

**Notions de base sur les méthodes d'exploration de l'avenir :**

**Prévision, planification, prospective**

**Pr Lotfi Bouzaïane  
Pr Rim Mouelhi**

**Projet de M2PA**

**Université Virtuelle de Tunis**

2008

## **Notions de base sur les méthodes d'exploration de l'avenir : Prévision, planification, prospective**

**Objectif de cette séquence :** Initier les apprenants à la notion de prospective, au contenu de l'analyse prospective, sa finalité, sa démarche et aux notions connexes de l'exploration de l'avenir. On commencera par un exemple. Ensuite, l'on essaiera de présenter en quelques mots l'analyse prospective. On pourra alors comparer la prospective à des démarches voisines, prévision et planification, avec lesquelles on est en général plus familier. On terminera par un bref aperçu historique sur l'émergence de cette nouvelle discipline.

L'étudiant est invité dans cette séquence à avoir une vue, intuitive quelques fois du contenu de la discipline et de sa démarche. Il n'est pas fait appel à des techniques quantitatives particulière, sauf peut être dans le passage concernant la prévision, qui peut être omis dans un premier par les étudiants qui ne sont pas familier avec ces méthodes. Une fois la connaissance de ce domaine acquise, même intuitivement et de façon globale, l'on reviendra avec plus de détails et d'illustration sur différents aspects présentés rapidement et de façon condensée à ce niveau. On s'attardera plus tard beaucoup plus sur les techniques de mise en œuvre d'un chantier d'étude prospective.

### **Et si l'on commençait par un exemple ?**

#### **L'exemple de EPP**

EPP est une grande chaîne de distribution de plats préparés. Les dirigeants de EPP souhaitent avoir une vue de long terme sur l'avenir de leur activité. Ils cherchent à établir des prévisions sur le secteur de leur activité, la demande, les coûts, les prix, etc. à un horizon suffisamment éloigné d'une dizaine d'année au moins. Ils peuvent ainsi prendre des décisions concernant le développement de leur activité, l'appel à de nouveaux associés, etc.

Les dirigeants de EPP commencent par établir un diagnostic du passé de leur activité et de la position de leur entreprise. Ils s'aperçoivent que leur chiffre d'affaire est en progression constante d'environ 10% par an. Ils s'aperçoivent aussi que les coûts de production n'augmentent qu'au taux moyen de 5%. Comme ils ne s'intéressent pas à calculer leur profit mais à l'avenir de leur activité, l'on va oublier les statistiques et se concentrer sur la physionomie de l'avenir de leur entreprise. Il est apparemment prometteur. C'est une entreprise donc dont l'activité va probablement doubler bientôt (oublions la rigueur statistique pour le moment).

Prudents, les dirigeants de EPP se disent : Attention, peut être que l'évolution récente ne va pas se prolonger. Peut être qu'il va y avoir des éléments nouveaux. Favorables ou défavorables. Surtout que l'on est en présence d'une tentative d'exploration de l'avenir à long terme.

Du coup, ils se mettent à faire l'inventaire des facteurs qui peuvent intervenir pour changer le cours des choses. Evidemment, ils pensent au comportement de la concurrence qui est pour le

moment pratiquement inexistante. Ils se posent la question de la demande aussi. Elle a été soutenue ces dernières années par le fait que de nouvelles catégories de la population ont accédées à des niveaux de vie élevés. Certains des dirigeants évoquent la réglementation qui jusqu'ici n'a pas été très contraignante.

Mais que va il en être à l'avenir ? Est-ce que le passé récent et le présent vont continuer à l'avenir dans le même sens ? Même si c'est le cas, vont-ils avoir des effets similaires favorables ?

Les différentes concertations entre les dirigeants vont bientôt montrer que la question est assez complexe. Par exemple, la demande qui a bien évolué ces derniers temps s'explique par l'augmentation des revenus évidemment mais aussi par les conditions socioprofessionnelles des familles. Un autre facteur explicatif réside en l'absence de substitut viable. Mais, des recherches en cours ont abouti à un traitement efficace des ingrédients qui va faciliter la préparation des plats à domicile. En plus, il y a une nouvelle mode qui commence à se dessiner en faveur du retour à la tradition de cuisson à la maison. Pour la concurrence, très timide jusqu'ici, elle était handicapée par le manque de main d'œuvre qualifiée et spécialisée dans le domaine. Or, une nouvelle école est sur le point de mettre sur le marché une importante promotion de jeunes de grande compétence. Ils risquent de monter leurs propres affaires. La réglementation de son côté qui n'imposait pas de grandes restrictions sur l'activité va apparemment devenir plus contraignante sous l'effet de la pression des consommateurs.

Tous ces facteurs qui sont présentés sous l'angle d'un effet plutôt défavorable peuvent jouer aussi positivement ou renfermer en parallèle des évolutions plus avantageuses. Par exemple, la demande peut connaître une relance du fait qu'il y a de plus en plus de ménages à une seule personne, les études étant plus longue, l'âge de mariage plus avancé, etc. Il y a aussi de plus en plus d'étrangers de passage (touristes, visiteurs pour affaires, etc.) qui préfèrent les plats préparés au restaurant et qui n'ont pas les moyens de faire la cuisine. Pour la concurrence, son arrivée sur le marché peut augmenter l'attraction pour les plats préparés sous l'effet de la publicité qui finit par profiter à tous, sous l'effet de la diversification des produits, etc. La réglementation elle-même en devenant plus contraignante devient rassurante pour la demande qui y voit une garantie de qualité.



Les dirigeants se retrouvent rapidement en face d'un système complexe où la question de l'avenir de l'activité est au centre d'un ensemble de facteurs. Le schéma ci dessous rend compte d'une partie du système.

Pour faire l'histoire courte, c'est une multitude de facteurs dont il faut tenir compte pour mieux entrevoir l'avenir. Celui-ci n'est pas unique et peut être très différent en fonction de l'évolution de ces facteurs. L'effet de ces facteurs peut être à plusieurs sens et passer par plusieurs voies. L'intensité de l'effet de ces facteurs sur l'avenir de l'activité est variable.

### Que retenir de l'exemple ?

On retiendra un ensemble d'enseignements qui l'on va retrouver dans la présentation du contenu de l'analyse prospective. On citera parmi ces enseignements :

- La prudence des dirigeants : Ils ont voulu *anticiper* l'avenir et non pas le subir.
- La réflexion sur l'avenir n'a pas été menée dans un contexte de vision unique. Il y a plusieurs avenir possibles que l'on peut envisager. Les dirigeants vont se trouver en face de plusieurs *scénarios*.
- La multiplicité des facteurs et des *variables* qui déterminent l'avenir. Les effets sont complexes et ne sont pas de la même intensité ni dans le même sens. Les relations d'interdépendance et d'*impacts croisés* entre ces variables informent plus sur les différents avenir possibles.
- La diversité des spécialistes dont l'avis va être sollicité sur les relations entre variables, leur évolution possible. On imagine bien qu'il faut peut être des sociologues, des économistes, des technologues, des politologues, etc. Il faut donc trouver des moyens et des techniques pour les mettre à contribution de manière cohérente et ciblée.
- Le besoin d'*information* est certain.

L'exemple n'épuise pas tout ce dont il faut tenir compte pour explorer les avenir possibles. Au moins deux questions n'ont pas été évoquées. La première concerne le *choix* du scénario à venir et la stratégie à adopter pour le réaliser ou pour éviter les autres. La seconde concerne le rôle, l'attitude des *acteurs* pour la réalisation du scénario souhaité.

Mais, on a tout le cours pour traiter en détail toutes ces questions. On se contente ici de lever un peu le voile sur le contenu de l'analyse prospective.

Auparavant, l'on peut relever l'intérêt de l'analyse prospective, il s'agit bien d'une analyse prospective, d'exploration des avenir possibles, menée par les dirigeants de notre exemple d'EPP :

- Elle va leur permettre d'avoir une meilleure visibilité de l'avenir.
- C'est un moment d'une vaste exploration qui fait appel à des éléments habituellement non évoqués par les dirigeants de EPP.
- L'imagination des dirigeants en vue d'innovations va être certainement sollicitée pour faire face aux avenir possibles.
- Une concertation entre les acteurs concernés par l'avenir des activités (syndicats, associés, Etat, etc.) va très probablement avoir lieu pour maîtriser l'avenir.

## La prospective en bref<sup>1</sup>

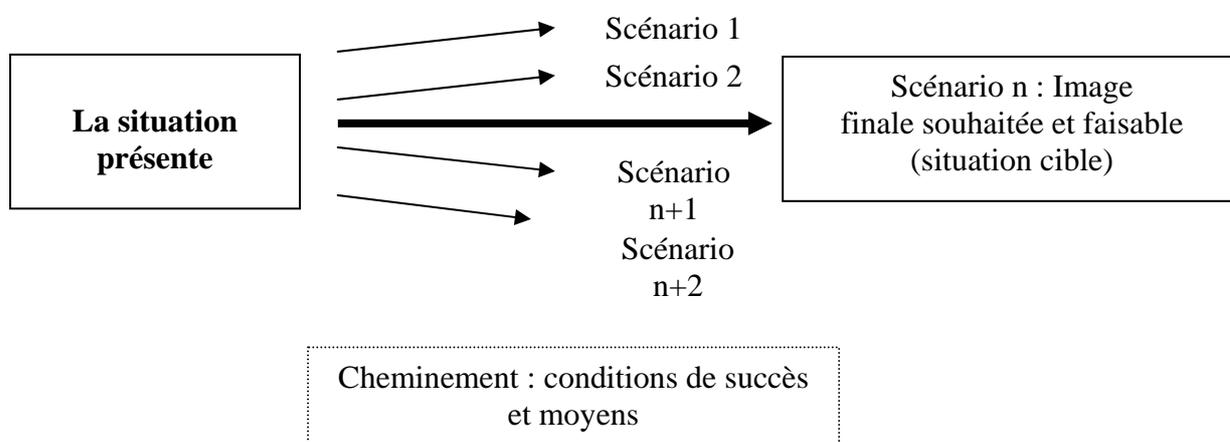
Dans cette partie, l'on va présenter en bref et de manière intuitive le contenu de l'analyse prospective. La plupart des notions et des techniques présentées ici seront reprises avec détails plus tard. L'objectif à ce niveau est d'avoir une idée d'ensemble de l'analyse prospective. L'on verra par la suite comment l'on peut réaliser une analyse prospective et les techniques et précautions à prendre pour la conduite d'une étude sur le futur.

### L'analyse prospective : une exploration des futurs.

L'analyse prospective est un exercice qui permet d'explorer l'avenir à partir d'une situation présente. Elle permet de définir un certain nombre de scénarios d'évolution possible vers les futurs plausibles. En général, il est préférable de se limiter à un nombre raisonnable de scénarios. Au delà d'une demi-douzaine de scénarios, il devient en effet difficile de préserver les qualités pédagogiques indispensables pour une bonne exploitation des résultats de l'analyse prospective.

Dans le cas de prospective stratégique, l'analyse permet également de clarifier les implications des choix parmi ces scénarios d'une cible, *une image*, qui sera le scénario souhaitable à faire réaliser. Elle contribue également à définir le sentier et les moyens qui permettront d'atteindre cet avenir souhaitable.

### L'analyse prospective : une exploration du futur



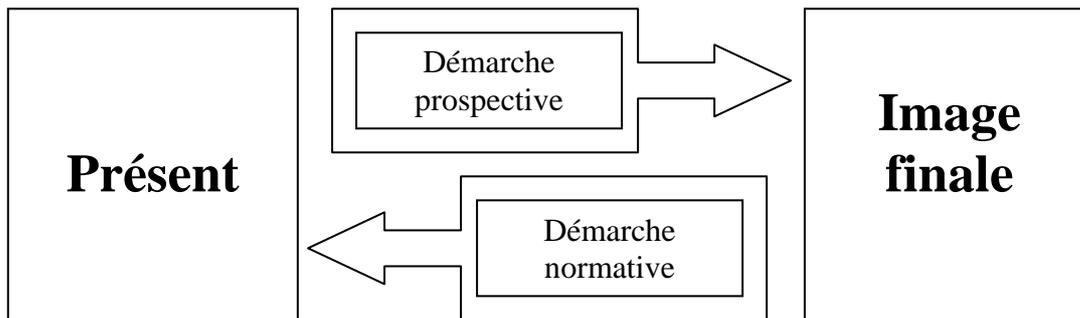
Dans l'analyse prospective, un scénario est une situation plausible à un horizon donné. Elle doit être cohérente et synthétique. Le scénario définit également les conditions et actions dont le rôle est déterminant pour l'émergence de cette image finale. Le scénario décrit donc la *base de départ*, le *cheminement* et l'*image finale*.

La construction d'un scénario peut se faire à l'aide de deux démarches différentes dont les effets mobilisateurs peuvent être différents. La première démarche, dite *exploratoire*, consiste à partir du présent et explorer les futurs possibles. Les scénarios seront plus réalistes mais l'on

<sup>1</sup> Cette présentation de la prospective se base sur les enseignements de diverses expériences et sur les écrits plusieurs auteurs et en particulier ceux de H. de Jouvenel et M. Godet.

doit faire attention pour ne pas subir les effets de l'inertie des tendances observées. La seconde démarche, dite *normative* ou *backcasting* en anglais, consiste à définir un futur souhaitable et à identifier les conditions de réalisation de ce futur. Elle permet de se détacher des tendances et de délimiter les conditions minimales qu'il faut réaliser pour réussir à se diriger vers l'image finale pré-définie.

### Démarches pour la construction de scénarios



#### Étapes de l'analyse prospective<sup>2</sup>.

Une analyse prospective se déroule selon des étapes qui débutent avec l'identification d'une problématique et qui se terminent par l'identification de stratégies. Au cours de la première étape d'identification du problème, il faut également choisir un horizon pour l'étude prospective. L'horizon doit être suffisamment long pour que des changements importants puissent avoir le temps d'avoir lieu et pour se donner le temps des choix. En prospective, il est même question de se donner le temps et les moyens de provoquer les changements souhaités (*proactivité*) et de ne pas se limiter à anticiper les changements (*préactivité*). L'horizon doit être cependant assez rapproché pour que l'image finale prospectée puisse être significative et mobilisatrice.

Pour l'identification des variables clés, un certain nombre de méthodes plus ou moins élaborées sont disponibles. Certaines permettent d'établir un listing des variables alors que d'autres permettent de relever l'importance relative des différentes variables. On peut citer quelques unes des techniques les plus utilisées :

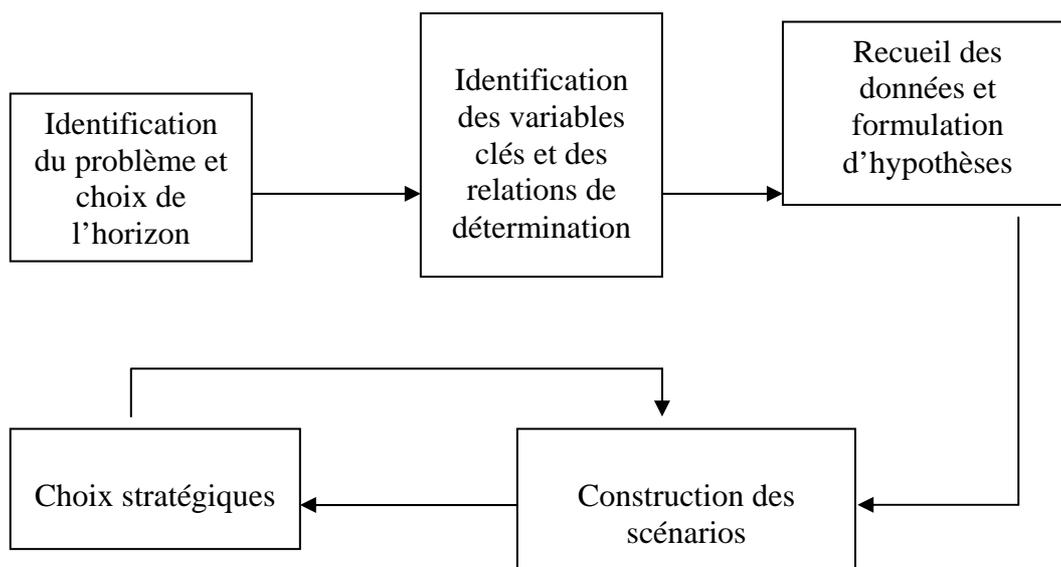
- ❑ La consultation de *l'avis experts* : L'avis d'expert sur une problématique donnée peut renseigner sur les variables importantes. Les groupes de discussions et les questionnaires adressés à des experts sont parmi les techniques les plus simples à mettre en œuvre.
- ❑ Système et techniques de *veille* : Pour détecter les tendances lourdes et les risques de rupture, on peut utiliser l'analyse de contenu des moyens d'information, l'observation des changements des attitudes et des comportements des acteurs, l'étude des changements techniques et de leurs implications.

---

<sup>2</sup> La démarche présentée ici s'inspire de celle des prospectiviste et en particulier des travaux de H. de Jouvenel.

- ❑ Techniques de *modélisation et simulation* : Dans un certain nombre de domaines, les variables déterminantes sont relativement bien identifiées par les théories spécialisées. Des modèles de simulation peuvent être utilisés pour décrire les évolutions possibles au regard d'hypothèses appropriées.
- ❑ *Extrapolation de tendances* et techniques de prévision chronologique : Ces outils exigeants en données statistiques sont utiles pour dégager les tendances lourdes concernant certaines variables. Par des recoupements entre les variables et des découpages en sous-périodes, ces techniques permettent également dans certains cas de déceler les nouvelles tendances.
- ❑ Analyse des *impacts croisés* : A l'aide de matrices qui mettent en relation les variables deux à deux, l'on parvient à établir des relations d'influence et de dépendance.
- ❑ Etude du *jeu des acteurs* : Un double recensement des acteurs et des enjeux permet de situer la position relative de chacun des premiers à l'égard de chacun des seconds. Les alliances et conflits potentiels vont alors apparaître et de là on déduit l'avenir plausible de certaines situations.

### Etapes de l'analyse prospective<sup>3</sup>



Le choix des hypothèses sur les variables et la collecte des données interviennent quelque fois de façon concomitante à l'identification des variables. Il est indispensable cependant que les données utilisées pour l'analyse prospective soient cohérentes et qu'elles se réfèrent autant que possibles à des sources compatibles.

L'étape la plus spécifique de l'analyse prospective consiste à élaborer des scénarios. Ceux-ci décrivent l'évolution d'un système donné à partir d'une situation présente plus ou moins bien définie vers des situations futures plausibles. Par système, l'on entend un ensemble de

<sup>3</sup> Ce schéma reprend la démarche préconisée par H. de Jouvenel.

composantes plus ou moins complexes qui entretiennent entre elles des relations d'interdépendance, de dépendances et d'influences. Ces composantes sont appelées des sous-systèmes. Chaque sous-système est lui même subdivisé et représenté par une série de variables représentatives. Des scénarios exploratoires sont alors définis pour ces variables où, delà, pour les sous-systèmes. Ces « scénarios partiels » ou « micro-scénarios » sont ensuite utilisés pour confectionner des scénarios pour l'ensemble du système par des combinaisons cohérentes et pertinentes. Pour des systèmes peu complexes la décomposition peut se faire directement en variables sur lesquelles on définit un ensemble de scénarios partiels. On rassemble ensuite ces scénarios partiels en scénarios d'ensemble.

On reviendra avec plus de détails, d'illustration et d'application à toutes ces étapes. Auparavant, voyons maintenant en quoi la prospective constitue une nouveauté par rapport à des pratiques et des techniques voisines.

## La Prévision, la planification et la prospective

La prospective est une discipline récente comme on va le voir plus loin. Mais c'est une discipline qui a des antécédents et qui présente des similitudes et des différences avec des disciplines voisines. En procédant à des comparaisons, l'on peut mieux comprendre ce qui est spécifique à la prospective. On peut également mieux enrichir la prospective en continuant à faire des emprunts et des mariages fructueux entre les démarches qui ont le même objectif : améliorer l'exploration de l'avenir.

### Prospective et Prévision

La prévision peut être définie comme étant « une appréciation sur les valeurs futures d'une variable quantitative ». Les modèles de prévision traditionnels sont basés sur l'extrapolation des tendances passées. La prévision classique est souvent faite sous l'hypothèse de stabilité du système en vue de dégager un scénario tendanciel.

A titre d'exemple, supposons que l'on identifie une tendance de type linéaire suivie par une variable Y sur le passé :

$$Y=a+b*t$$

t étant la variable temps ; a et b sont des paramètres estimés. La prévision de la variable y, à l'instant (t+1) par exemple, est basée sur l'extrapolation de cette tendance, sous l'hypothèse d'invariance des paramètres a et b. Ce type de modèles permet certes d'approcher le fonctionnement des variables ou composantes d'un système mais, en simplifiant la réalité, peut finir par transformer, par déformer et par s'éloigner de la réalité.

La prévision, telle qu'elle a été souvent pratiquée avant les années 1980, adoptait une vision parcellaire des choses ; la prévision des variables économiques était souvent faite indépendamment du comportement futur des variables sociales et politiques. La prévision se penchait plutôt sur l'analyse des variables quantitatives. Elle considérait des relations stables (extrapolation des tendances, relations stables), retenait le passé comme clé d'explication d'un avenir unique (alors que l'avenir ressemble de moins en moins au passé avec l'accélération des changements). La focalisation sur le court et moyen terme rendait difficile la prise en compte des ruptures que l'on peut envisager dans une optique de long terme. Ce sont là les principales raisons de manque de précision au niveau des projections et de la « crise » des modèles de prévision dans les années 1970.

La prospective repose quant à elle, et depuis son apparition, sur l'analyse des ruptures futures potentielles plutôt que sur l'hypothèse, sous jacente à la prévision traditionnelle, de la stabilité des composantes d'un système.

Hugues de Jouvenel insiste sur l'absence de symétrie entre passé et futur, « alors que le passé ne peut être modifié, il existe au contraire une pluralité de futurs possibles : les futuribles ». En les identifiant, on peut déterminer à l'avance les conséquences de certaines actions et les inflexions qui permettraient de se rapprocher le plus possible de l'avenir désiré.

Par ailleurs, la prospective considère un horizon lointain pour évaluer les conséquences des décisions prises, alors que la prévision traditionnelle aurait, en raison de la nécessité de l'hypothèse de stabilité, un horizon de court terme.

La prospective milite en faveur d'une prévision globale, qualitative et multiple en avenir incertain. Elle prend en compte les projets et les comportements d'acteurs, elle prône une attitude volontariste et non pas subi face à l'avenir.

Ceci étant, il reste important de signaler que depuis la fin des années 1970 les prévisionnistes ont développé de nouvelles approches renonçant à prévoir un avenir unique en se concentrant sur l'examen des variantes du scénario tendanciel. Une variante découle de la modification de l'une des hypothèses sous jacente au scénario de poursuite des tendances. Les travaux de simulations quantitatives à long terme reposant sur l'élaboration de scénarios contrastés se sont depuis multipliés. Après la période d'opposition marquée entre la prospective et la prévision on assiste de plus en plus à un mouvement de convergence entre les deux disciplines (F.Hatem). L'opposition traditionnelle entre les deux disciplines disparaît progressivement pour laisser la place à une complémentarité.

« La complémentarité provient de ce que l'approche prospective est nécessaire pour chiffrer convenablement les « exogènes » d'une simulation donnée, tandis que les résultats de ces simulations permettent de chiffrer les différents scénarios d'une étude prospective ». (F.Hatem).

Nous verrons plus loin que l'élaboration de scénarios prospectifs nécessite une phase importante de chiffrage et de prévision.

Bref, la prévision et la prospective sont des instruments complémentaires d'approche de l'avenir ; l'opposition polémique entre les deux est alors de peu d'intérêt.

### **Prospective, stratégie et planification**

Ce sont là des concepts intimement liés mais différents.

« Le but de la stratégie est d'atteindre les objectifs fixés par la politique en utilisant au mieux les moyens dont on dispose ».

La notion de stratégie renvoie à l'action d'une organisation sur son environnement et à la réflexion sur cette action. La stratégie est un ensemble de règles de conduite d'un acteur lui permettant d'atteindre ses objectifs et son projet.

« La prospective est souvent stratégique sinon par ses retombées du moins par ses intentions et la stratégie est nécessairement prospective ne serait ce que pour éclairer les choix qui engagent l'avenir » (M. Godet).

Dans une étude prospective, la première grande étape est souvent celle de l'anticipation des changements possibles et souhaitables. La deuxième grande étape est celle de la préparation de l'action. Dans cette deuxième étape, il s'agit d'élaborer des choix stratégiques possibles pour se préparer aux changements attendus (*préactivité*) et provoquer les changements souhaitables (*proactivité*).

Quant à la planification, elle consiste à fixer de façon volontariste des objectifs et à engager les moyens correspondants. A. Ackoff (1973) définit le but d'un exercice de planification de la manière suivante : « Il s'agit de concevoir un futur désiré ainsi que les moyens réels pour y parvenir ».

La Planification au niveau de l'entreprise consiste à prévoir et à organiser la croissance et la diversification des activités de l'entreprise dans son ensemble.

En résumé, Prospective, stratégie et planification, quoique différentes, sont fortement complémentaires. Ce sont finalement les étapes successives d'un même processus décisionnel. Dans un premier temps, il s'agit de se livrer à un exercice de prospective exploratoire, c'est-à-dire dresser un panorama des futurs possibles. Le second temps est celui de la réflexion stratégique qui débouche nécessairement sur une « planification ».

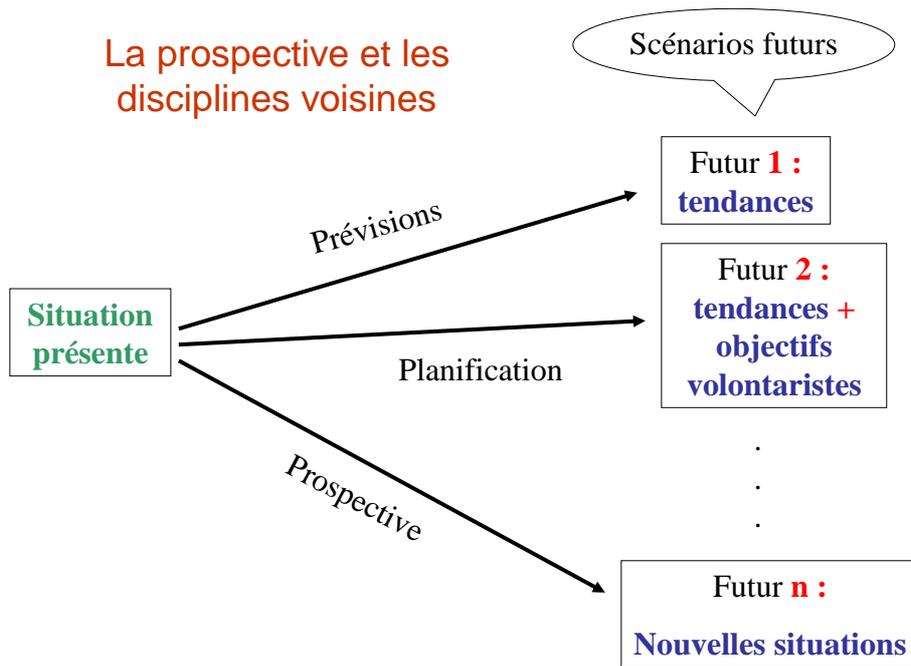
Certains exercices de prospective peuvent viser un but de sensibilisation du public à une question nouvelle, faire prendre conscience d'un risque ou de l'imminence d'un changement, sans que cela débouche sur une prise de décision. Par exemple informer et enclencher un large débat sur les risques écologiques liés à la poursuite indéfinie de la croissance économique et démographique. Le but étant de stimuler le débat sur l'avenir, d'encourager une « culture du futur ». Dans ce cas, l'exercice de prospective s'arrête à l'étape d'anticipation des changements.

En vue d'illustrer les différences qui puissent exister entre une étude prospective et une étude de planification, nous présentons ici les sommaires d'un exercice de planification (dixième plan de la Tunisie) et d'un exercice de prospective (Europe 2010)

<b>Sommaire du dixième plan de développement de la Tunisie (2002-2006)</b>	<b>Sommaire d'une étude prospective : Scénarios Europe 2010</b>
<p>Introduction  Réalizations du neuvième plan  Le dixième plan  1. Les objectifs  2. Les priorités  3. Les politiques et les principales orientations      Edification de la société du savoir      Renforcement de la compétitivité      Amélioration de l'efficacité du secteur privé  4. Programme d'investissement.</p>	<p>Introduction  I. Scénario 1 : le triomphe des marchés  II. Scénario 2 : Les cents fleurs  III. Scénario 3 : Responsabilités partagées  IV. Scénario 4 : Les sociétés de création  V. Scénario 5 : voisinage turbulents  VI. Ce que nous savons du futur  VII. Les scénarios en un clin d'œil (facteurs clés)  VIII. Comment nous avons construit les scénarios (méthodologie).</p>

Pour résumer la comparaison, l'on peut dire que globalement, la prévision est fondée sur les tendances, la planification prend appui sur un choix arrêté et la prospective explore plus de situations nouvelles. Le schéma suivant illustre ce résumé. Toutefois, il ne faut pas sous-estimer les possibilités de voir ces différentes approches converger et faire des emprunts respectifs.

La prospective et les disciplines voisines



## Une introduction à l'histoire de la prospective

Dans cette partie, l'on va parcourir quelques moments de l'histoire de la prospective qui décrivent l'émergence de cette nouvelle discipline.

### Dans le monde

La prospective est une discipline récente qui est apparue effectivement et d'une manière organisée après la seconde guerre mondiale aux Etats-Unis et dans quelques pays d'Europe. Quelques tentatives de travaux à dimension prospective ont été entreprises, principalement aux Etats-Unis, depuis les années 1930 mais non sans difficultés et limites. Les difficultés méthodologiques, l'absence de théories et de méthodes dans le domaine de la prospective étaient certainement à l'origine de ces limites<sup>4</sup>.

L'essor de la prospective aux Etats-Unis est dû notamment aux initiatives de l'armée américaine, des universitaires et du pouvoir public. En France, des initiatives plutôt individuelles comme celles de Gaston Berger, de Hugues de Jouvenel ainsi que celles de Michel Godet ont joué un rôle décisif dans l'essor de la prospective<sup>5</sup>.

En France, c'est Gaston Berger qui est le créateur du terme « prospective » signifiant « regard tourné vers l'avenir » par opposition à « rétrospective » ou « regard tourné vers le passé ».

Plusieurs institutions ayant pour principale fonction de faire de la prospective existent et se développent dans le monde parmi lesquelles : futuribles<sup>6</sup> en France ([www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)) et l'institut du XXI<sup>e</sup> siècle aux Etats-Unis. Celles-ci ont pour ambition d'aider à orienter les grands choix collectifs. Aussi, les grandes institutions publiques internationales (ONU et ses organismes tel que le PNUD), les associations indépendantes à vocation internationale (le club de Rome, le worldwatch institute...), les grandes entreprises (dans le domaine de l'énergie et des transport particulièrement) se donnent de plus en plus à des analyses de type prospectif.

Par ailleurs, tous les grands Etats de l'OCDE sont dotés d'un ou de plusieurs organismes gouvernementaux ou paragonnementaux engagés dans des travaux de prospection de l'environnement international. Dans les pays scandinaves de tradition sociale-démocrate, il existe aussi une activité prospective riche où les thèmes « humanistes » et écologiques (éthique, aide au développement, pratique de la démocratie, environnement...) tiennent une grande place.

En France, la plupart des grands ministères possèdent une cellule de prospective : une cellule de prospective technologique au ministère de la recherche, une cellule qui suit les évolutions démographiques et leurs conséquences sur les besoins de formation à long terme au ministère de l'éducation nationale... Aussi, plusieurs programmes de formation ponctuelle en prospective sont organisés et dispensés par des organismes spécialisés tel que futuribles. Des formations diplômantes existent aussi, on citera ici la formation assurée par le laboratoire de prospective (LIPSOR) au Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) ([www.cnam.fr/lipsor](http://www.cnam.fr/lipsor)) à Paris.

---

<sup>4</sup> Voir « La prospective, pratiques et méthodes » de Fabrice Hatem , 1993, pour plus de détails sur les débuts et l'historique de la prospective.

<sup>5</sup> Le site de futuribles ([www.futuribles.com](http://www.futuribles.com)) comporte des liens vers d'autres sites où l'on peut télécharger des textes d'auteurs qui ont marqué la pensée prospective.

<sup>6</sup> Forum d'idées et de réflexion prospectives avec la publication d'une revue scientifique « futuribles »

## En Tunisie

La Tunisie a connu deux expériences de grande envergure de prospective globale de long terme. La première expérience a été réalisée à l'occasion de l'élaboration des Perspectives décennales en 1961 et a été à le point de départ de la planification du développement dans le pays. La deuxième expérience a démarré en 1995 avec le lancement par l'État de plusieurs études stratégiques simultanées pour un horizon, 2010, plus éloigné que la première expérience 2010. Depuis, la prospective est devenue une tradition en Tunisie qui s'est confirmée en 2005 par une étude prospective à un horizon, 2030, encore plus étendu.

Les perspectives décennales de 1961 ont été lancées cinq après la reconquête de la souveraineté nationale. Le nouvel Etat cherchait à se constituer une vision de long terme de la politique économique qu'il a mettre en œuvre. C'est en cela que l'on peut dire qu'il s'agit d'une étude prospective même si à l'époque l'on ne parlait que de planification. Les conditions initiales du moment ont permis aux pouvoirs publics de réunir rapidement un consensus sur les objectifs et sur le scénario souhaitable : modernisation, indépendance économique et amélioration du bien être. Il s'agit donc d'une démarche volontariste de prospective. La question centrale a donc été : quels moyens utiliser pour atteindre quel niveau des objectifs retenus à l'horizon d'une décennie ? Il n'est pas question ici de juger les choix retenus. On soulignera seulement que la démarche d'exploration de l'avenir a permis au décideur de disposer d'une plateforme de coordination des différentes interventions. Les résultats positifs par rapport aux objectifs choisis sont certes nombreux. Toutefois, beaucoup des résultats indésirables peuvent s'expliquer du point de vue de la démarche prospective par une sous évaluation du rôle des acteurs, en particulier en ce qui concerne le secteur privé.

L'expérience de milieu des années 1990 va constituer un tournant important pour l'exploration de l'avenir en Tunisie. Un plus grand éventail de scénarios de l'avenir a été en effet exploré même si la démarche n'a pas suivi au sens strict du terme une méthodologie prospective explicite. Les études stratégiques de 1995, au nombre de 21 études, ont couvert différents secteurs de l'économie et de la vie sociale. Le but était de se doter d'une stratégie cohérente et globale pour le pays à l'horizon 2010. La Tunisie se préparait à l'époque à ouvrir davantage son économie sur le reste du monde, en particulier avec l'accord d'institution d'une zone de libre échange entre la Tunisie et l'Union Européenne. Le défi consistait donc à se doter d'une stratégie qui tienne compte de cette nouvelle donne. Les études stratégiques de 1995 ont permis d'explorer les voies de faire face et même de profiter de ce contexte de plus grande ouverture. Le plan quinquennal de développement s'est alors trouvé intégré dans une vision globale de plus long terme et couvrant deux dizaines de secteurs et domaines économiques et sociaux.

A partir de 1995, la prospective est devenue une démarche explicite et bien implantée dans différents secteurs. La nouvelle tradition se prolonge en 2005 avec l'étude "Tunisie 2030" qui se distingue par un horizon d'exploration beaucoup plus éloigné que les précédentes études. Le champ de l'étude couvre pratiquement toutes les composantes qui font la dynamique de l'économie et de la société. C'est une étude qui se distingue aussi par sa réalisation dans un contexte de plus grande décentralisation économique et sociale liée à l'état d'avancement de la politique de libéralisation.

## Les références bibliographiques de la séquence

Bailly Jean-Paul : « Prospective, débat, décision publique (avis du Conseil économique et social) », Futuribles, octobre 1998.

Bertrand.G, A.Michalski et L.Pench « Scénarios Europe 2010 : cinq avenir possibles pour l'Europe », , working paper, juillet 1999, commission européenne, cellule prospective.

Castelnau.J, L.Daniel, B.Mettling « Le pilotage stratégique, mobiliser l'énergie collective» , 1999, éditions d'organisation.

Godet Michel : « Manuel de prospective stratégique » ; T 2 : « L'art et la méthode », Paris, Dunod ; 2<sup>ème</sup> édition, 2001.

Godet Michel : « Nouvelle croissance ou veilles lunes », Futuribles, octobre 2000.

Hatem Fabrice, Cazes Bernard et Roubelat Fabrice, « La prospective, pratiques et méthodes », Economica, 1993.

Hugon Philippe : « Prospective de l'Afrique subsaharienne (une synthèse des travaux de prospective récents) », Futuribles, octobre 2000.

Jouvenel Hugues de : « La démarche prospective : un bref guide méthodologique », Futuribles, novembre 1999.

Jouvenel Hugues de, Roque Maria-Angels et Barre Raymond, « Catalogne à l'horizon 2010 », Economica, 1994.