

## GRILLE D'ANALYSE

C'est l'analyse SWOT, réalisée au début de cette étude, d'un projet-phare en matière de prospective, *VISIONS*, qui a permis de structurer l'analyse de ces cas, en fournissant un premier aperçu de la construction de scénarios à long terme en matière de développement durable. Mais, surtout, l'analyse approfondie de la méthodologie de *VISIONS* nous a conduits à élaborer un cadre général d'analyse applicable aux exercices participatifs de prospective et de planification. Il s'agit d'une grille de lecture dont les différents termes et étapes sont définis ci-dessous.

Cette grille d'analyse permet de décomposer les différentes étapes et phases par lesquelles passe un exercice de prospective et de planification. Chaque étape est elle-même décomposable selon les quatre principaux intrants ou produits utilisés lors de sa réalisation. Nous obtenons ainsi une grille qui permet de décomposer un potentiel exercice-type de prospective et de planification en huit étapes et en quatre types de composants mobilisés.

- Par *étapes*, il faut entendre, les différentes phases de la démarche de prospective et du processus de planification, qui forment l'exercice et qui débouchent le cas échéant sur une série d'objectifs et de mesures plus ou moins concrètes ou conceptuels concernant le(s) domaine(s) visé(s). Toutes les études de prospective et de planification ne passent pas forcément par toutes ces étapes, ni forcément dans l'ordre présenté ci-dessous. Les adaptations, interprétations et réagencements de ces étapes, tels que nous les avons constatés dans nos analyses découlent des objectifs, contraintes et contextes des exercices analysés. Il s'agit d'un canevas général déduit de nos explorations théoriques et pratiques et qui s'est avéré applicable aux différents exercices que nous avons analysés. Notre analyse se situe donc au niveau de la déconstruction et reconstruction de ces étapes, et du phasage global de l'exercice analysé, et permet d'en extraire un certain nombre d'enseignements.
- Par *composants*, il faut comprendre, une série d'outils et approches qui sont utilisés comme moyen, support ou aide à la réalisation de chacune des étapes. À nouveau, les différentes catégories de composants ne sont pas systématiquement mobilisés, et se retrouvent davantage utilisés dans certaines étapes ou exercices, en fonction des objectifs, des contraintes, des pressions, etc.

La grille d'analyse ainsi construite est schématiquement représentée à la page suivante. Nous définissons ensuite les termes qui y sont utilisés.

	<i>Outils quantitatifs/ qualitatifs</i>	<i>Textes de référence</i>	<i>Participation</i>	<i>Résultats et auteurs</i>
<b>Étape A</b> Définition des thèmes de travail				
<b>Étape B</b> Elaboration d'un diagnostic				
<b>Étape C</b> Identification des variables et des tendances				
<b>Étape D</b> Construction d'évolution(s)				
<b>Étape E</b> Construction d'image(s) finale(s)				
<b>Étape F</b> Identification d'objectif(s)				
<b>Étape G</b> Détermination de mesure(s)				
<b>Étape H</b> Construction d'un monitoring				

Figure 2: Grille d'analyse

## A. LES ETAPES

### a) Etape préliminaire

Tout d'abord, au-delà des informations relatées ci-dessous et relatives aux contenus et processus des différents exercices analysés, nous relevons pour chacun des exercices une série de données initiales et contextuelles qui constituent la nature du projet et qui peuvent avoir une forte influence sur la configuration de l'ensemble de l'exercice. Ces informations contextuelles seront relevées dans la suite pour chaque analyse sous forme d'un tableau de méta information, comprenant notamment :

- *Le commanditaire* de l'exercice qui fixe les objectifs poursuivis et les orientations choisies (chef de département administratif, président de conseil régional, chef d'entreprise, etc.);
- *Le coordinateur* du projet qui gère les différentes étapes du projet et s'assure de la cohérence des démarches et de la correspondance avec les objectifs du commanditaire (administration, bureau d'étude, centre de recherche, département d'entreprise, etc.);
- *Le coût du projet* qui influencera considérablement la profondeur mais aussi le type d'exercice réalisé en fonction de moyens disponibles ;

- *La durée du projet* qui dépend notamment des moyens investis, et qui peut varier, selon l'envergure prévue pour l'exercice, de quelques semaines à plusieurs années.

Mais surtout :

- *Le niveau spatial et/ou institutionnel* auquel se déroule l'exercice (local, régional, national, continental, global);
- *Le(s) domaine(s) analysé(s)* c'est-à-dire la problématique étudiée, qu'il s'agit de définir et de délimiter avec précision (le secteur des transports, le marché du travail, l'aménagement du territoire, l'environnement, le développement économique, le développement durable, etc.);
- *Le ou les horizon(s) temporel(s)* choisi(s) pour l'exercice, qui peuvent éventuellement varier entre la phase de prospective et la phase de planification (mais ils ne sont pas repris comme des données variant pour chaque étape dans la mesure où, soit tout l'exercice se fait à un horizon temporel fixé, soit l'horizon est raccourci pour le choix des objectifs et mesures).

Ces éléments constituent la fiche technique de l'exercice, et seront en conséquence repris lors de la présentation des cas analysés.

Au-delà de ces caractéristiques de base, un exercice de prospective et de planification peut être décomposé en un certain nombre d'étapes que nous reprenons dans notre tableau. Ce tableau est un canevas théorique général, un instrument d'aide à l'analyse de cas existants et qui permet de mettre en évidence le cheminement suivi. Mais il faut noter que, si le tableau présente dans un ordre donné, un nombre déterminé d'étapes :

- ces étapes ne se retrouvent pas forcément dans chaque exercice ;
- ces étapes peuvent suivre un enchaînement chronologique identique ou non à l'enchaînement présenté dans le tableau ;
- chaque étape peut intervenir à plusieurs moments dans l'enchaînement complet qui constitue l'exercice.

Si en théorie les étapes semblent s'enchaîner logiquement les unes après les autres, en pratique tout ce processus est d'autant plus difficile à représenter de manière claire et complète que ces différentes étapes peuvent parfois se dérouler en parallèle. Le "mode d'emploi" devient encore plus difficile à déchiffrer lorsque l'on suit, le cas échéant, le processus dans les différents groupes de travail qui ne fonctionnent pas forcément au même rythme, ni de la même manière, selon la liberté qui leur est accordée.

Précisons encore que le phasage que nous présentons ci-dessous pour chacun des exercices est issu de notre analyse et ne correspond donc pas nécessairement à l'interprétation qu'ont pu donner les auteurs des différents exercices. Par ailleurs, les documents que nous avons pu utiliser ne contiennent que rarement une présentation détaillée et explicite du processus suivi par l'exercice. Si les processus sont explicités, ils sont le plus souvent présentés au niveau des intentions initiales des auteurs ou commanditaires, et font rarement état d'une réinterprétation et validation *a posteriori* par les mêmes auteurs ou commanditaires.

## **b) Explication des étapes**

### ETAPE A - DEFINITION DES THEMES DE TRAVAIL

L'objectif d'un exercice de prospective est de concevoir et de représenter les mutations et les formes possibles d'organisations socio-économiques d'une société ou d'un secteur d'activité dans un avenir éloigné, tandis que l'objectif d'un exercice de planification est de guider la transformation de la société vers la forme choisie d'organisation. Il est donc indispensable de définir et délimiter précisément le système étudié. Cela se fait en partie avant même de commencer la démarche, et de manière implicite, p.ex. en fonction des desiderata du commanditaire ou encore en fonction de ses compétences institutionnelles, puis dans l'étape A qui consiste à sélectionner les sujets (domaines, acteurs ou secteurs...) plus précis qui seront étudiés au long de l'étude. Ces thèmes vont souvent configurer l'ensemble du processus.

Il s'agit de décomposer le domaine de travail dans lequel l'exercice évoluera de manière analytique : généralement, soit en respectant les découpages institutionnels ou administratifs en vigueur, soit en se basant sur une certaine conception du développement durable. Il semble en effet impossible d'aborder le développement durable sans définir les enjeux auxquels il répond. Quels sont les problèmes à traiter ? Comment les hiérarchiser pour être sûr à la fois d'embrasser l'ensemble des problèmes importants et de ne pas les multiplier *ad libitum* ? Il est donc important que les acteurs du processus formalisent à un moment donné les thèmes qui seront abordés prioritairement.

Pour un secteur classique en matière de prospective et de planification comme l'aménagement du territoire, ces différents thèmes peuvent p.ex. être les différentes fonctions de l'espace : travail, habitat, loisirs, etc. ; dans le cas d'un exercice relatif à la mobilité, on trouvera des thèmes de travail tel que les infrastructures, les besoins en termes de transports publics et individuels, etc.

Le choix de ces thèmes semble crucial dans la mesure où ils structurent souvent le cours de l'exercice, non seulement du point de vue du contenu (p.ex. les secteurs d'activités pris en compte lors des projections), mais encore au niveau des processus qui seront mobilisés par après (p.ex. le nombre d'ateliers de travail instaurés), et aussi la nature des acteurs sociétaux invités à s'impliquer dans le processus. Ce choix dépend des objectifs poursuivis, de l'envergure que l'on veut donner à l'étude, de la délimitation précise du champ de l'exercice, etc.

La sélection des thèmes peut se faire soit a priori, en début de processus sur base d'informations préexistantes au sein de l'organisation commanditaire (autres rapports déjà validés, habitudes, divisions existantes, etc.) ou d'autres institutions (document national, européen, international, fruit de négociations, etc.). Mais ces thèmes peuvent également être déduits d'une première phase d'analyse de la situation présente, d'une mise en évidence des enjeux et problématiques saillantes à prendre en main, etc., émergeant ainsi relativement tard dans le processus de prospective.

## ETAPE B – ELABORATION D’UN DIAGNOSTIC

Si les exercices de prospective et de planification démarrent souvent sur le constat d’une transition majeure à gérer, et donc du constat d’une situation actuelle insatisfaisante ou menaçante, le simple constat intuitif ne semble pas suffisant. Quelle est la situation actuelle et objectivée à propos du cadre défini par l’étude ? À un moment donné du processus, il semble nécessaire de faire le diagnostic de la situation présente. Ce diagnostic, selon les données disponibles, peut porter uniquement sur la situation présente ou sur les transformations des dix ou vingt dernières années selon l’horizon temporel choisi. La démarche permet d’alimenter un exercice avec une plus grande connaissance du système à analyser, indépendamment des idées préconçues ou des intuitions qui peuvent exister sur l’état du système, ses points fort et points faibles, etc. L’élaboration d’un diagnostic permet également de mobiliser, ou inventorier, expertises et savoirs existants par rapport à la situation actuelle. Étant donné que les exercices de prospective sont très demandeurs d’informations tout au long de leurs processus, une première inventurisation lors d’un diagnostic peut s’avérer un élément facilitateur pour la suite.

## ETAPE C - IDENTIFICATION DES VARIABLES ET DES TENDANCES

Quels sont les éléments qui constituent et structurent le système et quelles sont ses tendances ? Pour pouvoir aborder la question de l’anticipation des développements et des mutations, il est nécessaire d’identifier ces éléments.

L’identification des variables et tendances consiste à mettre en évidence ces éléments susceptibles d’influencer le futur, la forme que prendra le système étudié dans l’avenir (acteurs, facteurs, secteurs, etc.), et à comprendre comment se profilent à l’heure actuelle leurs tendances. Cette étape consiste surtout à mettre en évidence les relations qui unissent ces multiples variables, et qui se manifestent dans les tendances lourdes, notamment. C’est la compréhension de la configuration de ces relations qui permet de mieux déchiffrer le système et sa dynamique actuelle. Il existe différentes manières de classer des variables, notamment selon le fait qu’elles sont internes ou externes au système (endogène/exogène), selon leur plus ou moins grande influence sur les autres variables et/ou dépendance vis-à-vis des autres éléments, etc.

## ETAPE D - CONSTRUCTION D’EVOLUTION(S)

Selon les conceptions, l’objectif central d’une étude de prospective sera de répondre à des questions comme "*Que peut-il advenir ?*" et/ou "*Que voulons-nous qu’il adienne ?*". Par conséquent, une telle étude se caractérise aussi par la construction d’un ou plusieurs cheminement(s) proposant une/des évolution(s) du système, *possible(s)*, *probable(s)* ou *souhaitable(s)*.

La construction d’*évolutions probables* consiste en la projection d’un développement "*Business As Usual*" (BAU) et de ses éventuelles variantes ; c’est-à-dire le prolongement des tendances existantes, sans "surprises", ni événements inattendus et à politique inchangée. Ces cheminements, ou projections de tendances, permettent de concevoir le développement du système si la structure et la finalité du système ne sont pas sujets à des variations fondamentales.

Mais il est également intéressant de travailler précisément sur l'irruption d'évènements inattendus, de "*wild cards*", afin de faire émerger un ensemble d'*évolutions possibles*. En mettant l'accent sur les incertitudes, les ruptures de tendances, les transformations technologiques, sociétales, culturelles, vraisemblables à un horizon plus ou moins éloigné dans le temps, il est possible de se préparer à toutes sortes d'éventualités.

Les *évolutions souhaitables* sont, elles, le fruit d'une réflexion sur le monde souhaité et désiré. À nouveau, un ou plusieurs cheminements peuvent être construits, selon les valeurs et perceptions du système que peuvent avoir les divers participants.

Ces évolutions peuvent être construites sur base d'outils qualitatifs tournant essentiellement autour de la discussion et de la mise en évidence des souhaits et attentes des personnes consultées (décideurs, acteurs, échantillon de la population, etc.).

Au niveau de la forme, ces constructions d'évolutions peuvent soit se présenter sous forme de tableaux et de graphiques, représentant les projections chiffrées, soit prendre la forme d'une narration, d'un récit cohérent où les variables et acteurs identifiés pour le système sont mis en scène pour présenter l'évolution imaginée. Entre ces deux genres, il existe une myriade de situations intermédiaires, à mi-chemin entre les deux, ou jouant sur les deux tableaux en même temps.

#### ETAPE E - CONSTRUCTION D'IMAGE(S) FINALE(S)

L'accent porte ici sur *l'état futur du système indépendamment de la manière d'y parvenir*, sur une représentation du système tel qu'il est souhaité par les acteurs de l'exercice. Il peut en exister plusieurs, mais, dans un exercice de prospective et de planification, il est souvent nécessaire de parvenir à construire une représentation unique et partagée par les acteurs impliqués dans l'exercice. Celle-ci sert alors, à la fois de base et de moyen pour l'élaboration d'un langage commun. C'est au travers de la construction d'une telle image générale de la société, que peut se mettre notamment en place le dialogue entre les différents acteurs et secteurs aux intérêts divergents à court ou moyen terme. Cette étape peut ainsi préparer les négociations nécessaires pour parvenir à la sélection d'objectifs précis et de mesures concrètes.

Tout comme pour la construction des cheminements souhaités, cette étape permet de mettre en évidence les valeurs, attentes et préférences des acteurs de l'exercice. Ce type d'image finale peut également être construit avec l'aide des techniques de scénarios et autres méthodes qualitatives de participation, de *brainstorming*, de discussion. L'image finale peut notamment être la projection dans la réalité de principes de durabilité, reflétant une société souhaitable où ces différents principes et valeurs seraient appliqués.

## ETAPE F – IDENTIFICATION D'OBJECTIFS

Par nature dans un exercice de planification, mais parfois aussi dans un exercice de prospective, les réflexions ont pour but d'aboutir à des conclusions concrètes quant aux objectifs qu'il faudrait atteindre. Plus spécifiquement, cette étape vise à préciser les objectifs et à les rendre cohérents, entre eux, mais aussi par rapport aux principes structurants l'exercice.

Ces objectifs peuvent être établis pour un horizon temporel de long terme identique à celui choisi pour la phase prospective (entre 20 et 50 ans) ; mais ils peuvent également être déterminés pour un horizon temporel à plus court terme (par exemple 10 ans).

## ETAPE G – DETERMINATION DE MESURES

Au-delà de l'identification des objectifs, l'exercice peut se prolonger par la conception de mesures. Remarquons que l'on peut concevoir l'élaboration de mesures sans que des objectifs précis aient été définis.

De même que pour l'étape d'identification des objectifs, le premier temps de la réponse peut se situer au niveau de la phase de prospective à proprement parler, les différents protagonistes proposant une série de pistes plus ou moins concrètes.

## ETAPE H – CONSTRUCTION D'UN MONITORING

L'étape de monitoring comprend au premier plan l'ensemble des dispositifs de contrôle et d'évaluation de la mise en œuvre des mesures. Cette étape est particulièrement utile si l'exercice de prospective et de planification est réalisé selon un cycle institutionnel déterminé (comme dans le cas du *Plan fédéral pour un Développement Durable*). Au-delà du contrôle des mesures et de leur implémentation, le monitoring doit permettre de réviser les mesures, les objectifs, et même les thèmes selon les évolutions réelles du système au fur et à mesure des années qui s'écoulent et de la réalisation des objectifs fixés. En effet, petit à petit, le système se transforme, les priorités aussi se modifient, et le plan élaboré doit être adapté. L'évaluation peut être continue ou à échéances fixes, et repose le plus souvent sur des indicateurs ad hoc choisis ou construits en fonction des objectifs fixés.

## ***B. DIVERS AGENCEMENTS POSSIBLES : EXEMPLES THEORIQUES***

Si un enchaînement linéaire, partant de l'étape A pour aboutir à l'étape H, des étapes esquissées ci-dessus paraît logique et pourrait à première vue s'interpréter comme un cycle "normal" de prospective et de planification, il existe en fait une multitude de possibilités. D'abord, les objectifs spécifiques d'un exercice peuvent impliquer l'abandon de certaines étapes. Ensuite, les moyens alloués à l'exercice peuvent influencer l'ordre et l'importance des étapes.

Pour donner une image simple de différents agencements potentiels, nous en exposons ici un nombre limité tout en leur donnant une appellation précise. Les exemples ci-dessous sont donc des caricatures théoriques, loin de pouvoir rendre compte de la complexité des exercices réels, comme nous allons le constater tout au long de l'analyse de cas qui suit.

### ***PROSPECTIVE PURE***

Ce qui pourrait s'appeler *prospective pure* est un processus qui ne contient que les étapes "*définition des thèmes de travail*" (A) à "*construction d'image(s) finale(s)*" (E). Un tel processus n'a donc pas d'ambition relative à la réalisation d'objectifs : il sert avant tout à prendre conscience des enjeux actuels en imaginant les futurs possibles et souhaitables. Une prospective pure ne passe pas nécessairement par toutes les étapes ("*élaboration d'un diagnostic*" (B) peut par exemple être omis), ni dans un ordre strictement linéaire de (A) à (E).

Dans cette logique, une telle prospective pure, si elle est réalisée de manière périodique et inclut une étape "*construction d'un monitoring*" (H), pourrait être qualifiée de veille prospective, ou technologique si elle porte sur un secteur d'activités précis, p.ex. les télécommunications.

### ***PLANIFICATION PURE***

La planification pure n'est faite que des étapes "*identification d'objectifs*" (F) à "*élaboration d'un monitoring*" (H). Elle repose toutefois souvent implicitement (et même parfois explicitement) sur un diagnostic (B), voire sur une identification des variables et des tendances (C). Si les étapes "*identification d'objectifs*" (F) et "*détermination des mesures*" (G) semblent incontournables, le monitoring (H) semble être moins présent ou, du moins, souvent négligé.

### ***FORECASTING ET BACKCASTING.***

Lorsque l'étape "*construction d'évolution(s)*" (D) précède "*construction d'image(s) finale(s)*" (E), nous retrouvons un processus de *forecasting* (ou de type *forward-looking*) puisque l'on avance de la situation présente vers le futur. Mais si (E) vient avant (D), on obtient un schéma-type de *backcasting* (ou *backward-looking*), où l'on commence par fixer la représentation de l'état souhaité avant de tracer le cheminement, ou un corridor de chemins, qui pourra y mener. Dans ce contexte (D) devient la construction d'évolutions *souhaitées*.

De la même manière, un processus qui ferait précéder "*identification des objectifs*" (F) à "*construction d'évolution(s)*" (D) impose des contraintes à l'étape (D) qui doit notamment veiller à ce que la description de l'évolution soit compatible avec les objectifs fixés.

Un exercice de backcasting peut par exemple commencer par (E) ("*construction d'image(s) finale(s)*"), enchaîner sur (F) ("*identification d'objectifs*"), poursuivre par (D) ("*construction d'évolution(s)*") (avec une étape "*identification des variables et des tendances*" (C) implicite).

### **C. LES COMPOSANTS DE LA GRILLE D'ANALYSE**

Pour réaliser les étapes présentées ci-dessus, différents types d'outils, instruments, procédures, techniques, etc. peuvent être mobilisés par les organisateurs et les participants. Nous regroupons ces éléments sous la dénomination « composants ».

#### COMPOSANT 1 - OUTILS QUANTITATIFS ET QUALITATIFS<sup>57</sup>

Un des enjeux majeurs dans la réalisation d'exercices de prospective et de planification est la recherche, le traitement et la reproduction de l'information nécessaire aux exercices et à leurs étapes. Ces exercices sont nécessairement intensifs en information de natures très diverses, et impliquent donc l'utilisation de plusieurs instruments de traitement d'information, que nous avons présentés dans la partie *I.4 Outils et méthodes*. Les différents types d'outils sont départagés en deux grandes catégories, sachant qu'une telle simplification ne rend nullement compte de la diversité d'instruments existants.

La première catégorie, que nous labellisons, les *outils quantitatifs*, regroupe l'ensemble des outils, instruments, logiciels, traitements statistiques, etc. utilisés pour construire et traiter des données (quantitatives ou qualitatives). Les plus connus dans le champ de la prospective sont les outils de modélisation, mais il y a également de nombreux protocoles ou logiciels, autre type d'outils quantitatifs (programmes d'analyse multicritère, etc).

La seconde catégorie, les *outils qualitatifs*, regroupe les instruments basés sur des techniques discursives, mobilisant les connaissances communes et individuelles afin de faire émerger de nouvelles idées, ou sur des techniques de discussions et de brainstorming, contribuant à l'identification de variables, à la construction d'évolutions, etc., et inclut également les techniques de construction de scénarios et de participation.

---

<sup>57</sup> Voir partie I. point D.1

## COMPOSANT 2 - TEXTES DE REFERENCE

Les exercices de prospective et de planification se basent sur des textes, rapports, documents pour réaliser certaines des étapes. Au-delà de la production de documents de travail (p.ex. comptes-rendus d'ateliers) et de leur utilisation pour les étapes successives d'un exercice, que nous reprenons le cas échéant sous le point 4 ci-dessous, les analystes peuvent se baser sur les normes ou les engagements nationaux ou internationaux, reprendre une extrapolation de tendance réalisée dans le cadre d'une autre étude, ou encore mobiliser un scénario existant comme point de départ d'une réflexion collective.

## COMPOSANT 3 - PARTICIPATION<sup>58</sup>

La réalisation d'une étape peut mobiliser plus ou moins de personnes selon les cas. Certaines étapes sont réalisées, entièrement ou pour partie, par des spécialistes de tel ou tel secteur (voire, de telle méthode), en équipe restreinte, soit par l'administration, soit par des experts extérieurs. Dans d'autres, une participation plus ou moins large des acteurs spécifiques concernés et/ou de la population au sens large sera recherchée.

## COMPOSANT 4 - RESULTATS ET AUTEURS

Chaque étape, au travers d'un processus spécifique produit un « résultat » sous la houlette d'un coordinateur responsable.

Ce résultat peut prendre différentes formes : la rédaction d'un rapport, le compte-rendu d'une réunion, la traduction en image multimédia d'un scénario, un plan d'aménagement ou de mobilité, une charte, etc.

---

<sup>58</sup> Voir Partie I. Point D.4