

UN NOUVEL ÂGE DES TERRITOIRES - UN NOUVEL ÂGE DE LA PROSPECTIVE

Edith HEURGON, responsable de la Prospective à la RATP
Josée LANDRIEU, responsable de la Prospective au Ministère de l'Équipement

Le rapport *Prospective, débat, décision publique*, présenté au Conseil économique et social par Jean-Paul Bailly en 1998¹, propose une démarche pour *construire des décisions stratégiques*, fondée sur une *démarche prospective en continu* et sur le *débat public*.

Partant du constat que la décision publique n'est accordée ni au contexte économique et politique actuel (caractérisé par la mondialisation, l'intégration européenne, mais aussi la décentralisation politique), ni au mouvement de la société (qui, loin d'être bloquée, fait preuve d'une grande vitalité alors que les institutions peinent à évoluer), il formule l'hypothèse suivante : la prospective, à condition de se renouveler, participe d'un nouveau mode de "gouvernance" associant institutions publiques, acteurs sociaux et organisations privées, dans l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de choix collectifs, capables de susciter une adhésion active des citoyens².

Dès lors, le temps n'est plus à une prospective située en amont de la décision, reposant sur la seule extrapolation de tendances lourdes, mais plutôt à une démarche capable de faire évoluer les termes mêmes dans lesquels les questions sont débattues, de détecter des signaux faibles, d'élaborer des futurs souhaitables et d'animer des processus de changement auxquels contribuent le plus largement possible les acteurs. Forger la *culture partagée* qui va rendre possible *l'action collective innovante*, voici un nouveau rôle pour la prospective.

Cela suppose une prospective exercée de manière continue et interactive, intervenant comme apport de connaissances et gestionnaire d'incertitudes, stimulant un processus d'intelligence collective des acteurs à tous les stades du processus de décision (écoute, diagnostic, conception, concertation, choix, appropriation, ajustement, évaluation).

FACE À UN CONTEXTE SOCIÉTAL INÉDIT : LA PROSPECTIVE DU PRÉSENT

Apparaît alors l'idée d'une "*prospective du présent*", capable de déceler les transformations déjà à l'œuvre dans la société, non encore perçues par le plus grand nombre (notamment les décideurs et les media), afin, encourageant les seules transformations souhaitées, de fournir un levier de changement et de stimuler l'initiative des acteurs.

¹ republié aux éditions de l'Aube sous le titre *Demain est déjà là*, 1999

² François Ascher, *Métapolis ou l'avenir des villes*, Odile Jacob, 1995

En effet, les évolutions contemporaines portent à la fois sur les aspects macroscopiques du système économique, financier et technologique et, de manière plus spécifique, sur les transformations locales, voire microscopiques, de la société. Entre les deux, apparaissent des *tensions* qui nourrissent le sentiment d'un *contexte sociétal inédit* perceptible sur plusieurs plans : culturel (imaginaires, sensibilités, mentalités, mœurs), socio-organisationnel (structures et fonctionnements collectifs, formels ou informels), technologique (modes de production et d'acceptabilité du changement). Il en résulte de la part des populations une modification des systèmes d'adhésion et une relative ouverture à *l'innovation*. D'où la nécessité de mobiliser dans les processus de changement le plus grand nombre d'énergies, même faibles, émanant des acteurs de base.

La prospective du présent opère dans ce contexte sociétal inédit. Elle se positionne sur des *champs de tension*, annonciateurs de changements, et ouvre les perspectives là où prévalent souvent des visions binaires (opposant l'ancien et le nouveau, le mondial et le local, le public et le privé, l'individuel et le collectif...) qui favorisent la pensée unique, appauvrissent le présent, réduisent les horizons.

Démarche d'apprentissage d'une *pensée complexe*, elle s'efforce, plutôt que d'appréhender le futur avec les catégories du passé, de renouveler les concepts. Afin de dépasser les contradictions apparentes, elle vise à *reformuler les questions*. En effet, le symptôme d'un problème mal posé, c'est de ne pas avoir de solution... ou des solutions technocratiques qui trouvent rapidement leurs limites. C'est dire que, si l'on veut un débat public constructif, il y a un effort préalable à accomplir pour en poser clairement les termes.

Pourquoi utiliser cette formule apparemment paradoxale de " prospective du présent " ?
Non, certes, sous l'effet d'une tyrannie de l'urgence³, mais, au contraire, comme nous y invite Jean Chesneaux⁴, afin de "renouer dans le respect de la durée, un dialogue interactif entre le présent agissant, le passé comme expérience et l'avenir comme horizon de responsabilité". Ainsi, "plus qu'une tranche de temps entre un passé et un futur", *le présent est le temps de l'expérience, le temps des initiatives, le temps de l'agir ensemble* où se jouent la société réelle et son avenir.

Agir ensemble, c'est alors interpréter le passé en confrontant nos visions du présent et nos anticipations de l'avenir. Le futur n'est pas inéluctable, au sens où une tendance s'imposerait, où un modèle d'évolution serait dominant, où un facteur de changement apparaîtrait incontournable. Le passé ne détermine l'avenir que parce que nos esprits le conçoivent ainsi.

La prospective du présent a pour ambition d'ouvrir le champ des possibles, de dépasser la vision de "*futuribles*" que des experts proposent aux décideurs, pour imaginer des *futurs souhaitables* à construire dans la dynamique même de l'action collective et du débat public. Postuler des futurs souhaitables relève d'une démarche qui s'oppose à la fois à une conception d'un " avenir fatalité " (afin de faire surgir les marges de manœuvres dont

³ Zaki Laïdi, *Le sacre du présent*, Flammarion 2000

⁴ Jean Chesneaux, *Habiter le temps*, Bayard

disposent les acteurs pour conduire leurs stratégies) et à une pensée hégémonique (afin d'appréhender les divers aspects des phénomènes et de confronter la variété des points de vue).

Trois premières directions peuvent être proposées pour définir ces futurs souhaitables:

- pointer d'abord, selon un principe poppérien, les *futurs que l'on veut absolument éviter*;
- percevoir des *pratiques émergentes de la part des citoyens* qui donnent à voir d'autres *manières de faire* déjà, en certains lieux, effectives... ;
- développer les démarches de “ *recherche de plein air* ”⁵, associant les acteurs concernés par une question afin de construire un “ groupe collectif émergent ”.

Au-delà, les conditions d'élaboration des futurs souhaitables relèvent d'un ordre procédural: écouter les citoyens pour cerner les attentes de la société, reconnaître les volontés d'autonomie et de responsabilité individuelle, veiller à l'ouverture et la pluralité des choix, enfin organiser le débat public sur la base de controverses et d'une pluralité de regards.

La prospective du présent s'affirme ainsi comme une pédagogie de la découverte et du changement dans un monde complexe. Rencontrant la maïeutique, elle est à la fois "lecture aiguë" du présent, interprétation dynamique de l'innovation, démarche de débat et de confrontation, capacité à agir ensemble dans la cité.

Loin d'être l'apanage des experts, cette démarche est partagée par l'ensemble des acteurs, accréditant un *nouveau modèle de la relation entre prospective et décision, qui accorde une large place au débat public.*

LE TERRITOIRE : UN CHAMP D'INTERVENTION PRIVILÉGIÉ POUR LE DÉVELOPPEMENT DE CE NOUVEAU MODÈLE

Dans le groupe *Prospective territoriale et action publique* de la DATAR, l'hypothèse a été formulée que le territoire constituait un champ d'intervention privilégié au sein duquel pouvait se développer ce nouveau modèle de la relation entre prospective et décision afin de renouveler l'action publique.

Alors qu'un peu prématurément, après la “ fin de l'histoire ”, quelques experts ont prédit, sous l'empire des réseaux, la “ fin des territoires ”, l'on convient généralement aujourd'hui qu'à cette déterritorialisation annoncée s'adjoignent de nouvelles formes de reterritorialisation et que s'invente, peut-être, un *nouvel âge des territoires*.

Certes les territoires s'imbriquent, les frontières géographiques s'estompent, les échelles se transforment. De nouvelles temporalités se dessinent, sous l'effet des technologies et des dynamiques socio-culturelles. Mais, parallèlement, sorte d'antidote à la mondialisation et à l'indifférenciation, l'ancrage local s'affirme comme essentiel à l'action démocratique. Favorisant l'enracinement et la singularité, il apparaît comme un mode privilégié de

⁵ Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, *Agir dans un monde incertain*, Seuil 2001

dépassement des tensions entre les évolutions économiques mondiales et les aspirations de plus en plus vives des citoyens à l'autonomie, à l'initiative et à la solidarité.

Le territoire se trouve ainsi promu à la fois comme lieu d'histoire, de cultures, d'identification, et comme espace d'invention de nouvelles formes de démocratie, acceptant la pluralité des acteurs, attentives aux personnes et aux situations, capables de mobiliser les multiples potentiels de développement humain.

Plusieurs modes de territorialisation sont en cours que les contributions du présent ouvrage analysent avec précision:

- *une recomposition institutionnelle* visant à ce que les territoires (par exemple, selon des pays et des agglomérations) correspondent mieux aux pratiques quotidiennes des populations et stimulent les partenariats sur des échelles suffisamment vastes pour conduire une action d'envergure;
- *l'élaboration de projets de territoires*, initiés par les élus locaux et les institutions publiques, souvent dans le cadre des démarches de contractualisation entre l'Etat et les collectivités, et associant un plus ou moins grand nombre d'acteurs ;
- *une nouvelle étape de décentralisation* aujourd'hui annoncée, semble-t-il au bénéfice principal des régions.

Mais, de notre point de vue, au-delà des transformations institutionnelles, le nouvel âge des territoires passe surtout par une mise en mouvement des acteurs dans des espaces-temps d'apprentissage et d'innovation, où peuvent alors s'inventer de nouveaux modes de “ vivre ensemble, égaux et différents ”⁶.

C'est cette mise en mouvement des acteurs, favorisée par le partage des savoirs et de nouvelles pratiques de la prospective, que, dans un premier temps, nous avons voulu observer dans certains territoires.

LES PRATIQUES DE PROSPECTIVE TERRITORIALE OBSERVÉES DANS LES TROIS ATELIERS RÉGIONALISÉS

L'occasion nous en a été fournie par les trois "ateliers" organisés en Poitou-Charentes, Nord-Pas-de-Calais et Provence-Alpes-Côte d'Azur, qui ont réuni les principaux acteurs engagés dans des démarches de prospective territoriale.

De la décision publique à l'action collective territoriale — De la prospective, comme étude amont, à la prospective, comme démarche continue de changement

Ces trois régions conduisent des prospectives diversifiées, ce qui ne surprend guère. Économiquement, sociologiquement et politiquement contrastées, elles se sont construites à

⁶ Alain Touraine, *Pourrons-nous vivre ensemble ? Égaux et différents*, Fayard 1997

partir d'histoires et de trajectoires spécifiques, et se situent, chacune, dans un contexte géopolitique particulier. Elles ont aussi leurs propres cultures de l'action publique, du politique et de l'institutionnel et, face à la mondialisation, leurs atouts de croissance diffèrent. Il n'y a donc pas de raison, a priori, pour que convergent leurs visions du futur et les démarches selon lesquelles elles les élaborent. Ce serait, au contraire, l'homogénéité des prospectives qui pourrait inquiéter puisqu'elle révélerait, alors, que les procédures et l'institutionnalisation limitent l'inventivité des territoires.

Cette diversité reconnue tempère donc l'image, diffusée par certains manuels, d'une prospective territoriale méthodologiquement normée et reproductible, pour accréditer plutôt le principe d'une démarche à "géométrie variable" : *non seulement les pratiques de prospective varient d'un territoire à l'autre, mais surtout elles s'inventent en même temps qu'elles inventent leurs territoires.*

Toutefois cette diversité de pratiques ne tient pas à la seule spécificité des territoires, elle est aussi liée à la *variété des processus inventifs* à l'œuvre dans la société, processus d'autant plus nécessaires qu'aujourd'hui, comme nous avons pu l'observer, s'opère dans les territoires un déplacement des enjeux politiques qui, en contrecoup, transforment les démarches prospectives.

En effet, les stratégies des acteurs locaux semblent évoluer : certes, trouver des réponses à court terme aux problèmes économiques et sociaux (comme la reconversion économique, la création d'emplois, l'insertion des exclus, l'attractivité des territoires) demeure une préoccupation forte, ainsi que la consolidation des pouvoirs institutionnels, mais apparaît, de plus en plus nettement, un nouvel enjeu : activer des processus de développement culturel, parfois en rupture avec le passé, et donner force à une société civile encore peu présente dans l'héritage institutionnel.

Le changement culturel des institutions, l'inventivité sociétale et l'apprentissage collectif d'une "autre façon" de faire ensemble l'avenir, constituent ainsi le nouveau défi auquel se trouvent confrontés les acteurs locaux.

Faire face à un tel défi ne va pas de soi : dans les différents territoires, les démarches se cherchent, des résistances apparaissent, de nouveaux acteurs s'affirment tandis que d'autres se repositionnent. Ces tâtonnements par essais-erreurs expliquent ainsi à la fois la diversité des démarches entre territoires et leur variété au sein d'un même territoire.

Ce foisonnement d'expériences accrédite aussi certaines notre hypothèse portant sur la réciprocité des relations entre mise en mouvement des territoires et transformation des pratiques de prospective.

En ce qui concerne le territoire, *il apparaît moins comme une donnée institutionnelle que comme le produit même de ces démarches innovantes.* En d'autres termes, ce sont les initiatives prises par les acteurs en mouvement qui font territoire. Par ailleurs, nous interprétons ces diversités comme le signe d'une *mise en mouvement des territoires*

concernés sous l'effet d'un nouveau paradigme qui favorise le passage d'une logique de *la décision publique*, dominée par l'Etat et les collectivités, à une logique de *l'action collective territoriale*, où s'impliquent les instances publiques, mais aussi une large variété d'acteurs de la société civile.

La "gouvernance" s'inscrit alors dans ce processus de changement, mais il s'agit d'une gouvernance restreinte à certains acteurs, car la notion même de "public" est en débat. Selon la question posée et l'enjeu énoncé, des acteurs "publics", autres que l'Etat ou les collectivités locales, se manifestent, s'inventent, s'engagent : syndicats, associations, entreprises, universitaires, groupes de citoyens ... *Bref, l'action territoriale sort de la stricte sphère publique.*

En ce qui concerne la prospective, si elle était hier censée éclairer les "décideurs" par des études à caractère plutôt prescriptif, *elle se transforme en une démarche participative et délibérative qui accompagne des processus de mutation culturelle et politique locaux.*

Il faut noter cependant que l'évaluation des nouvelles pratiques de prospective territoriale est rendue difficile par le manque d'indicateurs pertinents, capables de mesurer les effets des actions engagées au travers de trajectoires inventives, non linéaires, qui mettent à mal les raisonnements fondés sur des oppositions binaires.

Cette prospective en continu des territoires en mouvement fait apparaître une "*nouvelle figure du politique*", notamment en Poitou-Charentes et en Nord-Pas-de-Calais: conscient des complexités et des incertitudes, préoccupé par la conciliation d'initiatives prises à différentes échelles, engagé dans des démarches de "gouvernance", le responsable local est conduit à formuler les *objets* de son action (les questions auxquelles il doit s'atteler, les domaines de son intervention, les projets qu'il peut initier) en même temps qu'il anime les *processus* qui légitiment ses interventions (élargissement des réseaux d'acteurs impliqués dans la conduite des politiques publiques, adhésion à une vision d'avenir partagée, reconnaissance du bien fondé d'actions dont les effets induits ne peuvent être évalués à court terme...).

Ce changement d'optique n'est pas sans incidence sur le jugement porté quant au caractère opératoire de la prospective. Il est apparu, en effet, que la qualité d'un exercice prospectif ne se mesurait plus seulement par ses incidences sur la prise de décision, ni même sur les politiques territoriales, mais qu'elle tenait, de plus en plus, à sa capacité à stimuler des processus d'apprentissage mutuels, à favoriser la reconnaissance de groupes émergents⁷, à engager et à diffuser des expériences innovantes.

Lorsque ce problème de l'efficacité de la prospective s'est posé dans nos débats, il n'a pu être traité indépendamment de celui des référents qui fondent l'évaluation de l'action publique. Lorsque celle-ci est jugée, par exemple sur des objectifs de "reconversion" territoriale, de création d'emplois ou d'ouverture sur l'Europe, l'on attend de la prospective une aide à la détection d'activités potentielles et la mise en évidence d'atouts concourant

⁷ selon la terminologie proposée par Michel Callon et al.

aux enjeux considérés. Mais lorsque l'action publique vise à stimuler une dynamique territoriale, alors elle ne s'évalue plus seulement par ses effets sur l'emploi ou les échanges économiques, mais surtout par la force de l'inventivité qu'elle produit.

D'où une transformation des attentes des acteurs locaux à l'égard de *la prospective, qui apparaît alors, en elle-même, comme une action collective qui participe de ces processus*. En conséquence, le fait que telle ou telle démarche prospective ait été abandonnée ou n'ait pas abouti à la formulation de futurs possibles et/ou souhaitables ne permet pas de conclure qu'il y ait eu défaillance de la prospective. Cela peut, en revanche, éclairer sur les dysfonctionnements des systèmes d'acteurs locaux et sur leur incapacité à faire face aux enjeux de changement sociétal et d'innovation culturelle.

Ainsi, l'observation conduite permet d'accréditer l'hypothèse du rapport "Prospective, débat, décision publique" selon laquelle se met en place dans les territoires un nouveau modèle de la relation entre prospective et décision publique, en l'élargissant même à un modèle de la relation entre prospective et action collective territoriale, au sein duquel la prospective est moins conçue comme une étude en amont de la décision et, de plus en plus, comme un processus d'apprentissage en continu, constitutif de l'évolution territoriale.

De la connaissance "contractualisée" à la connaissance "partagée" — la prospective : connaissance et action de changement culturel

Longtemps circonscrite au champ de l'expertise, la prospective — et en particulier la prospective du présent — est une démarche qui imbrique étroitement connaissance et action. C'est donc sur ces deux volets qu'il convient de repérer les changements en cours.

En ce qui concerne l'action, nos observations précédentes ont montré que la diversité des démarches constatée dans les trois régions témoignait d'un changement de paradigme dont la prospective était partie prenante, s'affirmant alors, en elle-même, comme une *action collective constitutive d'un processus de changement culturel*.

En ce qui concerne les connaissances, nous avons alors cherché à saisir, dans les trois régions étudiées, la nature des savoirs construits par et dans les démarches mises en place.

Au-delà d'un objectif consensuel, formulé par toutes les personnes rencontrées, de bâtir, grâce à la prospective, une connaissance "partagée" par les acteurs du territoire, des opinions différentes se sont manifestées quant à la nature de ces savoirs, aux modalités de leur production comme de leur partage, et aux liens qu'ils entretiennent avec l'organisation sociale du territoire.

En premier lieu, il est apparu que cet objectif de "connaissance partagée", même lorsqu'il était inscrit dans une perspective de démocratie locale — ce qui n'est pas le cas partout —, était exclusivement porté par les institutions publiques (services de l'Etat, collectivités

territoriales), l'initiative ne relevant que rarement — à l'inverse de ce que l'on peut observer dans d'autres pays — de la société civile. Cette impulsion publique a deux conséquences :

- l'affirmation générale, formulée avec plus ou moins de force selon les territoires, que la "connaissance territoriale", produite lors d'un exercice prospectif, doit être "objective" et que, pour permettre le dialogue entre institutions et construire un "diagnostic" consensuel du territoire, il faut disposer d'informations stabilisées, généralement quantifiées, autour desquelles peut être organisé un débat collectif. Cette interprétation collectivement assumée des données permet, selon les services qui portent la démarche, d'établir une connaissance territoriale dotée d'un statut de "vérité" pour les acteurs de la gouvernance. Mais, de notre point de vue, cette connaissance ainsi "contractualisée" repose sur une vision essentiellement procédurale des politiques publiques territorialisées. Construits à partir de "faits" et de données quantifiées, les "diagnostics partagés" paraissent faiblement problématisés et n'accordent guère de place aux dimensions socio-culturelles. Ce sont généralement les services d'Etat qui assurent la réalisation de ces "documents prospectifs", même si on voit s'affirmer en Poitou-Charentes, et surtout en Provence-Alpes-Côte-d'Azur, de "nouveaux" acteurs publics (l'INSEE et, d'une autre manière, l'Université) qui souhaitent exercer un rôle éminent dans la production de cette "connaissance partagée". Apparaît alors le risque — dont sont conscients certains acteurs locaux — d'une dérive techniciste de la prospective territoriale qui encouragerait alors une vision institutionnelle et abstraite des territoires et perdrait toute sa force inventive ;
- une autre conception s'affirme cependant, en Poitou-Charentes et surtout dans le Nord-Pas-de-Calais, selon laquelle la connaissance prospective ne se réduit pas à des interprétations consensuelles de données, mais révèle des controverses. Une telle "connaissance des écarts" permet de mettre en interface des cultures différentes, et facilite, au sein même des institutions, un maillage entre le "dedans" et le "dehors", ainsi qu'une ouverture sur l'environnement sociétal. L'élaboration de cette connaissance repose sur une volonté politique et sur une effective coopération entre des acteurs qui, au-delà de leur rôle de représentation institutionnelle, s'impliquent personnellement dans les changements. L'enjeu est alors moins de produire une "connaissance contractualisée" que d'élaborer une "connaissance concrète et partagée" (au sein de laquelle les données traitées sont interprétées dans leur contexte politique, social et culturel), une connaissance dynamique capable de changer, dans le cours même de sa production, la culture des institutions et de créer de nouveaux espaces de pouvoir. Par exemple, le MEDEF et la CFDT, en Poitou-Charentes, semblent engagés, à travers leurs responsables locaux, dans la recherche d'une modernité institutionnelle qui, si elle réussit, devra beaucoup à la "connivence" qui se sera forgée au cours du processus de diagnostic territorial prospectif.

Ces pratiques innovantes confirment une de nos hypothèses: *le contenu de la connaissance territoriale est indissociable du processus même qui le produit*. Et, à cet égard, les services de l'Etat doivent être prudents lorsqu'ils comparent ou agrègent des données territoriales. Car, selon nos observations, ces processus sont différents d'un endroit à l'autre :

- dans certains cas, c'est un "organisme médiateur" qui assure la mise en relation des acteurs et anime le réseau d'échanges. Cette extériorité permet aux personnalités qui y participent de confronter leurs représentations, voire de les rapprocher, sans être contraintes par des cadres institutionnels : c'est ce rôle de médiateur qu'assure, par exemple, le Centre de ressources de Poitou-Charentes. L'élaboration d'une connaissance partagée y est vécue comme *un moment dans un processus de rapprochement des acteurs et de modernisation institutionnelle*, mais la connaissance coproduite n'engage pas les institutions ;
- dans d'autres cas, la "gestion de la tectonique des plaques culturelles" — pour reprendre une expression de l'atelier Nord-Pas-de-Calais —, fait partie de la gouvernance. Elle n'a pas à être externalisée. La démarche prospective conduit alors à une *"connaissance de questionnement" qui favorise la production d'une "culture commune"*. Elle fait donc partie du processus de gouvernance. La construction du "questionnement prospectif partagé" s'élabore autour de la "table de gouvernance" ;
- enfin, un troisième cas de figure, plus spécifique, est apparu dans la région PACA : "la connaissance partagée" y est définie comme une connaissance "interdisciplinaire" qui permet *le décloisonnement institutionnel*. Sa production relève alors de la confrontation entre savoirs scientifiques et s'inscrit dans une vision rénovée de l'institution universitaire.

Selon nos observations, ces diverses pratiques de production des connaissances se réfèrent à des conceptions différentes du changement sociétal, ce qui renvoie au lien étroit qu'entretient la prospective avec l'action collective :

- certains acteurs politiques considèrent que le mode de problématisation de l'action publique est déterminant de la mise en mouvement des territoires. Ils adhèrent à l'idée que la prospective joue un rôle majeur dans la formulation de problèmes et dans l'émergence d'une culture politique capable d'y apporter des solutions. Ils attendent ainsi de la prospective qu'elle soulève des questions que les institutions ne mettraient pas spontanément à l'agenda politique. C'est la dynamique des "et si ...", expérimentée dans le Nord-Pas-de-Calais, qui vise à *élargir les représentations institutionnelles et à réduire les écarts entre les représentations territoriales instituées et les représentations territoriales vécues* ;
- d'autres acteurs politiques voient comme principal levier de changement *"l'ingénierie du rapprochement"* qui sous-tendrait simultanément la production d'une connaissance fine et innovante des territoires et la modification des positionnements institutionnels. Il s'agit ainsi de modifier à la marge l'organisation sociale. Cette *conception de la modernité institutionnelle*, au service de laquelle serait la prospective, nous semble dominer en Poitou-Charentes ;

- enfin, principalement dans le Nord-Pas-de-Calais, la transformation de paradigme passe par *la construction d'un "collectif politique"* qui favoriserait, voire impulserait, une culture de la réactivité, la gestion des décalages entre les rythmes d'évolution de la modernité économique et ceux des mutations socio-culturelles, l'association de la société civile (entreprises, associations, syndicats...) aux processus de changement. Au cœur de ce "collectif politique", la prospective devient alors un processus d'action collective.

Ainsi l'observation conduite dans les trois régions confirme les liens étroits et réciproques qui, dans la prospective territoriale, se construisent entre connaissance "partagée" et action collective pour conduire le changement.

La prospective territoriale, en tension entre l'institutionnel et l'innovation

La prospective territoriale prend ainsi forme et contenu dans un espace à trois dimensions :

- les pouvoirs et l'action collective,
- les savoirs et la connaissance partagée,
- le changement sociétal et la modernisation des institutions publiques.

Dans cette géométrie tri-dimensionnelle, la situation varie cependant selon l'importance relative que prennent, dans chaque territoire, deux attitudes opposées :

- une volonté "rationalisatrice", coutumière des institutions publiques et de certains "experts", et qui domine les procédures publiques ;
- une attitude d'inventivité qui n'hésite pas à bousculer les repères traditionnels et les savoirs experts, et à laquelle se réfèrent certains acteurs de la société civile et les innovateurs.

Plus les forces de "rationalisation" sont prégnantes et plus la prospective, qui repose alors principalement sur des savoirs experts, se distancie de l'action collective et conforte les institutions en place. A l'inverse, plus les forces d'innovation sont actives dans la société civile et les instances locales, plus la prospective permet d'inventer des savoirs partagés, de favoriser les apprentissages réciproques et de construire une "intelligence collective". Elle s'inscrit alors comme un *acteur à part entière des processus d'action territoriale et participe de la modernisation des institutions publiques.*

Or, c'est l'émergence, voire l'affirmation de ces capacités d'invention, qui constitue, selon nous, dans les territoires aujourd'hui, un changement manifeste. Il en résulte une transformation parallèle du rôle assigné à prospective, transformation qui se heurte évidemment à des forces institutionnelles défavorables, voire hostiles.

En témoigne le débat assez vif qui a surgi dans les "ateliers" à propos de la question suivante : le cadre institutionnel d'aujourd'hui constitue-t-il un obstacle à l'exercice d'une prospective territoriale capable de soutenir des politiques d'innovation? Celle-ci doit-elle prendre ses distances avec les institutions pour jouer son rôle d'acteur effectif du

changement sociétal, par les connaissances qu'elle produit, le rapprochement des acteurs qu'elle favorise et le questionnement des représentations qu'elle suscite ?

Ce débat sur les rapports entre prospective et institutions s'est organisé autour de trois questions :

- *Faut-il des lieux "flous", "libres", "parallèles", dans lesquels les démarches prospectives pourraient mieux s'épanouir jusqu'à jouer parfois un rôle de "contre-pouvoir culturel" ?*

Selon nos observations, plus les acteurs locaux se sentent contraints par leurs institutions et isolés en leur sein, plus ils revendiquent des lieux "libres". A l'inverse, plus ils partagent avec d'autres acteurs leur projet de modernisation, plus ils évoquent la nécessité de lieux "parallèles", ouverts aux partenaires institutionnels, susceptibles de faire partie à terme des nouvelles instances de la démocratie locale.

De ce débat, il ressort que la démarche prospective a besoin de lieux spécifiques, inscrits dans la durée, permettant aux acteurs de transformer les institutions sur leurs marges. Des lieux "dedans-dehors", où la formulation de dissensus soit possible et favorise une maïeutique collective du changement. Ces lieux sont alors à inventer dans les territoires, non en opposition, mais en synergie distanciée avec les institutions.

- *Dans ces "lieux parallèles", la société civile a-t-elle sa place ? comment pourrait-elle y prendre place ?*

Peu d'acteurs de la société civile nous ont paru réellement impliqués dans les démarches prospectives: quelques entreprises, un syndicat, certaines associations participent épisodiquement aux réunions. Pourtant, les acteurs institutionnels ont fréquemment évoqué la nécessité d'articuler les problèmes économiques et les questions sociales, de passer de représentations de territoires institués à des représentations de territoires vécus, de répondre aux enjeux de démocratie locale.

Plusieurs hypothèses peuvent expliquer cette faible ouverture: peut-être les citoyens ne participent-ils pas aux démarches prospectives parce qu'ils n'y sont pas invités ? peut-être ne voient-ils pas d'intérêt à s'y investir, parce qu'ils ne se reconnaissent pas dans les questions proposées à l'ordre du jour ? Faut-il donc continuer à s'interroger sur l'ouverture de la prospective publique à la société civile ? ou faut-il poser autrement la question et se demander pourquoi les acteurs de la société civile eux-mêmes n'engagent pas de démarches prospectives ? L'implication de la société civile dans la construction du futur est pourtant un enjeu important de modernisation de l'action territoriale, mais il ne semble pas que la question ait été réellement posée dans les territoires observés.

- *Quel rôle joue la quantification dans les relations entre prospective territoriale et institutions ?*

Le recours au quantitatif se présente au premier abord comme une nécessité méthodologique, les chiffres étant donnés comme garants d'"objectivité". Les débats ont cependant montré que ce primat des chiffres — avec la rigidité des classifications selon

lesquelles ils sont établis — constitue parfois un rempart protecteur derrière lequel s'abritent, face aux forces d'inventivité, les institutions conventionnelles.

Or, plus le besoin de modernisation institutionnelle se fait sentir, et plus la nécessité d'un renouvellement des cadres conceptuels s'impose. La "synergie distanciée" assigne donc à la prospective, à côté d'une certaine prise de distance par rapport aux chiffres, un devoir de renouvellement conceptuel.

Au terme de ce rapide parcours dans trois régions, et sur la base des dimensions retenues dans notre analyse (les pouvoirs et l'action collective, les savoirs et la connaissance partagée, le changement sociétal et la modernisation des institutions), il nous semble avoir perçu, sous différentes formes, les germes d'une transformation conjointe des dynamiques territoriales et des pratiques de prospective qui confirment, pour une part, les hypothèses du rapport Bailly, et qui, pour une autre part, soulèvent des questions que nous allons replacer maintenant dans le cadre plus général des débats actuels dont la prospective fait l'objet.

LES APPORTS DES COLLOQUES DE CERISY "PROSPECTIVE D'UN SIÈCLE A L'AUTRE"

Nous avons choisi de faire cet enrichissement sur la base des travaux des quatre colloques **Prospective d'un siècle à l'autre**, organisés en 1999, 2000, 2001 et 2002, par le Centre culturel International de Cerisy, dans la mesure où l'un de leurs objectifs était justement de cerner les évolutions qui, d'un siècle à l'autre, intervenaient entre pouvoirs, savoirs et prospective.

Deux colloques ont abordé les nouvelles dimensions de la gouvernance et de la connaissance : ils vont nous permettre d'alimenter la réflexion sur les liens entre prospective et pouvoirs d'une part, entre prospective et savoirs d'autre part.

Les deux autres ont porté, l'un, sur les rapports entre l'expertise et l'intelligence collective et, l'autre, sur la formation des sujets collectifs. À caractère plus prospectif, grâce à des ateliers d'initiative (qui ont réuni, avec des prospectivistes et des chercheurs, divers acteurs politiques, économiques et sociaux), ils ont permis non seulement un échange sur des expériences et des savoirs constitués, mais aussi une élaboration collective de connaissances nouvelles et une contribution au renouvellement conceptuel nécessaire à la prospective et à l'action collective. Ils ont enfin fait progresser les démarches de prospective du présent dans leur rapport avec la connaissance et l'action.

Les relations entre prospective et pouvoirs

(Prospective pour une gouvernance démocratique)⁸

⁸ *Prospective pour une gouvernance démocratique*, Colloque de Cerisy, coordonné par Edith Heurgon et Josée Landrieu, l'Aube 2000.

Le colloque de 1999 a abordé les relations entre la gouvernance et la prospective, en prenant en compte, d'une part, les phénomènes de mondialisation et, d'autre part, l'aspiration croissante des personnes à "agir ensemble" dans des espaces-temps qui favorisent le dialogue et l'initiative. Il a clairement mis en évidence que "gouverner" n'est plus possible au sens où une souveraineté s'exercerait sans partage (au sein des entreprises, des collectivités locales, des Etats ou des organisations internationales) et qu'inventer de nouvelles formes de gouvernance devient une tâche désormais urgente.

Dans la mesure où "gouverner" ne se réduit pas à "décider", mais consiste à créer, selon l'opportune d'Alain Touraine⁹, les conditions d'un "vivre ensemble, égaux et différents", il a été jugé opportun — rejoignant l'une de nos conclusions sur les ateliers territoriaux — de substituer au terme de *décision* celui d'*action collective*, afin de privilégier :

- les *objets de l'action* par rapport à la *décision* trop souvent limitée au "spasme décisionnel"¹⁰,
- le *processus de co-construction* par rapport au *résultat final*,
- *l'expérience humaine* par rapport aux procédures *institutionnelles*,
- l'*élaboration de repères* collectifs, contextualisés, voire éphémères, par rapport aux *règles universelles*.

Dans cette perspective, l'action collective se réfère à un "objet" ou *champ de questions* à traiter, et se construit à la fois par les *savoirs* que mobilisent et construisent les acteurs (ce qui relève plutôt de la connaissance) et par les *relations* qui se tissent entre des acteurs nombreux, hétérogènes (ce qui relève plutôt de la gouvernance), animés par des logiques différentes (économique, politique, morale), qui ne se limitent ni à la subordination, ni au marché, ni même au contrat.

La prospective territoriale — à laquelle le colloque a consacré une journée entière animée par Fabienne Goux-Baudiment — s'inscrit dans une double nécessité (comprendre, voire anticiper, l'ampleur des mutations de la société ; donner un sens à l'action dans un monde complexe) et doit répondre simultanément à deux enjeux :

- au niveau des objectifs, celui du *développement*, qualifié tantôt d'économique, tantôt de local, tantôt de durable ;
- au niveau des processus, celui de *l'intelligence collective* qui associe l'ensemble des acteurs (l'élite et le citoyen, le producteur et le consommateur, le salarié, le syndicat, le patron...) pour d'abord élaborer une vision d'avenir commune — qui impose, au-delà des faits avérés et des éléments statistiques, un travail sur les représentations mentales du réel —, et ensuite relever le défi du passage à l'action.

Les expériences présentées (Région d'Ile-de-France et de Haute Normandie, Communautés urbaines de Strasbourg et Lyon) rejoignent les analyses proposées dans cet ouvrage.

⁹ Alain Touraine, *Pourrons-nous vivre ensemble ? Égaux et différents*, Fayard 1997

¹⁰ selon une formule d'Armand Hatchuel

Ghislaine Soulet¹¹ y affirme pour sa part que la démarche doit, au-delà du projet d'agglomération, répondre à la question du " comment vivre ensemble ? ".

Si la prospective territoriale a d'abord bénéficié de deux leviers décisifs (les contrats de plan Etat-région et les fonds structurels européens), une nouvelle étape devrait voir se multiplier d'abord les processus d'intelligence collective, puis, grâce à l'intégration des objectifs et des processus, les capacités d'agir ensemble dans la cité.

Ainsi, les apports de ce colloque permettent d'étendre les observations faites au cours des trois ateliers décentralisés pour avancer la nécessité de nouvelles formes de " gouvernance " orientées sur la question du " vivre ensemble égaux et différents ".

Mais de quelle " gouvernance " parle-t-on alors?

S'agit-il, selon la définition déjà citée de François Ascher et au regard des pratiques observées dans les territoires, de la mise en place d'un système de responsabilités partagées, dans lequel se redéfinirait une autorité de pilotage (celle du chef d'entreprise, celle de l'élu, celle de l'Etat), en bref d'une *gouvernance inscrite principalement dans l'ordre du politique* ?

S'agit-il plutôt d'une *modalité de gestion de l'espace public* visant, grâce à la prospective et au débat, à stimuler l'intelligence collective des acteurs, à impliquer largement la société civile, à inventer de nouvelles configurations capables de donner sens aux projets par le processus même de leur élaboration concertée ?

La question de la démocratie a été alors posée, interprétant l'affaiblissement des pouvoirs institués comme un double déficit démocratique :

- les salariés, les habitants, les citoyens, sont encore trop souvent écartés des processus de décision ;
- les capacités collectives de co-production de biens communs sont généralement ignorées, à l'inverse des contributions individuelles à la création de richesses marchandes.

Ainsi les institutions ont-elles tendance à négliger le " capital social " que détiennent les personnes, ce qui limite malencontreusement leur droit à expérimenter de nouvelles formes de production de valeurs collectives.

Assurément, selon que l'on penche vers une conception souveraine de la décision ou vers une dynamique d'action collective, on envisage différemment les relations de la prospective et des pouvoirs. Dans le premier cas, la prospective sert la stratégie, évalue les données géopolitiques, analyse les signes de changement considérés comme préludes à des tendances nouvelles, et propose des alternatives de positionnement. Dans le second cas, la prospective, prise elle-même dans le processus de changement, ré-interroge les objets de gouvernement. Elle se voit assigner la tâche de produire des concepts, de forger des théories

¹¹ Le pari de la communauté urbaine de Strasbourg : un exercice de prospectif collectif, p. 251, o.c.

de l'action collective, de revisiter le présent à l'aide de cadres de pensée qui permettent de sortir des systèmes clos. Elle concourt alors à faire évoluer les relations entre pouvoir et savoir. Elle permet de construire de nouvelles raisons du savoir et d'en débattre collectivement.

Les relations entre prospective et savoirs

*Les nouvelles raisons du savoir*¹²

Alors que la science fait aujourd'hui l'objet d'une certaine contestation, jamais autant de ressources n'ont été consacrées à la production de savoirs et à leur transmission, jamais l'équilibre entre les nations ou le destin de la planète n'ont semblé autant dépendre de la manière dont les connaissances sont produites et partagées.

L'idée d'une prospective de la connaissance est née de ce paradoxe. Il ne s'agit certes pas d'anticiper les découvertes à venir, ni même d'explorer les énigmes d'une tentative de "connaissance de la connaissance". L'objectif est plutôt de prendre la mesure des *nouvelles relations qui s'établissent entre les sciences, le public et les forces économiques*, afin d'en mieux cerner les conséquences et les défis.

Car, au lieu d'une science unique, berceau de l'humanisme et de l'universel, le nouveau siècle promet l'éclosion d'une *multiplicité de systèmes cognitifs*, enracinés dans des cultures, et dispersés en autant de projets qu'il y aura d'acteurs collectifs capables de conduire leur développement. Sur l'affaiblissement de l'unité de la connaissance, le savoir semblerait donc étrangement prospérer. Notre société serait-elle alors menacée d'un nouveau "syndrome de Babel" par multiplication des champs d'expertises utiles à l'action, lesquels, bien qu'ils se prévalent de leurs objets et de leurs critères de validité, constituent autant de royaumes éphémères menacés par le renouvellement incessant des techniques et des préoccupations de l'époque ? Peut-on leur assigner une éthique universelle ? Et comment, malgré leurs courtes vies, durablement construire une action collective ?

On ne doute plus guère alors du constat massif qui justifie la démarche prospective : *ce n'est pas seulement le rapport entre science et société qui a changé, c'est la production des connaissances (et donc leur gestion et leur partage)* qui est devenue un régulateur majeur de nos sociétés, aussi crucial peut-être que nos conceptions de la citoyenneté ou du pouvoir.

Quelles sont alors les dimensions de cette nouvelle régulation, multiple, parfois invisible, parfois créatrice de dangers ? Comment en appréhender les évolutions possibles et souhaitables ? Le colloque a dégagé cinq grandes logiques d'analyse et d'action :

- retrouver les sources culturelles de la connaissance,
- redéfinir les conditions d'une politique et d'une éthique de la science,
- comprendre la construction des objets de recherche,
- maîtriser les liens entre gestion des connaissances et action collective,

¹² *Les nouvelles raisons du savoir* (Prospective de la connaissance), colloque de Cerisy coordonné par Thierry Gaudin et Armand Hatchuel, L'Aube 2002..

- interroger l'évolution des sciences sociales.

*Expertise, débat public, vers une intelligence collective*¹³

La rencontre, portant sur les *rapports entre l'expertise et l'intelligence collective*, est partie de la question suivante : comment, à partir du savoir des experts, confronté aux connaissances empiriques des acteurs et des citoyens, s'élabore une connaissance utile à l'action collective ?

Sur trois thèmes d'intérêt général (le vieillissement des populations, l'automobile et les nouvelles mobilités, l'eau et la santé), on a fait paraître à partir de quels questionnements les acteurs construisent leurs expériences, reformulent les controverses scientifiques, s'en approprient les acquis, bref se forgent une "intelligence collective" des situations.

La nécessité de l'intelligence collective est d'abord formulée sur la base du constat d'une double crise : une crise des systèmes d'action (mise en évidence dans le colloque sur la gouvernance) et une crise des systèmes d'expertise (apparue dans cette rencontre), double crise qui met en péril la démocratie, avec notamment :

- des relations de plus en plus tendues entre les gouvernants et les experts, que renforcent la montée des incertitudes et la perspective de risques majeurs,
- un hiatus croissant entre les experts et la société civile, alors que, pour donner sens à l'action collective, nos sociétés ont besoin de transversalité et de synthèses.

Développer une intelligence collective pour l'action innovante suppose alors de mobiliser le plus largement possible les capacités de réflexion, d'engagement et d'action du plus grand nombre d'individus.

Or cette exigence rencontre une disponibilité : celle de personnes qui, dans la mesure où elles sont *reconnues comme sujets*, souhaitent contribuer à façonner un futur souhaitable pour leur famille, pour la cité, pour la planète. De par leur formation et leur expérience quotidienne de résolution de micro-crisis, elles détiennent des *savoirs concrets* utiles à l'action collective et, dès lors que les décisions ne sont pas prises de façon unilatérale et autoritaire, elles s'affirment parmi les *porteurs d'enjeux* détenteurs d'un pouvoir (fût-ce celui du refus) et d'un savoir (comme consommateur, usager, citoyen).

Ainsi se trouve confirmée l'heureuse formule de Thierry Gaudin : *la reconnaissance précède la connaissance.*

Sous un angle plus théorique, l'intelligence collective peut se concevoir comme la double articulation :

- des *savoirs scientifiques* généraux et des *connaissances empiriques* du quotidien;
- et des *savoirs partagés* et des *stratégies des acteurs* au sein de processus de gouvernance.

¹³ *Vers une intelligence collective*, colloque de Cerisy, coordonné par Fabienne Goux-Baudiment, Edith Heurgon et Josée Landrieu, L'Aube 2001.

En conclusion, combinant expertises et expériences, l'intelligence collective permet de construire des connaissances élargies et contextualisées, partageables par les divers acteurs engagés dans des processus de changement, dès lors qu'ils sont en mesure de se forger des visions communes de futurs souhaitables. Nul doute que l'on ne rejoigne là notre questionnement construit à partir des ateliers territoriaux sur le nécessaire passage des connaissances "contractualisées" aux connaissances "partagées".

L'intelligence collective et la prospective du présent

La prospective n'est pas la recherche: elle ne prétend pas établir une vérité universelle, mais propose au débat des interprétations plurielles. Ce faisant, elle mobilise, sur des situations concrètes, diverses disciplines scientifiques qu'elle s'efforce d'articuler de manière dynamique et à partir desquelles elle tente d'élaborer des visions de synthèse aptes à relancer à la fois la réflexion et l'action.

Quant à la prospective du présent, il est maintenant possible d'en préciser certains aspects.

L'optimisme méthodologique : alors que la science, qui a pour but la connaissance, développe une fonction critique, la prospective vise plutôt à construire une *connaissance au service de l'action* : elle procède alors d'un *principe d'optimisme méthodologique* lié à la volonté — qui suppose une vision positive de l'avenir — de conduire des projets et de concourir à des processus de changement. Néanmoins, pour ne succomber ni à l'angélisme, ni au volontarisme, la prospective doit organiser, d'une part, la confrontation des expertises et des expériences, d'autre part, la confrontation des savoirs et des stratégies des acteurs, et cela en faisant appel notamment au débat public. Elle rejoint là l'intelligence collective.

Au plan de l'articulation des expertises et des expériences, la prospective du présent procède de diverses façons: par enquêtes, observations et recherches-actions :

- elle détecte les signaux faibles et valorise les innovations locales porteuses d'avenir,
- elle accompagne les processus de changement et capitalise les apprentissages,
- elle intègre en situation, sur des questions concrètes, les diverses expertises,
- elle soumet ces expertises et ces savoirs à la controverse pour apprécier leur champ de validité et mettre en évidence leurs éventuelles complémentarités,
- elle construit des savoirs d'interface pour articuler les domaines trop cloisonnés,
- elle propose des concepts aptes à saisir diverses dimensions du réel (notamment les composantes sensibles),
- elle les confronte aux expériences de terrain, qu'elle formalise, afin de les rendre transmissibles, par une *théorie compréhensive de l'action*.

La prospective du présent opère une certaine contraction du temps qui a des effets sur son rapport à la connaissance. Elle forme des conjectures et les met à l'épreuve. Comme le suggère Philippe Lefebvre dans sa synthèse du colloque sur la gouvernance¹⁴, elle peut jouer un rôle d'*accélérateur du processus scientifique*.

¹⁴ Prospective pour une gouvernance démocratique, o.c.

Les sciences sociales y occupent un rôle important dans toute leur diversité (l'histoire, la géographie sont sollicitées au même titre que l'anthropologie, la psychologie, la sociologie, et non moins les sciences de gestion et les sciences politiques). Elles restreignent le primat des chiffres (mis en évidence dans les analyses précédentes) par des analyses qualitatives permettant de comprendre l'évolution des phénomènes humains, d'appréhender les logiques d'acteurs et de saisir les dynamiques de transformation des systèmes.

Mais la prospective incite aussi les sciences sociales à une double évolution : premièrement, non plus se restreindre à l'étude du passé, mais, comme la prospective, s'exercer quasiment en continu pour accompagner des processus de changement ; deuxièmement, articuler leurs apports respectifs sur un même champ de problèmes afin de concourir à un diagnostic global, voire à formuler certaines hypothèses prospectives.

Au plan de l'articulation des savoirs et des stratégies d'acteurs, la prospective du présent apporte divers concours: elle utilise des méthodes d'analyse, d'observation, de veille et d'évaluation stratégiques, fait appel à des dispositifs de *réflexion partagée*, avec des groupes d'acteurs capables d'introduire d'autres regards, de mettre en perspective les savoirs, voire de reformuler les questions et de débattre des enjeux:

- elle donne la parole aux citoyens et développe une capacité d'écoute et de reconnaissance,
- elle fait circuler l'information entre les parties prenantes et met en réseau les partenaires,
- elle s'efforce de construire des visions de synthèse créant des représentations utiles pour l'action,
- elle organise le débat sur les valeurs et les finalités afin de donner du sens à l'action collective et de stimuler l'innovation des acteurs.

On retrouve ainsi la double face de la prospective : d'une part, démarche de connaissance, d'autre part, démarche d'action collective.

La prospective et les sujets de l'action collective

(“ Des “ nous ” et des “ je ” : agir ensemble dans la cité”)¹⁵

L'intelligence collective, nécessaire à la décision et à l'action publique, n'est pas seulement la somme d'intelligences individuelles. Elle exige que chacun se soit constitué comme sujet de sa propre existence. Elle se crée dans le rapport à l'autre, au cours d'apprentissages réciproques. Elle ne peut exister sans “ formation d'un sujet collectif ”.

C'est la raison pour laquelle, alors qu'à l'origine seuls trois colloques avaient été prévus dans le cycle *Prospective d'un siècle à l'autre*, une quatrième rencontre a été jugée nécessaire pour approfondir, sous l'enseigne des “ nous ” et des “ je ” (afin d'éviter un vocabulaire institutionnellement trop connoté), les processus de formation des

¹⁵ Les actes de ce colloque paraîtront en 2003 aux éditions de l'Aube, dans la série “ Prospective du présent ”.

sujets collectifs capables d'agir ensemble dans la cité. Cette réflexion a été engagée sur la base d'un triple questionnement :

- comment se constituent des “ je ”, sujets responsables d'eux-mêmes (et non individus consommateurs ou "moi" narcissiques), qui donnent sens et unité à leur projet personnel de vie, tout en reconnaissant l'autre comme sujet ?
- selon quels processus se constituent des “ nous ”, au sein desquels les “ je ”, acteurs de leur avenir, s'engagent dans des projets collectifs ? quels types de “ nous ” les formes actuelles d'appartenance et d'engagement permettent-elles ?
- comment faire évoluer les institutions pour qu'elles garantissent des droits culturels permettant à chacun de se construire comme sujet, favorisent la reconnaissance mutuelle, stimulent les pratiques créatrices, inventent de nouveaux espaces publics ?

Ces questions ont été abordées dans des conférences, suivies de débats animés, et dans le cadre d'ateliers d'initiative portant sur les thèmes suivants : construire des territoires d'appartenance, s'engager et agir ensemble dans la société civile, imaginer des espaces publics constitutifs de “ nous ”.

Dans une période de crise marquée en France, et plus généralement en Europe, par une montée des populismes, ce colloque avait, pour certains, une visée à caractère politique : apporter une contribution à la connaissance et à la reconnaissance de formes plurielles d'agir ensemble, considérées comme germes d'évolution démocratique, et que les pouvoirs institués tendent parfois à confisquer.

Exercice de prospective du présent, cette rencontre a permis de reconnaître l'existence et l'inventivité de multiples “ nous ”, acteurs dans la cité, sur la base d'initiatives conduites par une large variété d'acteurs dans le but de créer du lien social, voire de fonder des espaces publics vécus sur un mode collectif. Alors que l'affirmation d'une diversité de “ nous ” se heurte parfois aux craintes suscitées par le communautarisme et que l'on considère généralement les “ je ” comme du ressort exclusif de la sphère privée, le colloque a posé, dans le débat, voire la controverse, la problématique des “ nous ” et des “ je ” aux points d'articulation entre les processus d'individuation et les modes de construction d'un “ monde commun ” au sein duquel les acteurs sont en mesure d'inventer de nouveaux modes d'action collective.

Une mention particulière peut être faite à l'atelier “ *construire des territoires d'appartenance* ” qui peut nourrir notre réflexion, engagée à l'occasion des pratiques observées en régions, quant aux liens entre prospective et institutions. Il a proposé deux séances contrastées.

Dans la première, il s'agissait de mettre en évidence la manière dont certains territoires (par leur histoire, leur situation, leurs activités, leur culture, leur mode de développement, leur gouvernance...) faisaient apparaître de nouvelles formes d'appartenance permettant d'engager des projets produisant de la cohésion et suscitant de l'adhésion. C'est dans les nouveaux territoires institués (pays ou communautés d'agglomération) qu'on a cherché à

percevoir l'émergence de " nous " se situant entre *tradition* (ancrage dans une histoire et une identité locale) et *modernité* (mouvement qui engendre du développement). Or, ce sont surtout des " nous " artificiels, englués dans d'opaques procédures contractuelles, qui sont apparus au travers d'expériences décrites par des acteurs dont l'objectif semblait davantage d'assurer le financement de projets existants que d'engager, avec la société civile et les populations, un processus collectif d'innovation.

Dans la seconde séance, il s'agissait de montrer, à partir d'initiatives distinctes mais relevant d'une même exigence méthodologique, comment pouvait se construire un " territoire d'appartenance ", au sein duquel chacun pouvait concilier ancrage, engagement, ouverture et développement. Animée par l'équipe Objectif Emploi de la ville de Saint-Denis, cet atelier a présenté des expériences de co-construction de dispositifs visant moins à introduire la participation dans un système de décision (enjeu politique) qu'à produire ou à reproduire la société locale (enjeu culturel). Parmi les nombreux apports de cet atelier, on peut noter: la nécessité d'un processus de changement continué ; la capacité d'un territoire à devenir " apprenant ", c'est-à-dire capable de diffuser une culture d'innovation ; l'organisation de controverses permettant à des groupes, plus ou moins éphémères, de substituer à une vision d'un intérêt général préexistant un intérêt collectif construit à mesure ; le rôle des médiateurs, à bonne distance du terrain et des institutions, pour débloquer des situations paradoxales et produire des savoirs nouveaux sur les territoires ; enfin, la richesse qu'il y a de revivifier la mémoire longue d'un territoire pour faire bouger les représentations et stimuler l'apparition de " nous " innovants capables de s'investir dans des processus d'avenir.

Dans son contraste même, cet atelier rejoint notre propos initial selon lequel, si un nouvel âge des territoires s'annonce, il lui faut conjuguer les nécessaires adaptations des territoires institués et la mise en mouvement des acteurs au sein d'espaces-temps d'apprentissage et d'innovation, capables d'appréhender de nouveaux modes de " vivre ensemble, égaux et différents ".

UN NOUVEL ÂGE DES TERRITOIRES - UN NOUVEL ÂGE DE LA PROSPECTIVE

Notre conclusion adoptera un parti pris prospectif, fondé sur une hypothèse radicale : face aux mutations de la société, la démarche à privilégier pour les territoires consiste moins à mettre en œuvre des *stratégies d'adaptation* (avec le risque d'être toujours en retard de quelques épisodes) que de se doter de *capacités d'invention collective* (avec la mise en synergie des diverses compétences) qui, à partir d'une claire formulation des enjeux, vont permettre de construire ensemble, en fonction des contextes, des dynamiques d'action pertinentes.

Si l'on retient, fût-ce provisoirement cette hypothèse, cela implique de penser autrement l'organisation des pouvoirs et la formation des savoirs, remettant en particulier en cause la double délégation dénoncée par Michel Callon dans son ouvrage¹⁶ (celle qui creuse l'écart

¹⁶ Michel Callon et al. o.c.

entre politiciens professionnels et citoyens ordinaires, celle qui sépare spécialistes et profanes) afin, restaurant les figures du citoyen et du profane, de permettre le passage d'une " démocratie délégative à une démocratie dialogique " capable de définir un monde commun.

Penser autrement l'organisation des pouvoirs implique:

- le renouvellement des formes de gouvernance territoriale, associant les institutions publiques, les acteurs sociaux et les organisations privées,
- leur élargissement aux citoyens, habitants, salariés, groupes, mais aussi individus exerçant une activité occasionnelle, voire éphémère, sur le territoire,
- la reconnaissance du " capital social " apte à produire collectivement des biens communs à valeur ajoutée.

En outre, dans la perspective de notre hypothèse, l'organisation recherchée vise moins à équilibrer des pouvoirs aptes à gérer des fonctionnements stabilisés qu'à *mettre sous tension les acteurs* afin qu'ils s'engagent dans des *processus d'innovation*. Et, à cet égard, pour réussir à mettre en œuvre les changements souhaités, il importe de mobiliser très largement les capacités de réflexion et d'engagement des individus et groupes concernés.

Penser autrement la formation des savoirs, avec la multiplicité de systèmes cognitifs et l'éclatement des champs d'expertise, implique :

- la prise de conscience du fait que la production des connaissances (et donc leur gestion et leur partage) devient un régulateur essentiel dans les territoires ;
- une meilleure compréhension de la construction des objets de recherche et des liens entre gestion des connaissances et action collective territoriale,
- l'acceptation du principe selon lequel la reconnaissance précède la connaissance,
- la stimulation de l'intelligence collective des acteurs intégrant aux savoirs d'experts les expériences vécues par les acteurs,
- l'évolution des sciences sociales afin qu'elles forment une théorie compréhensible de l'action, éclairent l'organisation du débat et proposent des procédures de dialogue avec les citoyens.

En outre, selon notre hypothèse, les savoirs recherchés, au-delà des connaissances génériques et universelles, sont, d'une part des connaissances contextualisées, élaborées par les acteurs en mouvement, et qui permettent d'appréhender la dynamique des processus, d'autre part des outils d'évaluation capables d'apprécier les effets des changements engagés.

Davantage : au-delà des connaissances proprement dites, l'essentiel n'est-il pas dans les capacités d'apprentissage des acteurs et des territoires, et dans leur aptitude à élaborer ensemble les connaissances nécessaires à l'action innovante ?

Un nouvel âge des territoires

Avec le passage d'une logique *de la décision publique* à une logique de *l'action collective territoriale*, les territoires apparaissent effectivement comme un champ privilégié pour la modernisation de l'action collective.

Mais, on l'a déjà dit, les territoires sont non seulement des construits institutionnels, mais aussi les produits de démarches innovantes conduites par les acteurs du changement. Et, à cet égard, ils développent des capacités d'apprentissage spécifiques, deviennent des "territoires apprenants", capables de diffuser largement une culture de l'innovation (l'exemple de Saint-Denis évoqué précédemment en atteste).

Ainsi, au-delà des nécessaires transformations institutionnelles en cours, ce nouvel âge passe par une *mise en mouvement des acteurs* avec, pour principaux défis, le changement culturel, l'inventivité sociétale et l'apprentissage d'une autre façon de faire ensemble l'avenir.

Pour mettre en mouvement ces territoires, il faut d'abord les appréhender au cœur de trois tensions principales :

- **une tension entre le local et le global** : le territoire ne se réduit pas au local, mais permet une nouvelle *articulation entre le local et le global* (l'ancrage au sein de territoires d'appartenance n'est pas incompatible, dans une société de mobilité généralisée, avec le branchement sur divers réseaux de communications) ;
- **une tension entre l'espace et le temps** : le territoire doit associer aux *dimensions spatiales* (que l'aménagement a longtemps privilégié) les *facteurs temporels* au niveau des processus de la vie quotidienne, des projets du moyen terme et des anticipations du long terme. L'espace et le temps sont d'autant moins séparables que la vitesse modifie les échelles, rend poreuses les frontières, déplace les lignes de partage entre le fixe et le mobile, autorise l'appartenance à divers ordres territoriaux;
- **une tension entre l'état et le processus** : le territoire, qui intègre le proche et le lointain, a la capacité de dépasser *les catégories d'état au profit de catégories de processus*. Il ne s'agit plus seulement de globaliser l'action en complétant les logiques verticales par une dimension transversale, mais de refonder l'action collective en appuyant l'approche du réel sur une catégorisation des processus qui le déterminent.

Cette mise en mouvement des territoires doit encore s'inscrire dans une nouvelle conception du développement qui intègre au moins trois perspectives :

- un **développement global** qui, au-delà de l'aménagement du territoire et à côté des dimensions économique et technologique, intègre l'ensemble des composantes du développement humain, social, culturel (avec, en particulier, le développement de compétences partagées par les acteurs) ;

- un **développement inventif**, qui, dépassant les contradictions entre urgences du court terme, engagements du moyen terme et orientations à long terme, articule les diverses échelles temporelles afin de stimuler les capacités d'innovation. Cela suppose de se donner le temps du mûrissement, de l'apprentissage et de la démocratie, pour conduire des projets d'envergure et animer des processus de changement culturel. Cela suppose de saisir les opportunités de "moments forts" où l'action devient possible, mais aussi de créer des "événements" qui favorisent les prises de conscience et stimulent des comportements d'innovation ;
- un **développement durable** enfin, où se trouvent mis en débat le caractère inéluctable des grandes tendances (économiques ou techniques) ainsi que les choix des modes de croissance. Cela suppose une vision stratégique du rôle que l'environnement peut jouer, les contraintes devenant des ressources stimulant l'innovation, au bénéfice tant de la qualité de la vie quotidienne que des équilibres écologiques mondiaux.

Un nouvel âge de la prospective territoriale

Face à l'impératif d'innovation que formule notre hypothèse, il convient d'associer à ce nouvel âge des territoires un nouvel âge de la prospective, et plus particulièrement de la prospective territoriale.

Dans ce cadre, la prospective n'a plus pour fonction principale de proposer aux dirigeants, à partir d'anticipations de l'avenir, des stratégies d'adaptation visant à réduire l'incertitude, à détecter les bifurcations et les cheminements possibles. Il s'agit plutôt d'une démarche participative qui allie connaissance et action dans la mise en œuvre du changement sociétal.

Et, à cet égard, la prospective territoriale doit, selon nous, relever plusieurs défis :

- *se concevoir comme une démarche stimulant l'invention* et favorisant les apprentissages des acteurs et des territoires plutôt que comme une étude tournée vers l'élaboration de préconisations stratégiques ;
- *construire des démarches de "prospective de plein air"*, par analogie avec la "recherche de plein air"¹⁷, afin que la prospective sorte des laboratoires (institutions, universités, centres d'expertises) pour s'hybrider au contact des questionnements et expériences des citoyens et des profanes selon des démarches de construction partenariale ;
- *s'ouvrir à une plus large variété d'acteurs*, préférant à l'exercice d'une "prospective du prince" une prospective partagée, facteur d'intelligence collective ; et, à cet égard, expérimenter des démarches permettant d'associer des personnes et des groupes qui ne se reconnaissent pas dans les questions posées par les experts ou les politiques, mais qui détiennent néanmoins des savoirs d'expériences aptes à enrichir l'action collective ;

¹⁷ qu'évoque Michel Callon dans son livre *"Agir dans l'incertain"*, o.c.

- *adopter une pensée complexe, accepter les controverses*: plutôt que de construire des consensus et des cohérences abstraites, la prospective du présent peut aider à appréhender la complexité, à dépasser les tensions, à renouveler les concepts, à formuler les bonnes questions, à construire une culture partagée des territoires, à stimuler l'action collective innovante ;
- *proposer des "événements prospectifs"*, c'est-à-dire des espaces-moments où certaines pratiques, en marge ou en tension avec les représentations instituées, soient en mesure d'être entendues, voire intégrées, dans les processus d'action territoriale. En quelque sorte, il s'agirait d'imaginer des laboratoires de futur qui, au-delà des dispositifs de réflexion collective, auraient pour fonction de favoriser l'invention de nouvelles modalités pour "faire ensemble " l'avenir.

Telles sont certaines des conditions qui permettent d'œuvrer à la venue conjointe d'un nouvel âge des territoires et d'un nouvel âge de la prospective.