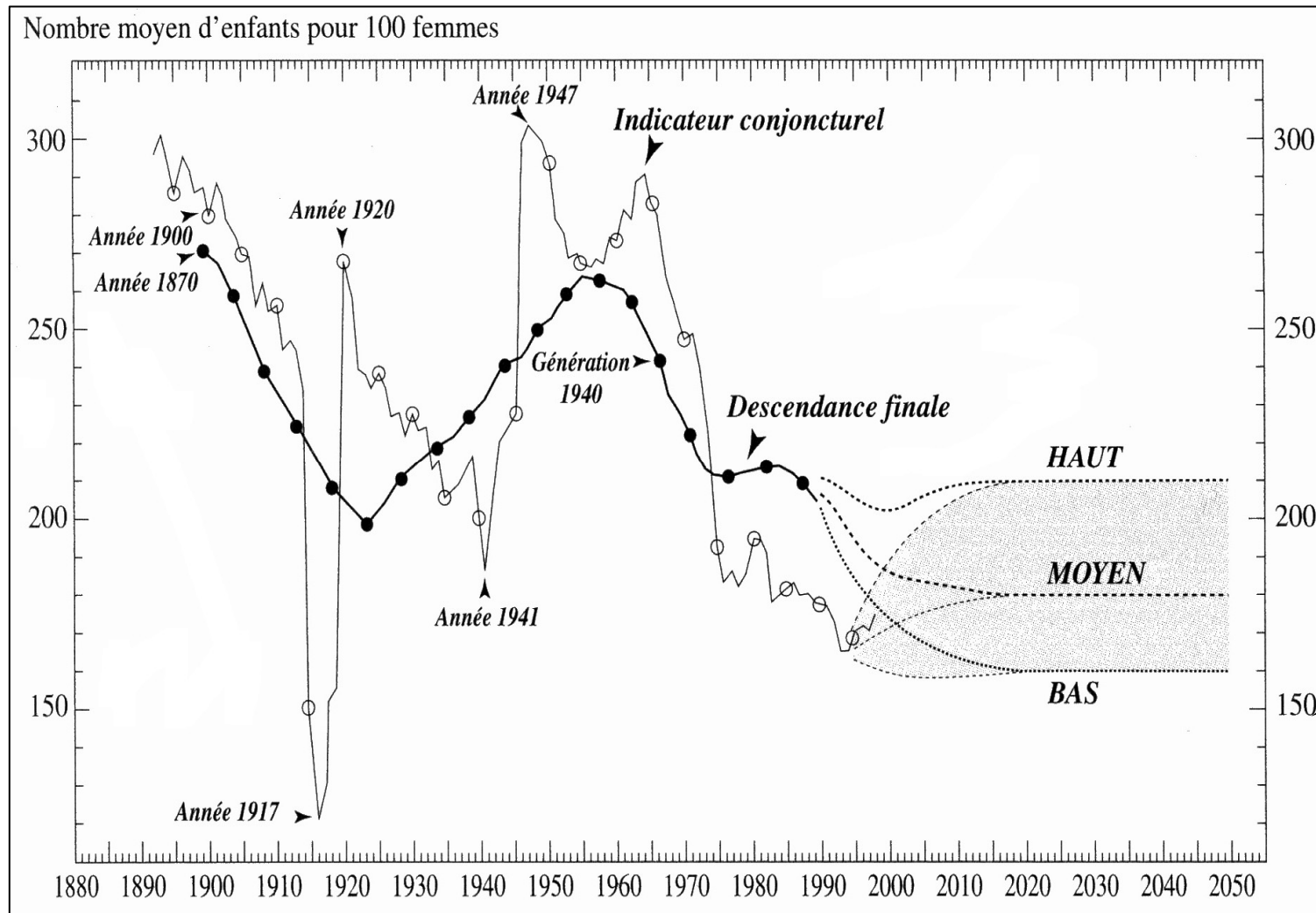
LES INDICATEURS « COMPOSITES »

- ➔ **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

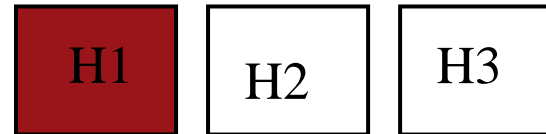
Sc 1	Sc 2	Sc 3
------	------	------

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

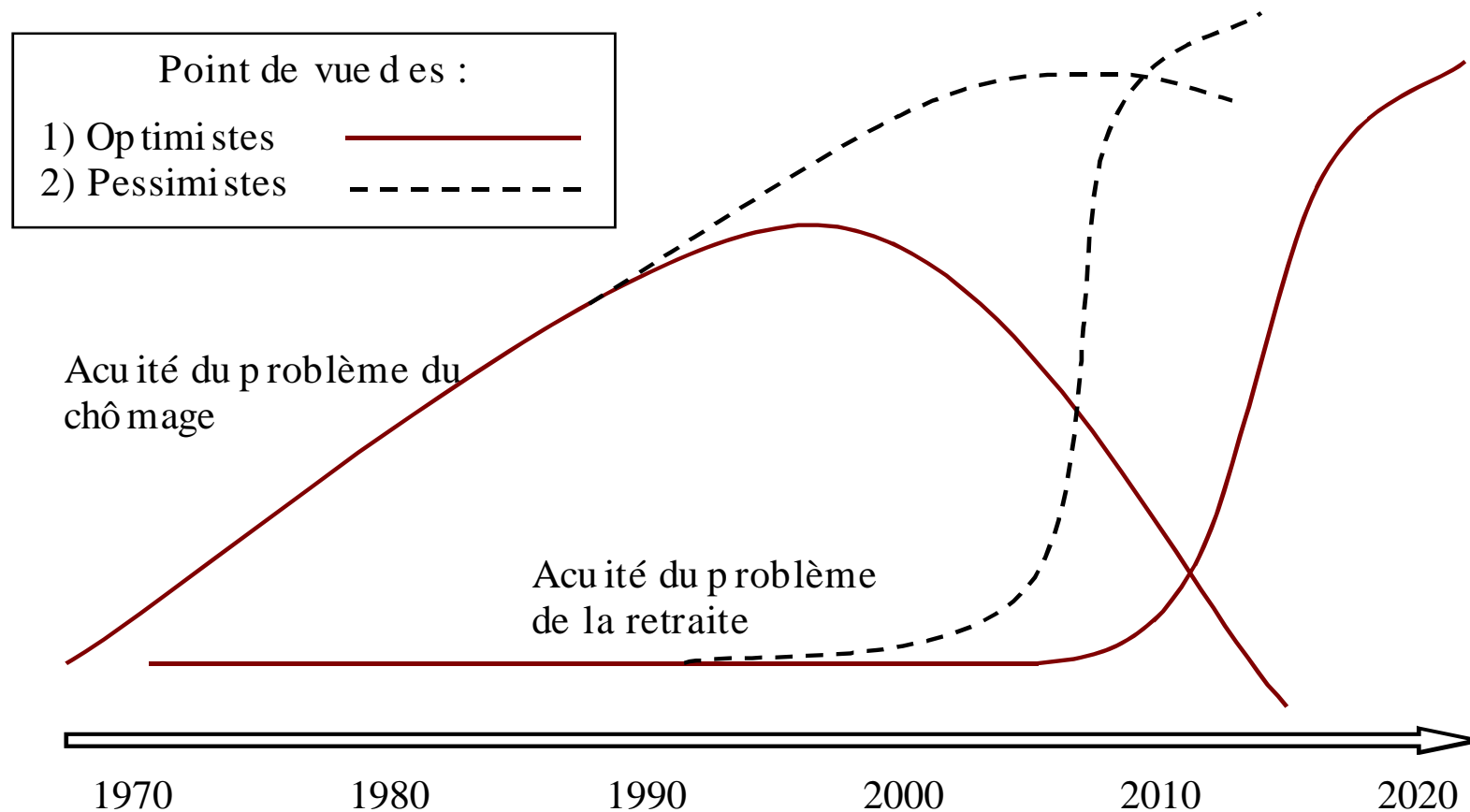
Sc 4

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

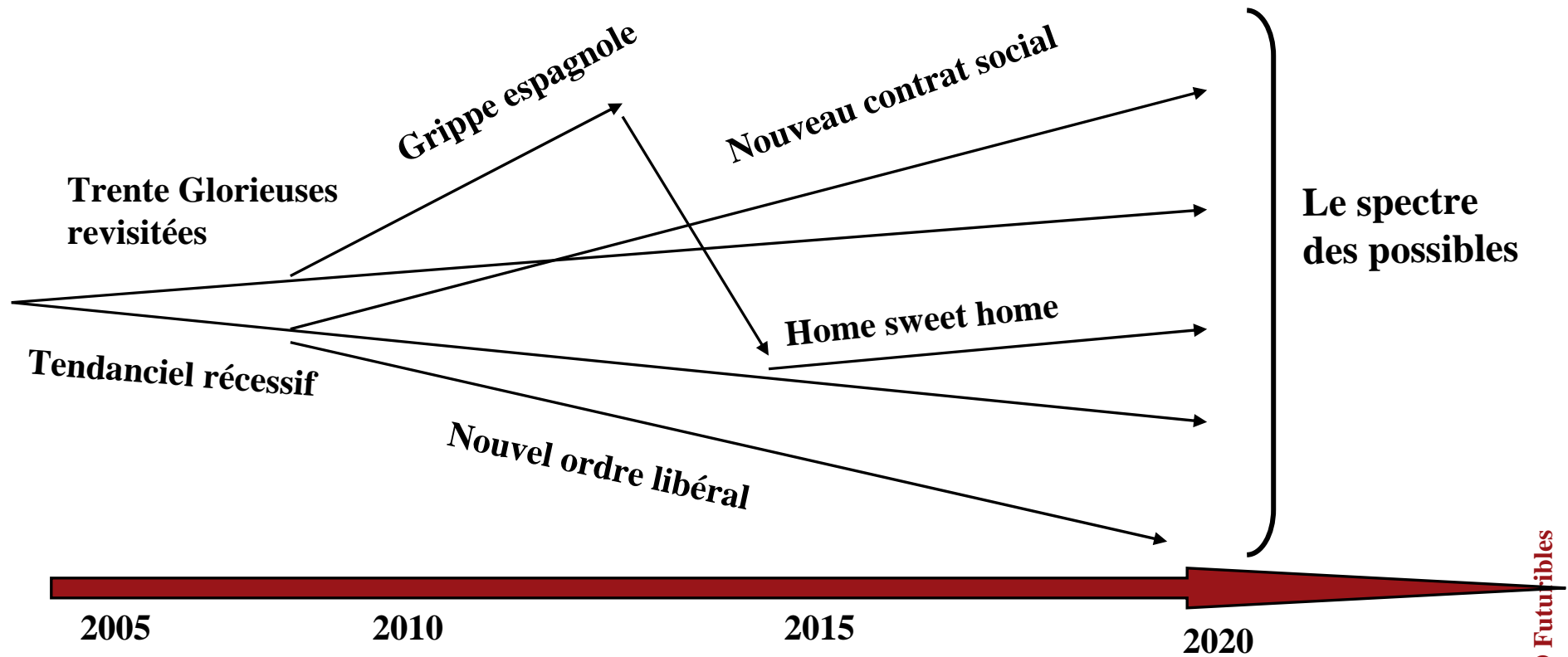
- LA BASE** : s'est-on correctement représenté le « système » ?
- LES CHEMINEMENTS : SI, ALORS ?**
Tout n'est pas équi-probable à chaque instant
- LES IMAGES FINALES**

**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



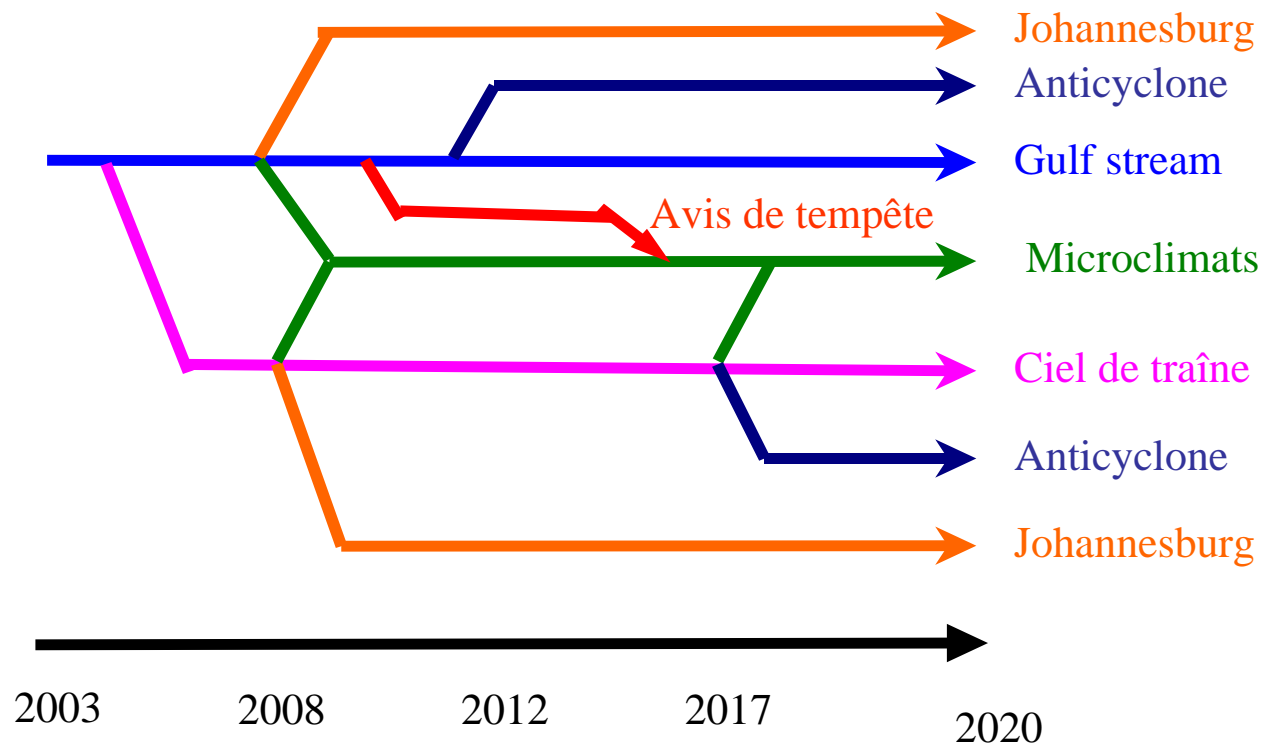
Exemple : la société française à l'horizon 2010 et 2020



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

Macro-scénarios

TER1	TER2	TER3	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

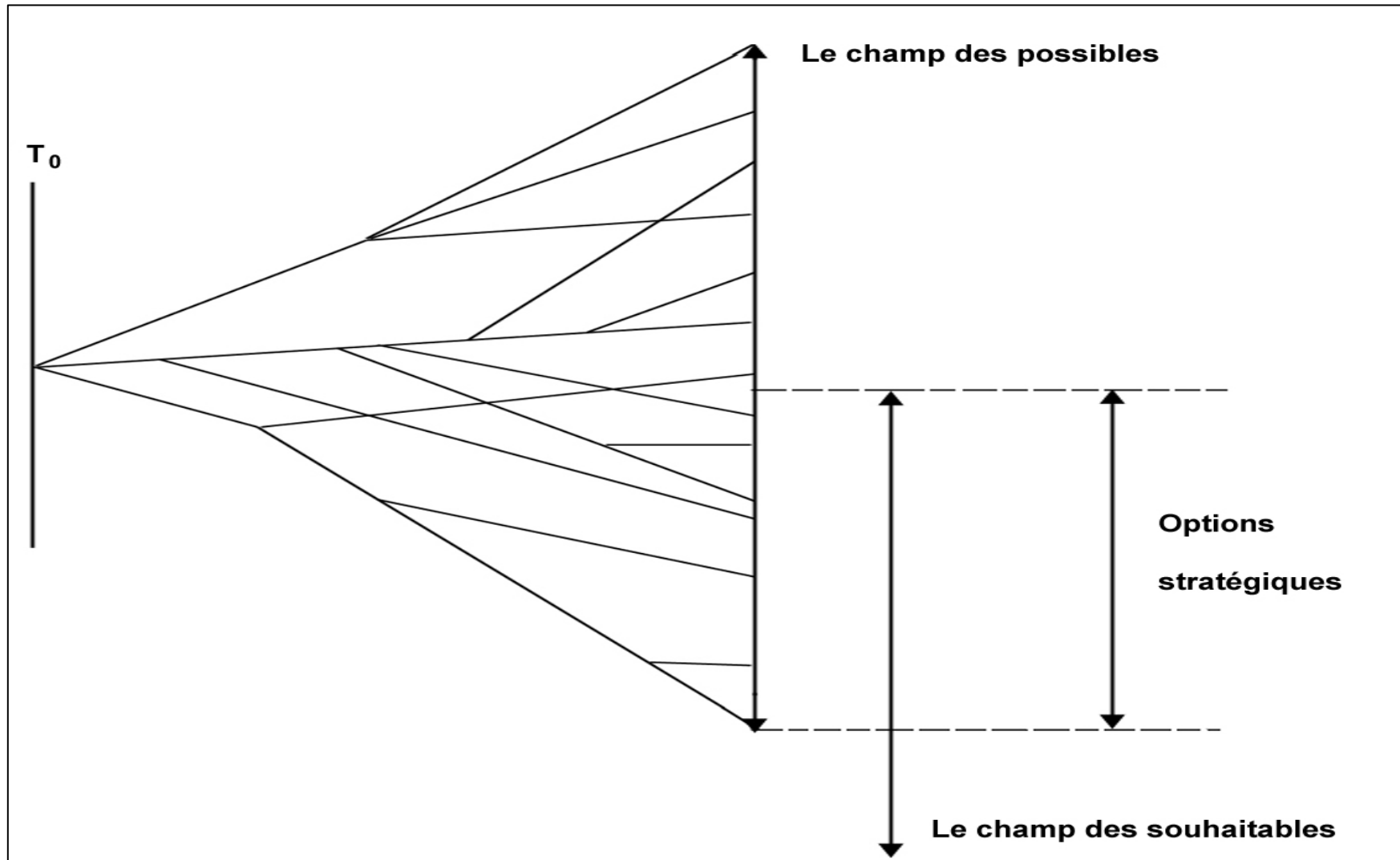
DYNAMIQUE PROPRE LE CONTEXTE EXTÉRIEUR	TER 1	TER 2	TER 3	TER 4
ENV 1				
ENV 2				
ENV 3				
ENV 4				

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
GULF STREAM	++	+/-	+/-	+	--	--
CIEL DE TRAINÉ	+	+	+	-	+++	-
JOHANNESBURG	+	+++	+/-	--	--	+++
MICROCLIMATS	--	-	+	+++	+	-
AVIS DE TEMPÊTE	--	-	+	+++	+	-
ANTICYCLONE SUR L'EUROPE	+	+++	+++	-	+/-	+++

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>