

Nancy mars 2011

Prospective et territoire: vers quel territoire éducatif ?

Recteur
Gérard-François DUMONT

Professeur à la Sorbonne
Président de de la revue *Population & Avenir*

www.population-demographie.org

INTRODUCTION

Que faire lorsqu'on semble en permanence acculé à gérer des urgences et donc privé de véritable latitude d'action?

INTRODUCTION deux attitudes à écarter

1. La méthode Coué de l'auto-suggestion (née à Nancy !!!!) : Penser que l'on peut s'abstraire de l'incertitude : « nous gérons bien, nous sommes protégés »

INTRODUCTION deux attitudes à écartrer

2. Fatalisme: Confier son avenir à la chance et donc ne s'occuper que du présent

Mais...

**l'incertitude n'est pas provisoire, mais
structurelle**



La troisième attitude

Réfléchissons

Que peut-il advenir ?

« Que devons-nous faire ici et maintenant en balayant les champs du futur? »

Plan

- **Qu'est-ce que la prospective ?**
 - **Le choix du territoire**
- **La composition d'un groupe**
 - **La démarche**

Un impératif d'anticipation

- **Anticiper** pour traiter les problèmes “ à froid ” hors de l'urgence et du « coup par coup »
- « **prendre de l'avance pour prendre du recul** »
- **Proposer des orientations** à la décision

Ce qu'est la prospective et ce qu'elle n'est pas

- La prospective n'est pas:
 - de la prévision,
 - de la stratégie (ensemble d'objectifs)
 - de la programmation

Ce qu'est la prospective et ce qu'elle n'est pas

- La prospective est un outil d'anticipation: anticiper les changements pour mieux s'y préparer, et pour mieux les accompagner. Elle cherche des réponses à quatre types de questions:
 - 1) Quels sont les *enjeux du futur*?
 - 2) Que *pourrait-il advenir selon les contextes*?
 - 3) Que souhaitons-nous faire?
 - 4) Qu'est ce qui peut être fait effectivement?

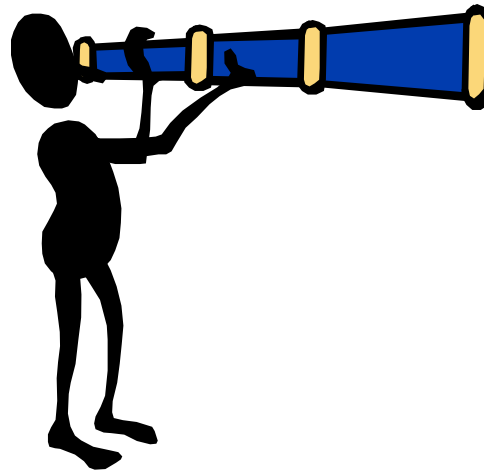
Ce qu'est la prospective

1. Quels sont les enjeux du futur?

Quelles sont les questions-clés qui interrogent aujourd'hui dans une perception tournée vers le questionnement du futur ?

Le rôle de la prospective

- 2.
- Que **pourrait-il** se passer si ...?
- **les futurs possibles**: ce qui pourrait advenir si...



Ce qu'est la prospective

2) *Que peut-il advenir selon les contextes?*

L'avenir est imprévisible. C'est pourquoi il faut l'envisager, l'anticiper. C'est un domaine à explorer. La prospective cherche à mettre en évidence une variété de futurs possibles pour un territoire à des horizons donnés. C'est l'exploration des possibles selon une démarche inductive.

Le rôle de la prospective

- 3.
- Que souhaitons-nous faire ?

Ce qu'est la prospective

3) *Que voulons-nous faire à 15 ou à 30 ans? L'avenir est un domaine à construire, c'est un projet virtuel.* La prospective dite normative cherche à élaborer collectivement un avenir voulu, désiré, mais réaliste: le ou les visions susceptibles de se transformer en stratégie d'action. Il s'agit de fixer un cap à atteindre à un horizon donné.

Le rôle de la prospective

- 4.
 - Que pouvons-nous effectivement faire?

Plan

- **Qu'est-ce que la prospective ?**

• **Le choix du territoire**

- **La composition d'un groupe**
 - **La démarche**

Territoire pertinent

- face à la “ville plurielle”
- un **bassin de vie**

Territoire pertinent

- **zone d'emploi Insee (emploi transport)**
- **Communauté d'agglomération (politique)**
 - **Unité urbaine (morphologique)**
- **Aire urbaine Insee (spatio-économique)**
 - **Évêché (religio-administratif)**
 - **Pays (projet)**
 - ...

Territoire pertinent

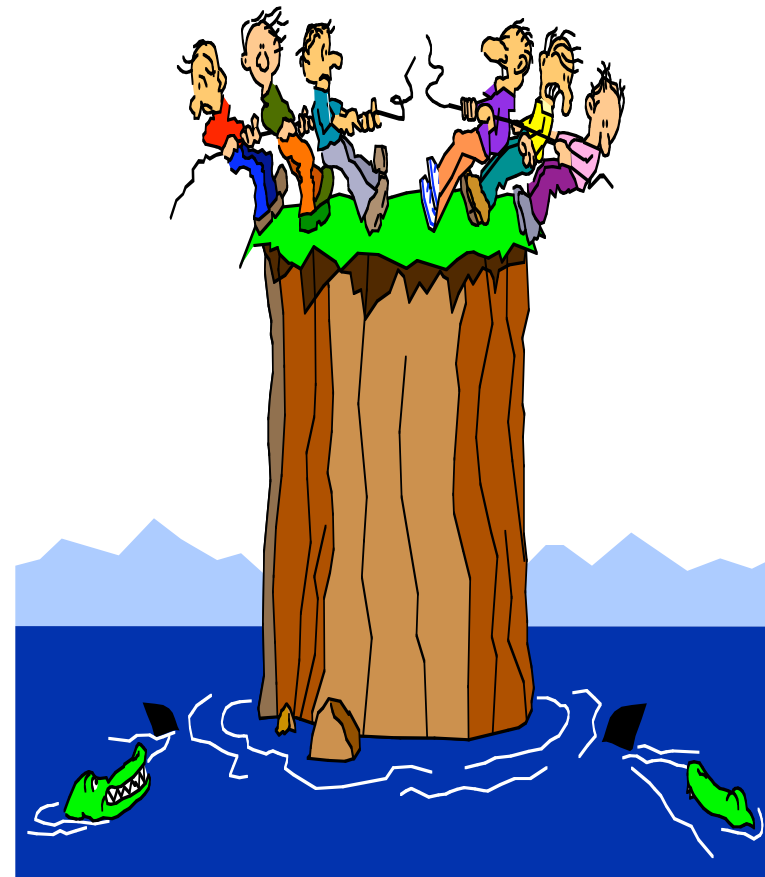
- **UN CHOIX AD HOC**

Plan

- **Qu'est-ce que la prospective ?**
 - **Le choix du territoire**
- **La composition d'un groupe**
 - **La démarche**

Le groupe

- La dimension participative,



- **Représenter** la diversité des acteurs
- **Ouvrir** au maximum l'espace de réflexion
- Mobiliser les compétences hors tout a priori hiérarchique ou fonctionnel
- **Confronter** les opinions et assurer le dialogue



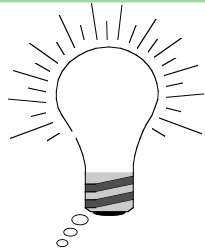
Les principes du groupe

- **Une dynamique de groupe**
- **une démarche d'appropriation, de construction par le groupe, d'« accouchement » progressif collectif**
- **Ne pas donner les réponses avant d'avoir posé les questions**

Les principes du groupe

- **Accepter les interpellations** issues de l'incertitude prospective (complexité+temporalités), ne pas écarter l'**intuition**
- **Se méfier de ses propres résistances**
 - peurs, rejet de l'incertain, blocages, refus de voir,,...
 - conformisme, auto-aveuglement, intérêt partisan....

Méthode de travail du groupe



- **L'ouverture d'esprit:** l'avenir n'est pas écrit à l'avance, la prospective **questionne les possibles** qui se dérouleront dans **le temps** , pas seulement le souhaitable, elle n'exprime pas le désir mais la curiosité
- **l'acceptation de la complexité**, et la **neutralité** par rapport au résultat, **excluant les a priori** (ni censure ni auto-censure)
- **une démarche collective de construction** (tour de table,débat, analyse des auditions...)

Plan

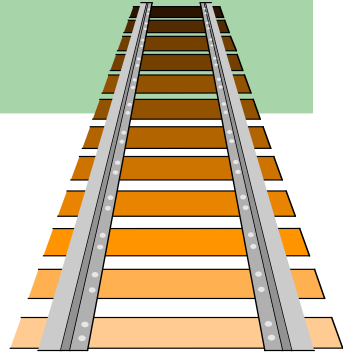
- **Qu'est-ce que la prospective ?**
 - **Le choix du territoire**
- **La composition d'un groupe**
- **La démarche**

Un cheminement progressif

- **recherche et apports complémentaires**
(littérature spécialisée, pluridisciplinarité, notes, auditions...)
- **réflexions, imagination, intuition des membres**
(écrites ou échanges, diversifier les approches sans auto-censure)
- **réflexion commune sur les variables et hypothèses de scénarios**
- **analyse des stratégies possibles par scénario**

risques à écarter

- Donner les réponses avant d'avoir identifié les questions
- Remplacer le conditionnel par le futur
- Confondre la Prospective et la Prévision
- Confondre la phase prospective et ce qui la suivra, la stratégie et la programmation
- Passionner le débat par un horizon de court terme
- Censurer des hypothèses
- Prendre l'un des scénarios comme un alibi justifiant d'autorité tel ou tel choix et négliger les autres scénarios



Étape 1: la connaissance

- **départ : la connaissance des évolutions présentes**
- **Peut se fonder sur la construction d'un tableau de bord**
 - **1. des variables internes à l'offre éducative**
- **Ce tableau de bord peut contenir des éléments communs à tout territoire éducatif, mais aussi d'autres propres au territoire éducatif concerné, et donc un panel de ratios varié**



Étape 1: la connaissance

- d'un tableau de bord
 - 1. des variables internes à l'offre éducative
 - Ce tableau de bord peut contenir des éléments communs à tout territoire éducatif (effectifs, ressources humaines, aspects financiers...), mais aussi d'autres propres au territoire éducatif concerné, d'où un panel de ratios varié

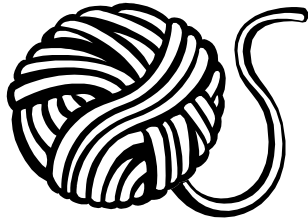
Étape 1: la connaissance

- d'un tableau de bord
 - De l'ensemble des variables "externes" qui exercent de l'influence sur cette offre : contexte démographiques, économique, transports...)

Soit par exemple

- **1er étage: tableau de bord humain de l'offre éducative**
- **2e étage: tableau de bord économique, social financier**
- **3e étage : tableau de bord du territoire**
- **D'où l'élaboration des variables du système dans lequel se trouve le territoire éducatif**

Étape 1: la connaissance d'un système



- **Rassembler des éléments -rétrospective - bilan - état des lieux du territoire, l'offre éducative n'est qu'une partie d' un système territorial**
- **C'est donc ce système qu'il faut appréhender dans ses différences composantes économiques, démographiques, sociales, administratives..**
 - **la connaissance globale d'une réalité et de ses composantes ou sous-systèmes et de ses articulations avec le monde extérieur, de ses relations de dépendance et d'influence,**
- **D'où une liste de variables déterminantes, leur évolution passée (éléments statistiques études locales ou comparatives)**



Étape 2 : les tendances lourdes

- Que **peut-il** se passer et non que **va-t-il** se passer ?
 - **examen des tendances lourdes**
- à partir d'une connaissance rétrospective et de situations comparables
 - En réfléchissants aux **interactions** entre les phénomènes (ex: naissances/population scolaire ; migration/population scolaire)



Étape 3 : les ruptures

- Ruptures possibles

- à partir de l'imagination

- D'où par exemple 5 types

Étape 3 : les ruptures

- a. ruptures provoquées par des évolutions **quantitatives** (ruptures de destinations migratoires ou dans la fécondité)

Étape 3 : les ruptures

- **B. ruptures provoquées par des évolutions qualitatives (changement substantiel du tissu économique du territoire)**

Étape 3 : les ruptures

- C. ruptures provoquées par des transformations des mentalités et des comportements (attitude vis-à-vis EC suite à réforme de l'EP ou à un scandale)

Étape 3 : les ruptures

- D. ruptures liées à l'interdépendance et aux interactions entre des domaines variés, à une transformation du contexte (législation française, Directive européenne)

Étape 3 : les ruptures

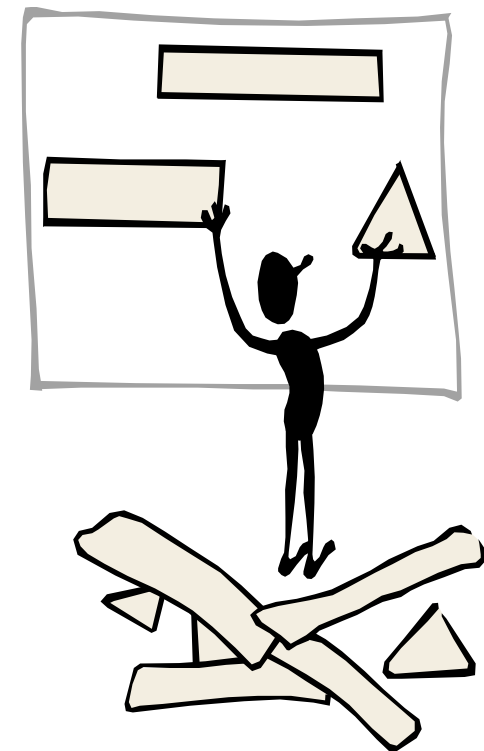
- ruptures de **rythme** dues au développement d'un phénomène: accélération des découvertes ou de la diffusion en matière de Tic

Étape 4 : Construire des Scénarios

- scénarios réflexifs, intégrant le maximum des éléments collectés

Étape 4 : Construire des Scénarios

- Scénarios = combinaison d'hypothèses cohérentes appliquées aux variables décrivant chacun un des futurs possible...si...



Ce qu'est un scénario

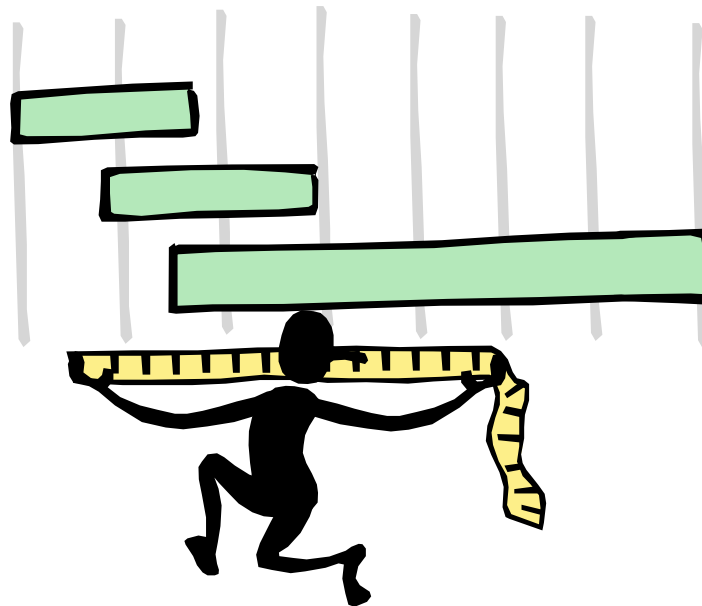
- Chaque scénario met en scène **un futur parmi les possibles** (sous condition)
- Il est construit à partir des **variables** jugées déterminantes pour le futur, **que nous ayons ou non** prise sur elles
- pour ces variables sont choisies des **hypothèses** d'évolution
- Le scénario est **un jeu d'hypothèses** répondant à la question: « *que se passerait-il à l'horizon...si les hypothèses suivantes se réalisaient* »

Des précautions dans la mise en oeuvre des scénarios

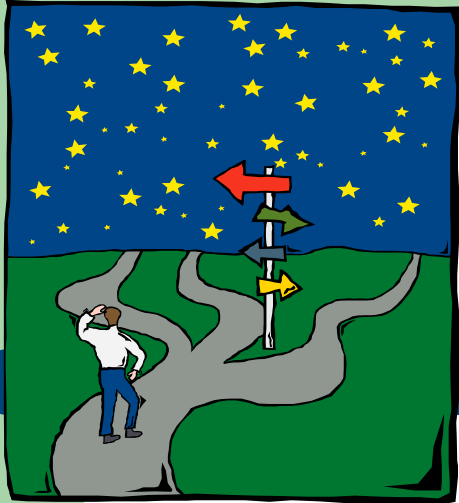
- affirmer le **caractère prospectif et non prédictif** de la réflexion **par plusieurs scénarios** pour écarter le **risque d'auto-aveuglement** (les prendre pour la réalité future)
- **en nombre pair...**
- **d'horizon** assez éloigné afin de libérer la réflexion
- **leur neutralité** : dénominations neutres écartant tout jugement de valeur (catastrophe...)

Étape 5 analyser les scénarios

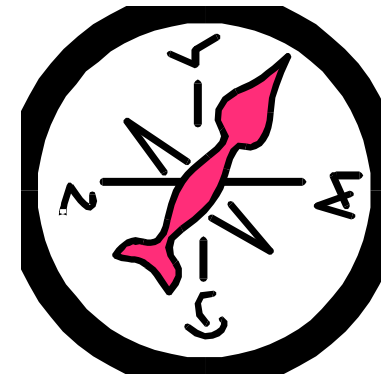
- Analyser les scénarios



Étape 6: recommandations



- vers **lequel des futurs possibles** souhaite-t-on cheminer ? Quel est le **Futur désiré**, que l'on souhaite voire se réaliser
- **Identifier les leviers, les domaines, les outils** sur lesquels il est **possible d'agir** de façon volontariste **pour aller dans telle ou telle direction**



Étape 6: recommandations

- Que faire pour écarter les évolutions non souhaitables ?
- Que faire pour favoriser l'avenir souhaitable?

Conclusion

- « L'avenir ne se prévoit pas; il se construit »
- Maurice Blondel

- Ce que l'avenir nous réserve, nous ne la savons pas. Mais sachons combien nous pouvons en être les artisans.

Conclusion

- « Ce n'est pas parce que les choses sont difficiles que nous n'osons pas. C'est parce que nous n'osons pas qu'elles nous semblent difficile ». (Sénèque)

