

## **PISTES POUR LA MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS DE PROSPECTIVE ET OU DE PLANIFICATION A LONG TERME**

À l'origine, l'objectif de la présente étude était de fournir une liste de méthodes possibles pour la construction d'un plan à long terme pour un développement durable, en mettant en évidence leurs forces et faiblesses intrinsèques, ainsi que les opportunités et éventuels risques d'une mise en œuvre dans le contexte belge.

Comme nous l'avons vu, une des conclusions de ce rapport est qu'il n'existe pas de telles méthodes standards prêtes à l'emploi parmi lesquelles on pourrait choisir la plus adaptée à la Belgique et aux objectifs du développement durable.

En revanche, nous avons pu mettre en évidence une structure-type, constituée d'étapes spécifiques. Cette grille d'analyse est une manière de schématiser a posteriori la réalité complexe de processus plus ou moins structurés, aux contours tantôt définis à l'avance tantôt improvisés, mais selon des logiques à chaque fois différentes et dépendantes des objectifs poursuivis, des contextes et des acteurs spécifiques. Face à l'analyse de ces cas diversifiés, notre grille d'analyse s'est avérée robuste. Nous nous basons donc sur celle-ci, et sur les enseignements de cette étude pour formuler une série de pistes qui permettraient d'initier un processus de prospective et/ou de planification à long terme pour la Belgique. Par conséquent, cette troisième partie du rapport ne fournit pas de propositions "clé sur porte", mais présente différentes logiques permettant d'envisager la construction d'un plan à long terme. Ces différentes logiques ouvrent la porte à un large ensemble de possibles dont nous n'explorons ici que quelques brefs exemples.

### ***A. DEUX PRINCIPES DE RESPONSABILITE***

Deux principes du développement durable ont été mobilisés tout au long de ce rapport : la nécessité de concevoir les actions du présent à l'aune 1) de leurs conséquences à long terme, et 2) de leurs effets pour les différentes composantes de la société (présentes et à venir). L'articulation de ces deux principes pour la société belge revient à formuler l'hypothèse suivante : l'intégration des aspects hétérogènes du développement durable (économie, environnement, social, culturel, institutionnel) est indissociable d'une réflexion et d'un débat à l'aune du temps long, autour des incertitudes, des contraintes et des souhaits pour la Belgique. Changement climatique, solidarité intergénérationnelle, biotechnologies, gestion de l'eau douce, production d'énergie, aménagement du territoire, etc. sont autant de thématiques ayant des implications sur des dizaines d'années, voire sur plusieurs générations et qui relèvent de domaines et compétences très différents.

Nous allons reprendre les deux principes de responsabilité à long terme et de diversité des domaines pour les mettre au travail afin d'élaborer quelques propositions de processus participatifs de prospective et de planification que pourraient initier les institutions belges. Des principes à leur mise en œuvre, le chemin est long et tortueux, semé d'embûches qu'il s'agit de ne pas sous-estimer. Penser à long terme implique de prendre du recul vis-à-vis des évidences et de

nos représentations partielles du monde, afin de tenter d'en appréhender les différents aspects et d'en redessiner les contours à l'aune du possible et du souhaitable. Cela implique non pas de nier les rapports de force, ni de dissoudre les conflits qui opposent les différents groupes de la société, mais de les entendre et de créer des espaces de dialogue et de négociation.

Comme l'analyse des cas (cf. partie II) nous l'a montré, la mise en place d'un processus de prospective ou de planification représente une démarche d'envergure, exigeante en termes de ressources, financières, bien sûr, mais surtout en temps, en qualification et en volonté politique. En outre, nous avons pu constater que le choix d'une échelle spatiale non homogène rend l'opérationnalisation d'une démarche de ce type plus difficile : plus le niveau spatial est hétérogène (qu'il s'agisse de l'Europe, de la France ou de la Belgique), plus la construction d'une démarche intégrée (du point de vue sectoriel, spatial, temporel, etc.) et d'un produit détaillé est difficile. Il faut également remarquer que, contrairement aux attentes, la participation ne mène pas forcément au consensus, mais elle peut y contribuer (d'autant plus lorsque l'on prend en compte les dynamiques à long terme).

## ***B. PRODUIT ET PROCESSUS***

La construction d'un plan à long terme pour la Belgique en matière de développement durable, au-delà de la tentative de définir, structurer et échelonner des objectifs et des mesures, est aussi l'occasion de redistribuer les connaissances parmi les acteurs concernés et de construire de nouvelles relations entre ces acteurs.

En effet, une démarche participative de prospective et de planification à long terme produit deux types de résultats. D'une part, l'objectif de la démarche est de produire un plan à long terme. D'autre part, la démarche produit une série d'effets non programmables, insaisissables : de nouvelles relations interpersonnelles, de nouveaux réseaux, de nouveaux savoirs, de nouvelles représentations de la réalité, etc. Les personnes qui ont œuvré à de tels exercices insistent sur l'idée que les effets non programmables ne doivent pas être considérés comme des « sous-produits », comme des « effets secondaires ». De ce point de vue, le plan n'est pas uniquement une fin en soi, mais aussi un moyen, une aide pour se projeter au-delà du court terme et pour générer de nouvelles dynamiques. Comme c'est le cas pour beaucoup de plans et de programmes, la mise en œuvre du plan à long terme peut ne pas se dérouler comme prévu. Ce seront alors les effets générés tout au long du processus sur les acteurs et leurs relations qui prendront le relais face à des situations non prévues par le plan. Dans la mesure où les acteurs auront acquis de nouvelles connaissances sur le système, sur les autres stakeholders, qu'ils auront pris l'habitude de dialoguer, ils pourront facilement remobiliser des balises communes et prendre ensemble les décisions face aux lacunes qui apparaîtraient. .

### *C. DEUX LOGIQUES*

Les deux principes (responsabilité à long terme, diversité des acteurs) se traduisent dans l'élaboration d'un plan selon deux axes :

- la nécessité de penser l'évolution sociétale à long terme;
- la mobilisation d'acteurs divers aux intérêts et compétences multiples.

Le processus de traduction lui-même implique que la construction des idées et des réseaux solidifie les liens entre les conceptions et les actions et renforce la capacité des acteurs à faire face à des situations imprévues lors de la mise en œuvre du plan.

Différentes logiques peuvent bien entendu présider à la conception d'une démarche de prospective et de planification à long terme. Par souci de cohérence, nous emprunterons ici deux portes d'entrée :

1. la participation des diverses catégories d'acteurs : en partant de l'importance de la participation des différentes catégories d'acteurs, nous allons chercher à répartir leurs diverses contributions et à utiliser au mieux leurs compétences spécifiques.
2. la structuration du processus au travers d'étapes-clés : chaque étape produit des résultats spécifiques et peut à ce titre être au centre du processus politique de planification.

Nous développons ces deux logiques dans la suite de ce chapitre. Elles se distinguent l'une de l'autre tant par la forme (présentation d'une logique théorique/présentation d'exemples) que par le fond (approches différentes de la participation, des catégories d'acteurs et des besoins éventuels liés aux différentes étapes, etc).

Avec ces deux logiques nous ne prétendons pas épuiser l'ensemble des exercices possibles de prospective et de planification. Elles découlent toutefois de la structuration de nos résultats. Et surtout elles doivent être envisagées comme des pistes, de différentes natures, visant à susciter la réflexion et l'appétit pour de tels exercices.

## 1. Le processus de participation comme expertise distribuée

L'appel à la participation peut se justifier sous deux angles, celui de la légitimité démocratique et de la « bonne gouvernance » et celui de son efficacité pragmatique. Nous adoptons ici cette deuxième approche, en reprenant les conclusions de l'analyse de cas (Partie II.3) qui montre qu'un exercice participatif apporte à la fois un produit et un processus. En effet, la mobilisation d'approches participatives permet de générer un double apport, à la fois en enrichissant le contenu de l'exercice des savoirs et expériences spécifiques des participants, mais aussi en permettant à ces participants d'acquérir de nouvelles connaissances, de développer de nouvelles relations, etc.

Dans une perspective pragmatique, il est très important d'être attentif aux dispositifs à mettre en place afin de donner toute son ampleur aux effets recherchés en fonction du contexte que l'on s'est fixé. Il est donc nécessaire d'adapter pour chaque cas un espace où pourront s'exprimer divers systèmes de valeurs, diverses conceptions du monde, et bien sûr, différents intérêts. Ce qui implique également la prise en compte des rapports de force existants. Même si un des objectifs finaux est la construction d'un plan unique partagé, la recherche du consensus ne doit pas faire l'économie de l'identification des intérêts en présence et de la compréhension des dissensus, afin de se diriger ensuite, au mieux vers un consensus, ou à défaut vers un dialogue constructif. Pour ce faire, le choix des approches participatives devra être étudié avec soin : par exemple, que ce soit pour le processus général ou pour telle ou telle étape, on adoptera une démarche *stakeholder-driven* (où ce sont les participants qui mènent l'exercice du début à la fin) ou *stakeholder-oriented* (où les participants interviennent à un stade ou un autre de la réflexion), etc.

Nous proposons ici comme définition de travail, la participation comme *la représentation de groupes hétérogènes aux compétences et intérêts variés, dans le but de faire émerger un certain type de représentativité*. La question de la représentativité est abordée ici sous son angle pragmatique : comment les compétences sont-elles distribuées au sein de la société ? quelles sont les catégories d'acteurs qui représentent une diversité d'intérêts ? à quel stade d'un processus de planification une catégorie d'acteurs donnée est-elle la plus adéquate pour intervenir ?

Sur base de cette approche, nous avons identifié quatre catégories d'acteurs susceptibles de s'approprier à un stade ou l'autre la construction d'un plan de développement durable à long terme et de participer ainsi au processus de décision publique : **Les acteurs politiques**, **Les administrations**, **La société civile**, **Les citoyens**. Ces quatre catégories de participants constituent quatre catégories d'acteurs de la décision publique, chaque fois sous un angle spécifique : le choix politique, la mise en œuvre, l'influence exercée sur le processus de décision, la vaste catégorie de ceux au nom de qui et pour qui la décision est prise. Les trois premières catégories ont l'avantage d'être organisées et de posséder des structures à différents niveaux (national, régional, local). Quant aux « citoyens », s'ils représentent la légitimité démocratique, des dispositifs spécifiques sont requis pour que leurs points de vue puissent être articulés.

Parallèlement, une catégorie d'acteurs incontournables dans une démarche de compréhension d'un système complexe et des interrelations entre les différents sous-systèmes qui le constituent restent les experts, scientifiques et spécialistes divers. Dans cette configuration, ces experts "classiques" (académiques, consultants, etc.) sont en retrait, dans un rôle de facilitateur du processus. Au cours des différentes étapes, ceux-ci pourront seconder, éclairer les participants, voire prendre le relais,

afin d'apporter leur expertise spécifique tant comme spécialistes d'un secteur ou de la construction de scénarios par exemple, que comme porteurs d'une connaissance multidisciplinaire.

Pour structurer la démarche, nous nous sommes fixés une question-clé : *Quelle peut être la contribution spécifique de ces différents acteurs aux huit étapes du processus de prospective et de planification ?* Que peut-on attendre de chacun d'eux ?<sup>99</sup>

La catégorisation des acteurs présentée correspond aux besoins d'un exercice participatif de construction d'un plan de développement durable à long terme. Les quatre catégories d'acteurs que nous avons retenues sont basées essentiellement sur des repères liés au niveau fédéral. Il va de soi que celles-ci peuvent, selon l'échelle du projet, inclure, pour les acteurs politiques par exemple, les membres des Parlements régionaux et communautaires, voire les mandataires provinciaux et communaux. Une détermination plus poussée de ces catégories en fonction des objectifs, devrait faire l'objet d'une grande attention, notamment en termes d'équilibres communautaires, de pertinence, etc.

Chacune des catégories d'acteurs pourrait en fait contribuer à chacune des étapes. Cependant l'apport engendré par le travail d'une certaine catégorie d'acteurs sera plus adéquat pour certaines étapes. Cette adéquation est évaluée sur base des critères de compétence, d'expérience et de perception que possèdent les acteurs. Pour certaines étapes, il est en revanche difficile de trouver une configuration efficace, et la démarche peut éventuellement s'avérer contre-productive. Nous allons donc développer cette logique d'"expertise distribuée", en fonction des compétences requises par les étapes et des caractéristiques des différents acteurs en présence.

### 1. *Acteurs politiques*

Cette catégorie d'acteurs inclut d'abord l'ensemble des députés et sénateurs fédéraux. Selon que l'accent est mis, par exemple sur la légitimité démocratique des élections ou sur une large représentativité, elle peut éventuellement être élargie aux partis politiques et aux autres mandataires politiques. Mais, nous n'incluons pas dans cette catégorie les membres du gouvernement et des cabinets. En effet, l'exigence de réflexion à long terme est peu compatible avec la mobilisation du pouvoir politique exécutif, dont la tâche est davantage axée sur les politiques concrètes à mettre en œuvre endéans la législature.

Bien que les représentants élus soient également tributaires d'échéances à court terme, ils peuvent, notamment au travers des commissions parlementaires et du Sénat, aborder des questions de fond sur la gestion du pays. Le Parlement est typiquement un espace de négociation où se débattent des points de vue variés et qui prend des résolutions engageant la nation. C'est pourquoi cette institution semble particulièrement adaptée pour identifier les objectifs intermédiaires détaillés

---

<sup>99</sup> Les étapes auxquelles nous faisons référence sont celles de notre grille d'analyse (présentée dans la partie II, chapitre 1 de ce rapport). Pour rappel, nous avons identifié et explicité huit étapes d'un processus-type de prospective et de planification qui couvre différentes fonctions: A. Définition des thèmes de travail, B. Elaboration d'un diagnostic, C. Identification des variables et tendances, D. Construction d'évolution(s), E. Construction d'image(s) finale(s), F. Identification de mesure(s), G. Détermination d'objectif(s), H. Construction d'un monitoring.

(**étape F**) à se fixer pour faire face à ces enjeux de société. Une autre étape est également particulièrement politique dans le sens où elle détermine le cadre de l'action publique : la définition des thèmes de travail (**étape A**) transversaux, reliés aux problèmes structurels et aux questions récurrentes qu'il faudra prendre en compte dans le processus.

Les élus sont des acteurs politisés, mais il nous semble qu'il est possible d'éviter le piège des clivages politiques classiques en leur attribuant ces deux étapes. En effet, dans un premier temps, les représentants belges seront amenés à collaborer pour désigner les problèmes à traiter ; ce qui est une tâche moins susceptible de générer des blocages, et permettant éventuellement de créer une dynamique qui permettrait d'aborder plus sereinement la phase d'identification des objectifs. Mais les risques de blocage sont réels. Il sera sans doute nécessaire de traiter cette étape dans une approche *stakeholder-oriented*, où les informations issues de la participation seraient reprises et traitées par une équipe ayant pour mission de synthétiser les différentes positions.

## 2. *L'administration*

Les fonctionnaires sont à la fois susceptibles d'enrichir le processus de par leurs compétences de spécialistes, et de par leur position dans l'appareil de gestion de la société qu'est l'Etat. Il est important de leur permettre de s'approprier une démarche, qui, pour qu'elle porte ses fruits, devra par la suite être soutenue à différents niveaux de la société et notamment au niveau de la mise en œuvre des décisions politiques.

Ce groupe d'acteurs pourrait apporter une contribution intéressante à la plupart des étapes. Par exemple, l'administration est porteuse d'une grande expertise qui pourrait contribuer à l'établissement d'un diagnostic de la situation (étape B) ; cependant, les fonctionnaires seraient dans ce cas de figure, à la fois juge et partie, le diagnostic portant en quelque sorte, de manière directe ou non, sur les réalisations de l'administration et leurs effets.

Les étapes de détermination de mesure(s) (**étape G**) et de construction d'un monitoring (**étape H**) sont comparativement les plus adaptées et les plus en phase avec la fonction première de l'administration d'élaboration, de mise en œuvre et de suivi des politiques. Leur expertise en la matière permettra l'élaboration d'un plan solide et réaliste. Mais pour que celui-ci forme un tout cohérent, il faudra concevoir une organisation non sectorielle et amener les différentes administrations à collaborer, afin de produire non pas une addition de mesures sectorielles, mais un plan transversal, où chaque mesure doit, autant que faire se peut, tenir compte des éventuelles conséquences pour les autres domaines. De même, la mise en place d'un système de contrôle implique de pérenniser ce système de travail en réseaux afin que l'évaluation des réalisations puisse obéir à ce même critère de transversalité.

## 3. *La société civile*

La société civile est un raccourci pour désigner les organisations de la société civile : les organisations syndicales et patronales (les « partenaires sociaux »), les organisations non gouvernementales, les associations professionnelles, les organisations de base, etc. Cette catégorie d'acteurs rassemble des organisations extrêmement diverses, grandes ou petites, qui agissent à des niveaux et dans des secteurs différents. Comme les institutions politiques et les

administrations, les organisations sont également souvent structurées en différents niveaux, du local au fédéral. Une manière d'opérer une sélection pragmatique des organisations participant à l'exercice serait d'élargir le Conseil Fédéral de Développement Durable à de nouvelles organisations.

Le grand intérêt des organisations de la société civile réside dans leur connaissance approfondie d'une multitude de « terrains ». Grâce à leurs compétences spécialisées et à leur expérience de terrain, les organisations de la société civile apparaissent comparativement les plus aptes pour prendre en main l'élaboration d'un diagnostic (**étape B**) et l'identification des variables et tendances (**étape C**). Cependant, il sera éventuellement utile de faire une différenciation entre les petites associations (qui pourraient contribuer principalement à l'étape B), et les plus grandes organisations ayant en main les outils conceptuels et techniques, ainsi que le personnel et les qualifications nécessaires pour dresser un tableau à la fois exhaustif et détaillé des variables et tendances-clés du paysage économique, social et environnemental belge (étape C).

Le risque d'un dialogue entre ces organisations est de ne parvenir à générer qu'un catalogue de constats spécifiques à leurs "chevaux de bataille", sans prendre en compte les thématiques couvertes par les autres groupes, voire des thématiques non prises en charge par ce type d'associations.

Pour éviter une juxtaposition de revendication, il sera nécessaire de concevoir une configuration dans laquelle les associations sont amenées à travailler de manière transversale, éventuellement en partant d'une base de réflexion fournie par des experts "classiques" ; ou au contraire, une configuration dans laquelle les constats tirés par les organisations servent de base de travail à un groupe d'experts, chargé d'élaborer le diagnostic en tant que tel. L'important est principalement d'inclure dans le processus les points de vue des organisations (comme des autres acteurs), qui, sinon, peuvent faire entendre leur voix à un autre stade, voire remettre en cause les résultats obtenus.

#### 4. *Les citoyens*

Cette catégorie englobe en fait l'ensemble de la population belge. Par opposition à la catégorie des *organisations*, la contribution des "simples" citoyens dans ce processus est abordée sur base de leurs perceptions personnelles du monde et de la société belge, de l'expérience que chacun a de la vie au quotidien, et surtout, en termes de désirs et d'attentes pour le futur.

En effet, c'est à ce groupe que nous proposons de poser la question : *Que voulons-nous pour demain ?* Et ce, au travers de la construction d'une image finale (**étape E**), ainsi qu'au travers de l'identification de grands objectifs (**étape F**, mais de manière moins détaillée que ce qui est demandé aux *acteurs politiques*).

S'il est très difficile d'être pleinement représentatif (en dehors des élections ou d'un référendum), il est possible d'atteindre un certain degré de représentativité en visant un maximum de diversité. Comme il n'est matériellement pas possible de faire participer tout le monde, une étape importante dans la mise en œuvre de ce processus sera le choix d'une méthode de sélection des participants ; celle-ci, une fois encore sera fonction de l'objectif poursuivi et des moyens à disposition : tirage au sort, base volontaire, forums délocalisés, etc. Le consensus, s'il est souhaitable dans le cadre de l'élaboration d'un plan, n'est pas un passage obligé. Par ailleurs, en ce qui concerne le nombre d'images produites dans l'étape E, mieux vaut plusieurs images à l'issue

d'un processus où l'on a pu s'entendre et se comprendre, plutôt qu'une image unique extirpée aux forceps au cours d'un processus marqué par le dialogue de sourd.

Notons que l'**étape D**. Construction d'évolution(s) n'a pas été attribuée. Cela est dû, notamment, à la multiplicité des configurations possibles. Les caractéristiques requises pour cette étape pourront être différentes selon que l'étape D précède ou suit l'étape E (construction d'image(s) finale(s)), selon que cette étape E débouche sur une ou plusieurs images finales et selon que pour chaque image finale, une ou plusieurs évolutions possibles sont construites. Une possibilité parmi d'autres serait que la construction d'évolution(s) soit attribuée aux organisations de la société civile car cette tâche nécessite de disposer à la fois d'une certaine expertise afin de proposer des développements plausibles et d'une ouverture d'esprit permettant, par exemple, de prendre en compte des options innovantes.

Rappelons de plus qu'il n'est en rien obligatoire de mobiliser l'ensemble des huit étapes de la grille d'analyse, tout comme leur agencement n'est en rien fixé par l'ordre choisi pour les présenter (A-H), comme cela a été illustré dans l'analyse de cas (II.2).

Cette répartition des tâches est synthétisée dans le tableau ci-dessous.

	<i>Politique</i>	<i>Administration</i>	<i>Société Civile</i>	<i>Citoyens</i>
<b>A Définition des thèmes de travail</b>	X			
<b>B Elaboration d'un diagnostic</b>			X	
<b>C Identification des variables et des tendances</b>			X	
<b>D Construction d'évolution(s)</b>				
<b>E Construction d'image(s) finale(s)</b>				X
<b>F Identification d'objectif(s)</b>	X			X
<b>G Détermination de mesure(s)</b>		X		
<b>H Construction d'un monitoring</b>		X		

**Figure 3: Répartition des contributions des différentes catégories d'acteurs aux étapes d'un processus de prospective et de planification à long terme**

De cette répartition des compétences, il est possible d'imaginer une multitude de configurations possibles. Pour chacune il faudra définir les différentes phases du processus :

- Sélection des participants;
- Approche participative mobilisée (focus group, Delphi, interviews, etc);
- Eléments catalyseurs/ support (documents existants, envisionning, etc);
- Objectifs intermédiaires et finaux de la démarche;
- Valorisation des résultats (dans quoi vont s'intégrer les résultats, ...);
- Etc.

Cette répartition n'implique pas pour autant que les différents groupes d'acteurs doivent se limiter à contribuer uniquement aux étapes que nous avons désignées comme "optimales" pour eux : si selon cette logique, les mieux placés, par exemple, pour définir les mesures concrètes sont les fonctionnaires, cela n'empêche pas de permettre à d'autres catégories de s'exprimer sur cette thématique également.

Par ailleurs, nous avons proposé ici des "moments optimaux" en termes d'acteurs et de compétences. Mais cela n'implique pas forcément que la somme de ceux-ci constitue une configuration optimale. En fonction des objectifs poursuivis, les acteurs et les étapes mobilisées peuvent varier ; l'enchaînement des étapes et les conditions pratiques peuvent favoriser l'une ou l'autre configuration.

Cette répartition des tâches en fonction des compétences fait écho à l'idée séduisante de "l'intelligence distribuée". Cependant, il n'est pas possible de justifier cette distribution des compétences de manière analytique. Elle est le fruit d'une logique parmi d'autres, dont nous avons suivi le fil pour parvenir à ce résultat. Pour illustrer la diversité des possibles, nous présentons dans le chapitre suivant une tout autre logique de structuration du processus.

## 2. Sélection d'une étape comme singularité du processus

La proposition suivante est articulée autour des différentes étapes constitutives d'un processus de prospective et de planification (cf. II.1). Au lieu de considérer la participation sous la modalité des différentes catégories d'acteurs, nous allons nous intéresser à la spécificité de chaque étape. Jusqu'à présent nous avons surtout évoqué la succession des étapes et l'articulation des étapes entre elles. Or chaque étape est un exercice intéressant en soi et peut être vue comme le centre de gravité d'un processus particulier de prospective et planification. Nous allons donc regarder de près quelles sont les étapes qui mériteraient une attention particulière, et construire à partir de leur singularité un processus participatif.

Si l'*identification des thèmes de travail* (étape A) est cruciale, en particulier dans le cadre du développement durable, pour définir les limites précises du système étudié et assurer une approche transversale des problématiques, elle est avant tout une étape préliminaire à l'exercice en lui-même. De même, l'*identification des variables et tendances* (étape C) consiste à identifier les éléments clés du système et leurs interrelations, autant de repères pour analyser l'état actuel du système ou en extrapoler les évolutions possibles. La *détermination des mesures* (étape G) est centrale dans un processus de planification, mais constitue avant tout la traduction des enseignements recueillis au cours de l'exercice et principalement des objectifs, en tenant compte de critères de faisabilité technique et politique, de cohérence, etc. Enfin, la *construction d'un monitoring* (étape H) consiste essentiellement à s'assurer du bon fonctionnement des mesures à l'aide d'indicateurs choisis au cours du processus et d'un système de veille qui permette de redémarrer un processus de prospective et/ou de planification quand l'état du système se sera modifié.

Au contraire, d'autres étapes peuvent fournir l'occasion de mobiliser une réflexion plus singulière et de générer un certain type de résultats pouvant alimenter les processus de gestion politique. Ainsi le fait de poser un *diagnostic* (étape B) approfondi sur le passé et le présent s'avère une étape incontournable dans une démarche visant à élaborer des mesures concrètes, utiles et efficaces ; le fait d'envisager les *évolutions* futures (étape D), soutient également l'élaboration de politiques en dégagant des enjeux et des contraintes sur lesquels concentrer les efforts. La construction collective d'une *image unique du futur* (étape E) fournit un cadre de valeurs pour les politiques à court terme et la construction d'une *évolution souhaitable* (étape D) précise la manière dont ces valeurs pourraient être mises en pratique. La définition d'*objectifs* à long terme (étape F) constitue une feuille de route à suivre ou à consulter pour l'élaboration des politiques à court terme.

Selon les objectifs poursuivis par la mise en place d'un tel processus, l'accent peut être davantage mis sur l'une ou l'autre étape. Par exemple : la construction d'une vision partagée sous forme de récit pourra plus facilement être largement communiquée, tandis que la construction d'un diagnostic chiffré parlera davantage aux gestionnaires et aux décideurs.

Nous avons combiné ces différents éléments pour dessiner les contours de trois approches mettant l'accent à chaque fois sur un aspect spécifique des processus de prospective et de planification à long terme. Bien évidemment, le champ des possibles ne se limite pas à ces trois approches

uniquement. Celles-ci ont été sélectionnées et configurées afin de présenter quelques exemples-types.

1°] Diagnostic et enjeux	<i>Construction d'une analyse solide de la situation présente et identification des enjeux cadrés sur un horizon éloigné, sur lequel pourraient se baser les réflexions en matière de DD.</i>
2°] Image Partagée du Futur	<i>Construction d'une "vision" à LT, caractérisée par un ensemble de valeurs et de principes promus par la société, à l'horizon desquels, pourraient se penser des politiques durables.</i>
3°] Objectifs à long terme	<i>Définition par un groupe transverse d'un ensemble d'objectifs plus ou moins détaillés à atteindre à LT qui pourra inspirer les stratégies de DD.</i>

Ces pistes peuvent être combinées les unes aux autres, afin de réaliser un processus plus ou moins complexe, pouvant mettre l'accent sur plusieurs étapes. Mais bien sûr, il faut garder à l'esprit que plus la démarche est large et complète, plus elle est exigeante en temps et en moyens.

Par rapport au point C.1 de cette troisième partie, nous développons des exemples plus précis de configurations afin d'illustrer nos propos. Il ne faut cependant en retenir que l'esprit, les détails étant plus ou moins arbitraires, et nombreux étant les choix à poser par les commanditaires et développeurs. Par ailleurs, la logique qui prévaut en matière de participation dans cette section s'éloigne complètement de la logique développée dans la première. Ici, l'entrée "étape" nous conduit, non pas à cloisonner les différents types d'acteurs, mais davantage à les mélanger, chaque approche générant en fait sa propre logique.

### **1. Diagnostic et enjeux**

Le recul et la connaissance essentielle pour une réflexion transversale sur la situation de la Belgique et son évolution vers un développement plus durable passe par une base de réflexion commune et solide, au travers d'un diagnostic et de l'identification des enjeux principaux à long terme pour la Belgique.

Un diagnostic approfondi permet l'identification des contraintes et des défis à relever et constitue un cadre structurant pour l'élaboration des politiques de développement durable. Il existe aujourd'hui, dans le cadre de problématiques relevant du développement durable, de bons exemples de processus politiques qui ont été, soit initiés, soit soutenus par des diagnostics "scientifiques". Les cas de la couche d'ozone et du protocole de Montréal, ou encore de l'IPCC et des négociations de Kyoto sont bien connus. Il est donc vraisemblable de penser que si les processus de constitution et de formulation de l'expertise sont suffisamment larges et englobants du point de vue des acteurs et des thèmes, et les résultats consensuels et transparents, alors les acteurs politiques seront plus enclins à en tenir compte.

Tout en sachant que des exercices existants poursuivent le même type d'objectif, la présente approche, en se référant à des processus internationaux qui ont prouvé leur impact, propose de

construire un diagnostic objectif de la situation présente (et passée) de la société belge, et d'en déduire une série d'enjeux cruciaux pour l'avenir du pays (voire les évolutions futures possibles), ce diagnostic reposant sur les connaissances et les compétences du monde scientifique belge (voire européen).

### **Exemple de Configuration**

1. Choix des thèmes et sélection des scientifiques et experts participants au processus.
  2. Synthèse des connaissances au sein des réseaux thématiques.
  3. Mise en commun des synthèses par un groupe coordinateur afin de construire un diagnostic intégré.
  4. Commentaires et validation de ce diagnostic intégré, et, sur base de celui-ci, discussion visant à identifier les enjeux et contraintes incontournables pour la Belgique.
- 
1. L'idée est donc de constituer des groupes de travail thématiques qui fonctionneraient en réseaux, en faisant appel aux experts et spécialistes belges de chaque thème.  
Ces groupes peuvent être relativement sectoriels (ou même disciplinaires) au départ, et ensuite déboucher sur des thèmes de travail plus transversaux et en lien avec les problématiques existantes. Pour compenser cette approche sectorielle, des espaces transversaux de discussion (réels ou virtuels) entre réseaux thématiques devront être aménagés.  
Pour constituer ces groupes thématiques de recherche, il faudra rassembler l'expertise des différentes universités, centres de recherche, institutions, bureaux d'étude, etc. du pays ; il faudra aussi essayer d'identifier l'expertise non traditionnelle, forgée par des associations ou des ONG travaillant sur des problématiques spécifiques, dans le cadre desquelles sont également relevées un grand nombre de données scientifiques (biodiversité, précarité sociale, consommation, etc).
  2. Les participants travailleront à confronter et intégrer leurs acquis au sein d'une thématique. Ils devront notamment mettre en évidence les variables-clés qui ont influencé les évolutions passées, et susceptibles de jouer un rôle à l'avenir, les « germes de changements » déjà semés et les « signaux faibles » de la société non encore perçus, les tendances lourdes et les ruptures possibles, etc.
  3. Un groupe restreint, par exemple sous forme d'un secrétariat général, se chargera de coordonner les différents réseaux et leurs interactions internes et externes. Il devra ensuite rassembler les différents rapports thématiques afin de construire un diagnostic intégré et cohérent. Les différentes variables-clés et tendances lourdes communes à plusieurs thématiques seront mises en évidence, les signaux faibles et ruptures potentielles susceptibles de changer la donne dans différents secteurs également, etc.
  4. Une phase de validation de ce diagnostic intégré par les chercheurs participants, devraient leur permettre de réfléchir ensemble pour déduire une série d'enjeux centraux pour la Belgique à plus ou moins long terme. Différentes options sont imaginables, parmi celles-ci :

- Cette phase de réflexion pourrait se dérouler sous la forme d'une assemblée plénière et de commissions chargées de nouvelles thématiques plus transversales (issues de la réflexion du groupe coordinateur). Mais ce type de rassemblements, tenus sur un laps de temps relativement court, peut ne pas permettre la mise en place de synergies et de dynamiques fructueuses de réflexion, par manque de temps, d'espace ou de liberté de parole.
- Une autre option, laissant plus de place à la réflexion de chacun tout en restant un exercice collectif, serait de recourir à une procédure de consultation itérative, p.ex. la méthode Delphi.  
L'envoi du diagnostic intégré, éventuellement déjà accompagné des premières réflexions du groupe coordinateur initierait l'exercice. Une première vague de commentaires seraient synthétisée par les coordinateurs, puis renvoyée, et ainsi de suite jusqu'à ce qu'un consensus se dégage sur les contraintes incontournables et les grands enjeux auxquels la Belgique devra faire face dans les prochaines décennies.

**Variante:**

Une variante de cette approche, au-delà du diagnostic du passé et du présent, mais tout en restant dans une démarche objective, serait d'élargir ce diagnostic au futur. C'est-à-dire de faire construire par des spécialistes, sur base des variables, tendances lourdes et germes de changement identifiés, une série de tendances ou encore de scénarios vraisemblables pour le futur de la société belge. L'analyse des évolutions possibles de l'environnement extérieur de la Belgique, des principaux acteurs et secteurs, pourra mettre en évidence les éléments invariables et récurrents, quel que soit la tendance ou le scénario identifié, et donc déterminer les contraintes incontournables qui devront être prises en compte.

Un tel exercice demandera d'importantes ressources en termes d'expertises, de temps et de ressources (recours probable à la modélisation et à la participation pour la construction de *storylines* qualitatifs). Cette étape devrait s'intercaler entre le point 3 (diagnostic intégré) et le point 4 (validation et identification des enjeux), afin que ces scénarios soient également communiqués aux participants (scientifiques) comme base de réflexion sur les enjeux et contraintes.

**Remarque :**

Cette approche a l'avantage de ne pas impliquer, a priori, un grand potentiel de blocages politiques, même si une évaluation critique pourrait être douloureuse pour les institutions. Le point faible se situe du côté de l'adhésion du politique et de la possibilité réelle pour un tel produit de servir de cadre de référence pour les futures politiques de développement durable.

Pour répondre à cet obstacle, un moyen est de miser sur la médiatisation du processus et de ces résultats. Dans ce cas-ci, les informations concernant la démarche auront déjà été diffusées au sein du monde scientifique belge. Il pourrait être intéressant d'essayer d'exploiter cet aspect, par exemple en utilisant les réseaux existants des centres de recherches ou des associations pour communiquer vers l'extérieur, ou au travers de conférences au sein des universités participantes, etc.

## **2. Image partagée du futur**

Se développer de manière soutenable, fixer des objectifs, des moyens et des actions pour aller dans ce sens, nécessitent de savoir vers *quel monde durable* nous désirons nous diriger. Inclure une optique de long terme dans les processus politiques peut notamment passer par la définition d'une "vision d'avenir", d'un horizon vers lequel on veut tendre. Cette image du futur, de par son contenu et son processus d'élaboration, devra rassembler et intégrer les sensibilités et les opinions afin de constituer une référence commune pour la société. Pour ce faire, il semble incontournable de passer par une démarche forte de participation, d'une part, dans un but de légitimation large de la démarche, et d'autre part, afin d'amorcer une dynamique parmi les acteurs impliqués, voire de susciter un débat de société. Cette "vision d'avenir" peut éventuellement déboucher, au-delà d'une image guide pour les politiques, sur la définition d'enjeux plus précis, ou encore sur la configuration d'un faisceau de cheminements souhaitables.

### **Exemple de configuration**

1. Construction de la structure de base d'une image de la société belge, par exemple, dans 40 ans par un groupe restreint.
  2. Présentation pour commentaires et amendements à un groupe plus large afin de déboucher sur une version brute de la vision.
  3. Affinage et opérationnalisation de cette version brute.
  4. Identification d'une série d'enjeux saillants à un horizon de 40 ans.
- 
1. L'image est donc construite en plusieurs temps, tout d'abord au sein d'un groupe restreint de type *Vision Unit*<sup>100</sup>. Celle-ci est pensée comme un groupe de personnes, composé de spécialistes de la construction de scénarios d'une part, et de la Belgique d'autre part : chercheurs, fonctionnaires, mais aussi chefs d'entreprises, leaders d'ONG, personnalités du monde culturel et artistique belge. Ce groupe devrait aboutir donc, dans un premier temps, à une ou plusieurs (voir infra) images du futur. Le travail de construction de l'image par la Vision Unit (et le lancement des discussions au sein du groupe de stakeholders [voir infra]), pourra se référer, par exemple à un diagnostic réalisé à l'avance par une institution scientifique, ou à des présentations de spécialistes dans différents domaines, sur base d'expertises externes ou internes au groupe (exposés prévus à l'avance, ou organisés sur demande des participants pour les sujets à clarifier).
  2. Les ébauches d'image du futur sont présentées à un groupe plus large afin de préciser les choix de valeurs et de principes, de les modifier en fonction des attentes des participants. Le groupe de stakeholders est constitué de personnes issues du monde politique et de l'administration, du monde universitaire et de la recherche, du secteur privé, des entreprises, du secteur "social" et des ONG, et du secteur culturel et de l'enseignement. Ces personnes doivent, comme les membres de la Vision Unit, être choisies pour leur expertise et leur

---

<sup>100</sup> Voir la méthodologie de la World Water Vision (Partie II, Chap. 2, point B.)

capacité à voir au-delà des blocages actuels, pour leur volonté d'action et leur capacité à refléter les valeurs sociétales.

Encore une fois, la question du nombre d'images finales que devront imaginer la Vision Unit et le groupe de stakeholders reste partiellement ouverte, même s'il est établi que pour aller vers un objectif de type planification, il est nécessaire, à un moment donné, de fermer le champ des possibles pour se limiter à une vision souhaitée unique. Plusieurs options se présentent :

- La Vision Unit ne construit l'ébauche que d'une image, ce qui permet d'y consacrer beaucoup plus d'attention. Mais il faut alors être vigilant, au sein de la Vision Unit, puis dans le groupe de stakeholders, à ne pas étouffer les oppositions en recherchant à tout prix le consensus. Il est donc préférable de ménager une roue de secours au cas où la dynamique de groupe n'entraînerait pas les participants vers le consensus. On se redirigerait alors vers une des options ci-dessous.
  - La Vision Unit construit, dès le départ, plusieurs ossatures d'images du futur. Dans ce cas, il faut éviter de construire des ébauches de visions qui reproduiraient les clivages politiques classiques. Cela n'apporterait rien aux débats politiques existants et empêcherait de progresser vers une vision commune. Il est indispensable de construire des images plus nuancées.
    - Dès lors, il est possible de miser sur le dialogue et la communication, pour amener petit à petit les participants à combiner les éléments de l'une et de l'autre pour composer une vision partagée<sup>101</sup>. Il faut alors miser sur la présence d'animateurs extrêmement expérimentés et habiles pour parvenir à encadrer les discussions, à prévenir les blocages, à ménager les susceptibilités tout en écartant les carcans traditionnels.
    - Ou bien le groupe de stakeholders ne parvient pas à s'entendre sur un profil de vision et débouche sur une série d'images brutes ; il peut alors être nécessaire de *poser un choix* (choix qui peut éventuellement encore par la suite être soumis aux stakeholders, etc.), selon les objectifs poursuivis par le processus et l'utilité envisagée pour les produits de la démarche.
3. Une fois la (ou les) vision d'avenir identifiée, la Vision Unit aura pour tâche de l'enrichir en éléments et informations supplémentaires, de l'affiner et de la détailler. Pour cet exercice, la Vision Unit pourrait être aidée par des "gestionnaires" issus de l'administration et du secteur privé, à même de traduire un projet en objectifs concrets.
4. En partant de l'image construite, et sur base des premières réflexions de la Vision Unit, le groupe de stakeholders s'attelle à identifier une série d'enjeux incontournables, qui pourront, par exemple, être réinjectés dans d'autres démarches de développement durable comme thèmes de travail.

**Variante:**

Dans une optique de type *backcasting*, cette image partagée du futur souhaitable pour la Belgique pourrait être suivie ou englobée par la construction d'une *évolution souhaitable*, et

---

<sup>101</sup> Comme cela s'est produit dans certains des groupes de travail du projet Objectif 2020.

ainsi baliser plus précisément le chemin à suivre. Cette variante nécessiterait un surcroît en ressources, mais également en expertise d'animation, dans la mesure où l'on entre à ce stade-là, dans une réflexion potentiellement plus conflictuelle. Nous penchons encore davantage dans ce cas vers une approche de type "*stakeholder oriented*", par exemple, les participants complètent ou amendent un support qui leur est présenté (par exemple sous forme de scénarios existants, adaptés au contexte belge).

**Remarque:**

La sélection des participants du groupe de stakeholders et encore plus de la Vision Unit est cruciale. Il faut éviter d'enfermer l'exercice dans une approche "scientifique" ou "administrative", mais tenter de l'ouvrir à différentes catégories de participants, notamment à des "innovateurs" afin de générer la créativité nécessaire à la construction d'une vision d'avenir.

### **3. Objectifs à long terme**

Une autre manière de préciser l'horizon à atteindre dans un processus de développement durable est de définir des objectifs pour le long terme. Si la construction d'une vision d'avenir, telle qu'esquissée sous l'approche précédente, est un exercice collectif d'identification des valeurs partagées, la fixation d'objectifs est davantage un exercice politique<sup>102</sup>. Dans cette approche, nous proposons de confier la tâche d'identification d'objectifs de développement durable à long terme à un groupe transverse réunissant différents types de compétences et de sensibilités, mais indépendamment des groupes idéologiques classiques, afin de tenter d'échapper aux blocages liés aux oppositions politiques traditionnelles.

#### **Exemple de Configuration**

1. Sélection des individus invités à participer à la démarche.
  2. Préparation du support de la discussion qui devra jouer le rôle de catalyseur.
  3. Groupe de discussion : identification des objectifs à long terme et des enjeux.
  4. Eventuellement, validation des résultats par une instance ad hoc.
- 
1. Le groupe transversal devrait être composé de chefs d'entreprise, spécialistes par exemple du secteur de l'énergie, de l'eau, de l'industrie chimique ou de l'acier, du secteur des services ou des TIC; de responsables des transports publics, des infrastructures ferroviaires, routières ; de dirigeants d'ONG de protection de l'environnement, des droits de l'homme, du commerce équitable, etc. ; de représentants du monde scientifique, du monde culturel et de l'enseignement, etc.  
La sélection de ces participants sera une étape en soi dans la mise en place du processus. Cette étape est réellement cruciale pour le succès du processus car tout repose sur la capacité de ces personnes, d'une part à ne pas rester bloquées dans des oppositions, mais à parvenir à

---

<sup>102</sup> Comme cela ressort également du tableau de répartition des étapes dans la partie III.1 (acteurs politiques et citoyens se partagent l'étape F d'identification des objectifs).

entendre la diversité des points de vue, et d'autre part à disposer d'une expertise sur leur secteur, permettant de réfléchir en connaissance de cause, voire d'informer les autres participants, tout en restant ouvertes sur les diverses problématiques de la société, afin d'avoir une vue cohérente des solutions potentielles.

2. La démarche pourra se baser sur différents supports pour entamer les discussions au sein du groupe, par exemple :
  - En partant d'un diagnostic, composé de données objectives existantes en matières de tendances économiques, sociales, de moyens technologiques, etc. afin d'avoir toutes les cartes en main pour fixer des objectifs réalistes. Cela demanderait de réserver un minimum de temps à la récolte d'informations et à leur synthèse, et permettrait de débiter sur une base commune, ou du moins sur une base de discussion maîtrisée.
  - En partant de questionnements du type « mise en évidence des germes de changement » et des « signaux faibles » déjà présents dans la société, ou encore via « l'identification des variables-clés » ou des « idées préconçues ». Cette porte d'entrée nécessitera de faire appel aux bureaux d'études spécialisés dans ce type d'approches, qui maîtrisent à la fois l'animation au sein du groupe et le traitement des informations recueillies pour les utiliser comme matière première à la réflexion sur les enjeux et les objectifs.
  - Sur base des réactions et commentaires suscités par la présentation de scénarios potentiels pour la Belgique. Cela permettra à des personnes ancrées dans la réalité concrète de leur secteur, de prendre de la distance et d'observer la société dans son ensemble, ainsi que l'horizon des possibles. L'obstacle ici, est d'une part qu'il faut, si pas construire, du moins adapter des scénarios existants au contexte belge, et d'autre part, le manque de réceptivité éventuelle des participants à ce type de stimulant qui peut être perçu comme fantaisiste.
3. Le but de cette approche est d'amener le groupe à discuter afin de définir des objectifs à long terme pour la Belgique, réalistes et susceptibles de mobiliser les volontés politiques. Le processus d'identification des objectifs passera d'abord par l'identification d'enjeux afin de structurer les discussions, mais en essayant de ne pas rester bloqué à ce stade-là. La fixation d'objectifs relativement précis, voire de pistes d'action à long terme, constituera un cadre indicatif fort pour la construction de politiques de développement durable pour la Belgique.
4. L'élaboration d'un ensemble d'objectifs cohérents et réalistes qui servirait de référence nécessite de mobiliser à la fois de l'expertise et de la légitimité. En mobilisant des participants indépendamment des organes traditionnels politiques (contrairement à ce qui est présenté dans la partie III.1), les possibilités de freins et de blocages sont réduites, mais il peut alors sembler manquer une légitimité pour poser des choix opposables. Une manière de valider les résultats de ce processus d'un point de vue politique, si nécessaire, serait de passer éventuellement par le Conseil Fédéral du Développement Durable (CFDD) et la Commission Interdépartementale du Développement Durable (CIDD) pour commentaires, et ensuite par exemple par le potentiel futur Comité d'avis pour le développement durable du Sénat, pour une validation.

## ***D. REMARQUES ET CONCLUSIONS***

La construction d'un plan à long terme, d'une vision d'avenir ou d'un diagnostic approfondi exige de s'appuyer sur des individus pourvus de différentes qualités, telles qu'une créativité forte, une capacité à se détacher des contingences du présent, et une expertise solide qui permet de garder en vue les contraintes du réel. Pour trouver ces personnalités, il est nécessaire de se tourner vers les lieux traditionnels de connaissance et d'expertise, qui restent incontournables, mais également de parvenir à identifier et mobiliser des forces non conventionnelles, de rechercher, dans et au-delà des administrations et cénacles académiques classiques, des personnalités d'avant-garde, des innovateurs, etc.

Dans tous les cas de figure, si l'on vise la mise en place d'un processus d'envergure susceptible d'avoir un retentissement au sein de la société, il est indispensable que le processus soit porteur de sens au-delà des personnes directement impliquées. Entre autres manières pour y parvenir, des campagnes d'information et de communication sur les différents mécanismes mis en place, par le biais de procédures de consultations, via un organe démocratique comme le Sénat (ou tout organe représentatif) et/ou via les médias sont incontournables. La question ici est de savoir si l'exigence de long terme sera perçue comme totalement abstrait et peu mobilisateur, ou si cela permettra de conférer au processus un certain crédit en tant que véritable "projet de société", touchant à divers enjeux, y compris socio-économiques, et non pas réduit à une conception environnementale du développement durable, qui contribue à sa relégation comme politique de second plan.

Dans l'idéal, ce type d'exercice doit prendre en compte les autres niveaux institutionnels, voire les impliquer (cela vaut bien évidemment pour les régions, mais pourquoi pas également pour l'UE). Les différentes pistes n'étant pas structurées sur base d'organes institutionnels existants, mais sur la construction de groupes ad hoc et le choix des participants les plus qualifiés, l'inclusion d'un critère de diversité ou de parité en termes d'appartenances régionales ou communautaires est tout à fait aménageable, et les organes éventuels de validation devront alors être adaptés.

De telles démarches à l'aune du long terme doivent être abordées comme des processus itératifs destinés à encadrer les politiques et la planification du développement durable à plus court terme. De manière cyclique, il faudrait redéfinir le plan, la vision, les objectifs, le diagnostic, mais à un rythme moins élevé que la planification à court terme : par exemple, si l'on imagine une vision ou des objectifs à quarante ans, ils pourraient être renouvelés tous les dix ou quinze ans. L'important est de fournir un cadre cohérent et stable, qui ne soit pas déconstruit et réorienté à trop court terme. De plus, lorsque ces visions, plans ou diagnostics sont révisés, cela doit être en fonction des avancées réalisées (ou non), et pas en fonction de la majorité politique du moment. Si cette condition n'est pas respectée, la mise en place d'un processus à long terme n'a tout simplement aucun sens.

Comme nous avons déjà pu l'expliquer à plusieurs reprises dans ce rapport, il est important de laisser la place aux dissensus et aux oppositions et de ne pas forcer d'emblée une dynamique consensuelle. Cela pourrait entraîner des effets contre-productifs, menant soit à étouffer la

discussion dès le départ, soit à des prises de positions en porte à faux une fois l'exercice en voie d'achèvement. C'est pourquoi il est important de faire appel à des spécialistes de l'animation de groupe de discussion et, par exemple, de construction de scénario, pour amener les participants de l'identification des points de vue de chacun et de leur compréhension vers un ajustement de la manière de concevoir les oppositions et leurs solutions. Encore une fois, l'important est moins l'objectif immédiat de construction d'un plan, que la dynamique initiée pouvant à terme contribuer à la construction d'un consensus.

L'idée-clé pour configurer un exercice participatif de prospective et de planification à long terme est de prendre en compte à la fois les variables liées à la qualité du contenu et à la qualité du processus. Il s'agit à la fois de s'assurer que :

- les personnes compétentes sont en charge des matières adéquates, afin que chaque étape soit menée efficacement et que l'exercice débouche sur un produit solide et créatif ;
- les acteurs indispensables à la génération de dynamiques nouvelles et au maintien de ces dynamiques soient mobilisés, afin que les nouveaux savoirs produits lors de la démarche ne dorment pas au fond d'un tiroir, mais soient portés par des individus et des réseaux qui auront pu se les approprier et transformer leurs modes de fonctionnement et de pensée dans le sens des principes d'un développement durable.