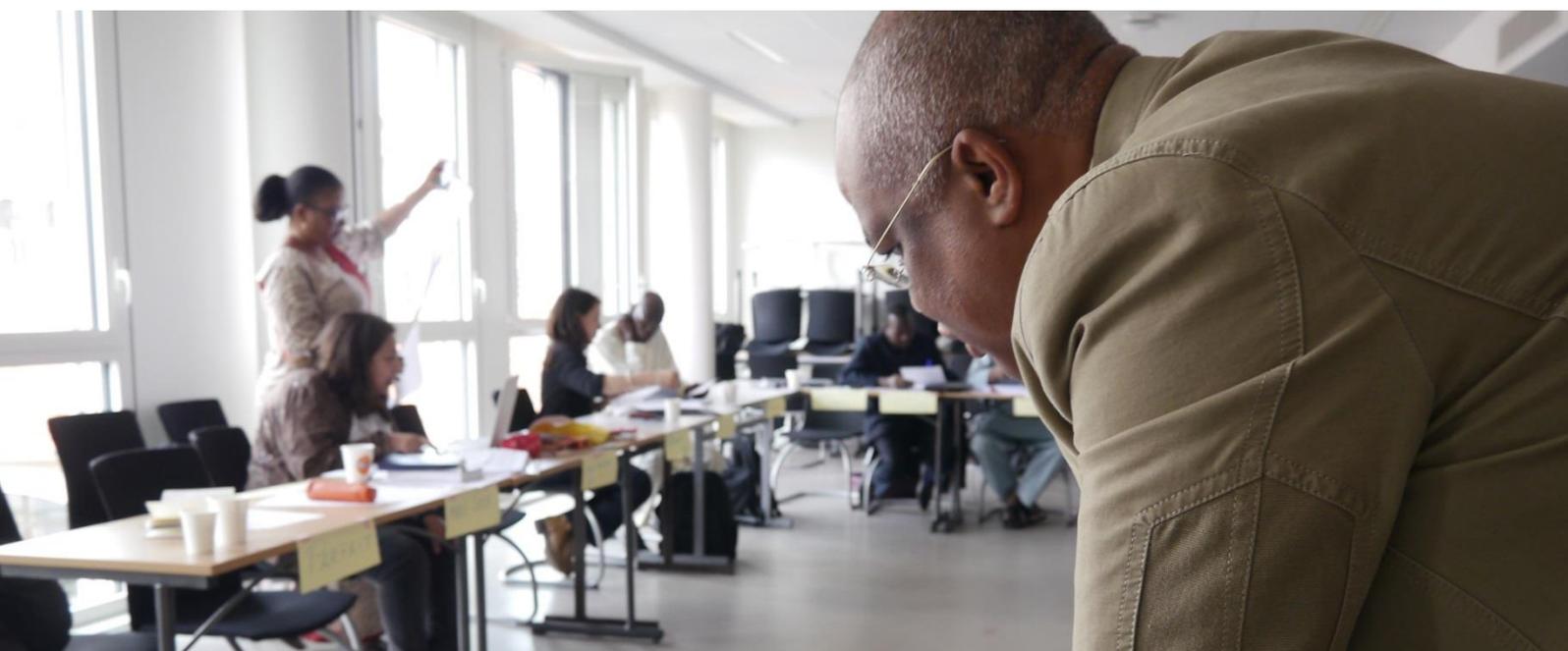




ATELIER PROSPECTIVE

Juin
2018

LES FUTURS DES MÉTIERS DU DÉVELOPPEMENT



Atelier organisé avec le soutien de :



Sommaire

1. Introduction.....	3
1.1 PRÉSENTATION DU RÉSEAU DES PRATICIENS DU DÉVELOPPEMENT	3
1.2 POURQUOI UN ATELIER DE PROSPECTIVE ?.....	4
1.3 DIVERSITÉ DES PARTICIPANTS	5
1.4 DÉROULEMENT.....	6
2. Qu'est-ce que la prospective ?	7
2.1 BREFS RAPPELS HISTORIQUES	7
2.2 CONCEPTS FONDAMENTAUX	10
2.3 ATOUTS DE LA DÉMARCHE PROSPECTIVE.....	11
2.4 SEPT IDÉES CLÉS POUR RÉUSSIR UNE PROSPECTIVE	13
2.5 LES MÉTHODES PROSPECTIVES	15
2.6 REGARDS D'EXPERTS SUR LA PROSPECTIVE	17
3. Les étapes de l'atelier (méthode)	22
3.1 REMARQUES PRÉLIMINAIRES	22
3.2 ÉTAPE 1 : ARBRES DE COMPÉTENCES.....	22
3.3 ÉTAPE 2 : CHASSER LES IDÉES REÇUES	24
3.4 ÉTAPE 3 : ANALYSE DES ACTEURS	25
3.5 ÉTAPE 4 : IDENTIFICATION ET CARACTÉRISATION DES VARIABLES CLEFS.....	28
3.6 ÉTAPE 5 – HYPOTHÈSES ET SCÉNARIOS.....	31
4. Bilan et perspectives.	33
4.1 QUELQUES ENSEIGNEMENTS DE L'ATELIER SUR LA PROSPECTIVE	33
4.2 BILAN SUR LA MÉTHODE ET LES PRODUCTIONS	33
4.3 QUELQUES SUGGESTIONS POUR LA SUITE.....	35
5. Productions.....	36
5.1 L'ARBRE DES COMPÉTENCES	36
5.2 IDÉES REÇUES EN LIEN AVEC LES MÉTIERS DU DÉVELOPPEMENT	38
5.3 ANALYSE DES ACTEURS	40
5.4 VARIABLES CLEFS.....	47
5.5 TRAVAIL SUR LES SCÉNARIOS	55

1. | Introduction

1.1 PRÉSENTATION DU RÉSEAU DES PRATICIENS DU DÉVELOPPEMENT

L'atelier de prospective qui fait l'objet de ce document a été réalisé dans le cadre du Réseau des Praticiens du Développement, coordonné par le RAFOD. L'atelier était organisé par le RAFOD avec l'appui méthodologique du CIEDEL pour la réalisation.

| LE RÉSEAU

Le Réseau francophone des Praticiens du Développement est un **réseau international** déployé sur 60 pays et constitué de 1000 **professionnels du développement** (francophones) qui ont en commun d'avoir été formés au développement local au CIEDEL, à Lyon. Il est **animé par le RAFOD**.

Les membres du réseau travaillent dans **des milieux culturels et professionnels variés** (ONG, collectivités territoriales, associations locales, services de l'État, bureaux d'études, entreprises sociales...), à **différents niveaux de responsabilités**, et sur des **thématiques très diverses** : santé, éducation, accès à l'eau, agriculture, emploi des jeunes, promotion de l'entrepreneuriat, microfinance, protection des personnes vulnérables, etc.

Leur formation au CIEDEL les a amenés à affiner leur analyse des enjeux du développement et à adopter une posture professionnelle basée sur **l'approche développement local**, c'est à dire **centrée sur les territoires**, les acteurs et **la construction de solutions concrètes** associant toute la gamme des parties prenantes.

Dans la continuité de la formation en développement local, le Réseau se veut **un espace de réflexion, d'échanges, de production et d'autoformation**, où ses membres trouvent à renforcer leurs capacités tout au long de leur vie professionnelle. L'objectif est d'améliorer leurs pratiques et celles de leurs organisations, de co-construire et diffuser de nouveaux modèles de développement et d'**engager des processus de transition sur les territoires**.

| LE RAFOD, COORDINATEUR DU RÉSEAU

Le RAFOD (Réseau d'Appui aux Actions et Formations pour le Développement) est une association reconnue d'intérêt général, notamment soutenue par la Région Auvergne Rhône-Alpes et la Fondation de France. Le RAFOD a deux grandes missions :

- Renouveler les modèles et pratiques de développement et de coopération à partir des expériences et enjeux partagés ;
- Faciliter l'accès à la formation en développement local aux personnes défavorisées par leur parcours individuel, leur milieu social.

1.2 POURQUOI UN ATELIER DE PROSPECTIVE ?

Les enjeux auxquels sont confrontées nos sociétés sont lourds. **Les défis sont multiples et interdépendants** : lutte contre la pauvreté, accès à l'emploi et (re)construction de la cohésion sociale, préservation des ressources naturelles et adaptation au changement climatique, construction d'institutions efficaces,... Ces chantiers sont complexes à relever pour les agents de développement qui vivent pourtant les dérèglements de manière aigüe au niveau local.

Les métiers du développement sont contraints par des dispositifs « *projets* » où les dimensions – en principe premières – de service (aux populations, acteurs sociaux, opérateurs économiques...), d'animation locale et de réalisations efficaces, sont de plus en plus mises à mal par des préoccupations de gestion administrative.

L'atelier de prospective « *les futurs des métiers du développement* » visait à réunir des professionnels de différents horizons (public / privé ; nord / sud ; thématiques de travail variées), pour **réfléchir ensemble aux évolutions passées, actuelles et possibles** des métiers du développement local, du rôle et de la place des agents de développement local. Cette réflexion collective a aussi pour but d'aider ces professionnels à fixer ensemble un horizon souhaitable pour leurs métiers.

| Objectifs de l'atelier

Les objectifs de l'atelier de prospective étaient de permettre aux praticiens du Réseau de :

- Élargir leur vision et **sortir de leurs sentiers battus**, en réfléchissant au-delà de leur domaine d'expertise ou de pratique ;
- Prendre conscience d'un certain nombre d'écueils pour **modifier leur posture** et leur pratique en rapport avec les analyses, objectifs et discours partagés ensemble ;
- Anticiper les futurs possibles, et surtout par une démarche proactive **être acteurs du futur** de leurs métiers ;
- Contribuer à **construire une vision et un horizon partagé** pour rassembler le Réseau et faciliter une dynamique et des actions collectives.

| Horizon temporel retenu

Ce travail de prospective propose une projection sur les métiers du développement local à l'horizon 2050. Les participants ont donc analysé les évolutions de leurs métiers depuis 32 ans (à partir de 1986) pour pouvoir se projeter 32 ans dans le futur.



1.3 DIVERSITÉ DES PARTICIPANTS

L'atelier a rassemblé **21 professionnels de 14 pays**, évoluant dans des **contextes professionnels très différents** : ONG, bailleurs de fonds, structures d'appui ou de formation, consultants indépendants, membres de collectivités territoriales. Cette diversité de contexte était renforcée par la **variété de leurs domaines d'expertises** (voir encadré).

Les participants ont été sélectionnés sur :

- Demande spontanée pour participer à l'atelier ;
- Leur capacité à expliciter une vision des métiers du développement ;
- Leur capacité à identifier des enjeux du travail de prospective.

Les participants ont contribué à l'organisation financière de l'atelier notamment par l'achat des billets d'avion et/ou le financement de leur logement (l'atelier étant par ailleurs financé par la Région Auvergne Rhône-Alpes).

PAYS DES PARTICIPANTS

Algérie, Bénin,
Burkina Faso, Chili,
Côte d'Ivoire, France,
Guinée, Madagascar,
Mali, Mauritanie,
Niger, Pérou,
Sénégal, Togo

| Pourquoi une telle diversité ?

La diversité des participants est l'un des ingrédients indispensables d'un travail de prospective sérieux : la variété des angles de vue, des analyses individuelles et la discussion entre acteurs aux compétences et aux enjeux très différents enrichit considérablement le travail.

L'objectif était de réunir des participants d'horizons variés et néanmoins directement concernés par l'évolution des métiers du développement pour pouvoir mener un travail prospectif riche **qui s'intéresse aux différents aspects, dimensions et acteurs du développement local**.

1.4 DÉROULEMENT

L'atelier s'est déroulé sur 5 jours au total, du 11 au 15 juin 2018.

Le premier jour était destiné à poser le cadre conceptuel et méthodologique de la prospective.

Les trois suivants ont été consacrés à différents temps d'application et de production en sous-groupes. L'atelier ayant une visée stratégique pour le réseau, les apports formatifs ont été limités au strict nécessaire (initiation et partage d'un socle commun de connaissances) et l'essentiel du temps a été consacré à ces réflexions et productions.

L'atelier était plus long que les ateliers de prospective classiques (souvent un séminaire résidentiel d'un à deux jours) pour favoriser les débats et l'expression des différences de points de vue et avoir – justement – ce temps minimum d'initiation. Les référentiels et les valeurs entre les personnes sont différents. Cela permet donc d'avoir une confrontation entre différentes visions du monde. Cette confrontation à l'altérité est bénéfique pour faire ressortir les complexités et provoquer des changements intérieurs/profonds. Faire participer une grande diversité d'acteurs et les mettre en relation permet d'aboutir à un travail plus prolifique, plus original et plus complet.

Le vendredi, les participants ont présenté une restitution de leurs travaux à l'invité du jour, Philippe Durance, qui a bien voulu leur faire un retour sur la méthode et échanger avec eux sur leurs interrogations et réactions à chaud après cet atelier.



Les interventions de Philippe Durance sont présentées en filigrane de ce document pour donner un éclairage extérieur sur les étapes de la démarche ([partie 3](#)).

| Qui est Philippe Durance ?

Philippe Durance est enseignant au CNAM et titulaire de la chaire de « *prospective et développement durable* » (depuis 2013). Le CNAM propose notamment un Master en Prospective, Innovation et Transformations des Organisations.

Philippe Durance a écrit plusieurs ouvrages en lien avec la prospective et l'innovation sociale, qui font de lui l'une des références en France sur le sujet :

- (2017) *Le long terme comme horizon. Système d'anticipation et métamorphose des organisations* (avec R. Monti-Tessier), Paris : éditions Odile Jacob
- (2014) *La prospective stratégique en action*, Paris : éditions Odile Jacob,
- (2010), « De la décision politique à la décision publique : participation des citoyens et innovation sociale » (avec M. Godet et M. Mousli), in *Créativité et innovation dans les territoires*, Paris : La Documentation française.

Il est par ailleurs chercheur en sciences de l'action. Il s'intéresse à l'histoire, à la philosophie... Il s'implique aujourd'hui essentiellement sur le thème de l'innovation, et notamment de l'innovation des politiques publiques. Dans ce cadre il accompagne des travaux de prospective dans plusieurs pays, notamment en Afrique, ainsi que des réflexions sur l'innovation.

2. | Qu'est-ce que la prospective ?

Note : *Cette partie emprunte beaucoup à un document de la DATAR¹ sur la prospective régionale déjà assez ancien mais dont nous avons gardé les éléments d'histoire et les grands principes qui restent d'actualité. Le reste a été fortement actualisé.*

La prospective stratégique est un outil de management : avant de prendre des décisions, il faut être sûr d'avoir bien exploré l'avenir. La prospective n'est donc pas un pur exercice intellectuel de collecte d'information, de conjectures académiques ou de prévisions futurologiques. Rien à voir avec Jules Verne. Il existe par ailleurs d'autres types de prospective aux objectifs différents, détaillés plus bas.

L'objet de la prospective stratégique est d'apporter aux responsables et aux instances décisionnelles les éléments dont ils ont besoin pour **prendre de bonnes décisions**. Cette approche mobilise un ensemble de méthodes qui concilient ouverture d'esprit et intuition d'une part, organisation rigoureuse d'autre part.

2.1 BREFS RAPPELS HISTORIQUES

| Une étude célèbre introduit la méthode des scénarios en France

En France, c'est à l'occasion d'une étude de prospective géographique, réalisée pour le compte de la DATAR, qu'a été mise en œuvre pour la première fois la méthode des scénarios². Cette étude, demeurée célèbre, fut la première à montrer que « *ce qui importe pour l'aménagement du territoire, c'est moins la recherche d'une rationalité dans de l'espace que **les choix** que fera la société pour son utilisation* ». Depuis, cette méthode des scénarios a été améliorée et enrichie au fil du temps, puis adaptée à la prospective industrielle. Elle a été de nombreuses fois utilisée par les pouvoirs publics (Commissariat au Plan, notamment).

| Des tendances lourdes et des « faits porteurs d'avenir »

La prospective a été conçue dans les années 60 comme une investigation des avènements possibles et un préalable à l'élaboration de stratégies ou de politiques en vue de l'action dans le temps présent. Elle

¹ « Guide pour les actions et études de prospective territoriale », Philippe Mirenowicz, édité par Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR), Prospective et Territoires, 1991

² cf. « Une image de la France en l'an 2000, scénario de l'inacceptable », Documentation française, collection TRP n° 20, 1970.

s'est développée avec la prise de conscience que les méthodes classiques d'analyse ou de prévision ne répondaient que de manière partielle ou insatisfaisante à la maîtrise des changements structurels qui caractérisent l'évolution du monde contemporain. L'analyse prospective permettait notamment de mieux prendre en compte les phénomènes d'interdépendance au sein de systèmes d'organisation de plus en plus complexes.

L'approche de « *l'école française* » de prospective, inventée par Gaston BERGER, Pierre MASSE et Bertrand de JOUVENEL, et mondialement appréciée aujourd'hui, rejette la scientificité des déterminismes. Elle insiste sur le fait **que le futur ne peut se réduire aux seules extrapolations et juxtaposition de tendances**. « *Je pressens des tendances lourdes engendrées par des comportements qui ne s'infléchissent que lentement ; certes j'envisage des continuités, multiples et régulières, mais je localise aussi des risques de rupture qui peuvent donner naissance à des divergences cumulatives dans les évolutions... Aussi l'avenir doit-il être le domaine de la prospective, une prospective qui va au-delà de la prévision, qui reste en deçà de l'histoire et qui ne se conçoit que comme réflexion préparatoire à l'action* »³.

Un type plus récent de démarche (Yves BAREL, Jacques LESOURNE, Michel GODET, Hugues de JOUVENEL, Bernard CAZES...), tout en admettant que le futur ne peut se réduire à une juxtaposition de tendances, reconnaît **l'importance de la mise en évidence de faits porteurs d'avenir** pour éclairer les changements structurels possibles : « *Nous avons besoin d'une science de l'à peu près, d'une sorte de typologie sociale nous aidant à nous orienter dans un monde de plus en plus complexe et changeant, où l'imagination complétée par le discernement tente d'identifier les faits porteurs d'avenir. Il ne s'agit pas de deviner l'avenir comme le font sans risques les prophètes ou les futurologues, mais d'aider à le construire, d'opposer au hasard des choses, l'anti-hasard créé par la volonté humaine* »⁴.

| Une prospective qui donne aux stratégies d'acteurs une place centrale

Toutefois l'effort prospectif ne peut se réduire à la recherche de la cohérence à long terme de l'impact de tel ou tel fait sur la société. L'avenir émerge aussi de la confrontation de projets portés par des agents économiques ou des groupes sociaux qui peuvent être antagonistes (conflits entre régions, ou entre villes par exemple). **Les avenir possibles sont autant d'issues différentes à cette confrontation**. Dès lors que l'on reconnaît aux conflits, politique, économique ou idéologique, un rôle déterminant dans la dynamique sociale, la démarche prospective ne peut plus se satisfaire d'une vision de l'avenir basée sur des faits désincarnés. C'est pourquoi la démarche prospective accorde une grande importance aux stratégies des acteurs mus par des projets, voire des rationalités différentes ; en ce sens elle se différencie radicalement de la prévision.

De ce fait, le concept de rupture tient de nos jours une place centrale dans la réflexion prospective⁵. Les scénarios de rupture supposent toutefois une « *chasse aux idées reçues* » dont la prospective a tendance à s'encombrer et qui la dénaturent⁶.

³ « Les mille sentiers de l'avenir », Jacques LESOURNE, éd. Seghers, 1981

⁴ « Planification et prévision », Pierre MASSE, éd. Table Ronde, 1962

⁵ « La sociologie de la rupture », Alain GRAS, éd. PUF, 1989

Ainsi, les articulations entre les analyses quantitatives et qualitatives d'une part, les analyses globales et sectorielles de l'autre, la prise en compte des changements structurels, l'intégration d'éléments prévisionnels, le poids accordé à la stratégie des acteurs et à la résolution de leurs conflits, le lien entre la détermination des futurs possibles et la définition de politiques opérationnelles, la recherche systématique des faits porteurs d'avenir et des ruptures possibles, marquent profondément la prospective.

⁶ « L'avenir autrement », Michel GODET, éd. Armand Colin, 1991

2.2 CONCEPTS FONDAMENTAUX

Tendance lourde	Mouvement affectant un phénomène de telle manière que l'on puisse prévoir son évolution dans le temps (par exemple : urbanisation, démographie, ...).
Germes	Facteurs de changement à peine perceptibles aujourd'hui mais qui constitueront les tendances lourdes de demain. Une variable en germe est ce que Pierre MASSE qualifiait de « fait porteur d'avenir : le signe infime par ses dimensions présentes mais immense par ses conséquences virtuelles ».
Acteurs	Ceux qui jouent un rôle important dans le système par l'intermédiaire des variables qui caractérisent leurs projets et qu'ils contrôlent plus ou moins. Exemple, les services décentralisés de l'État, les représentants des collectivités locales, les acteurs socio-économiques, les associations et syndicats, etc, sont des acteurs du jeu local au niveau d'une région ou d'une agglomération.
Stratégie	Ensemble de tactiques (décisions conditionnelles) déterminant pour chaque acteur les actes à accomplir dans chaque éventualité possible, en fonction de son projet. Il y a souvent confusion entre scénarios et stratégies. Alors que les scénarios dépendent du type de vision adoptée (exploratoire, normative ou rétroprojective – voire infra), les stratégies dépendent des attitudes face aux avenir possibles.
Conflit	Le contraire d'une alliance objective. Un conflit peut surgir de la confrontation de stratégies antagonistes entre acteurs et se présenter sous la forme de l'éclatement d'une tension entre deux tendances (encombrement et besoin d'espace, temps contraint et temps libre...); l'issue de ces conflits détermine l'évolution des rapports de force entre acteurs ou renforce les poids de telle ou telle tendance. « Ensemble formé par la description d'une situation future et du cheminement des événements qui permettent de passer de la situation origine à la situation future » (J.C. Bluet et J. Zemor, 1970). La méthode des scénarios propose d'introduire la plus grande cohérence possible dans une anticipation séquentielle établie à partir d'un corps d'hypothèses de bases et projetée à un terme donné. La valeur d'un scénario dépend de la pertinence des hypothèses choisies au départ, ainsi que de la cohérence du système de relations destiné à intégrer l'ensemble des variables de l'évolution décrite.
Scénario	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le scénario tendanciel (ou scénario de référence) est celui qui correspond au cheminement le plus probable compte tenu des tendances inscrites dans une situation origine (rien ne change, les tendances sont stables). ▪ Le scénario contrasté ou d'anticipation est « l'exploration d'un thème volontairement extrême, détermination <i>a priori</i> d'une situation future ». En modifiant les hypothèses de travail, on peut obtenir une série de futurs possibles, basés sur des appréciations diverses de l'évolution tendancielle du système.
Prospective cognitive	Analyser et comprendre les forces à l'œuvre qui structurent l'avenir, repérer les tendances lourdes, les germes porteurs d'avenir.
Prospective stratégique	Anticiper les évolutions et agir pour façonner l'avenir.
Prospective territoriale (régionale/ locale)	Se réfère à la prospective d'un espace donné (une ville, une vallée, un bassin d'emploi, un département, une région). La prospective territoriale peut être cognitive et/ou stratégique.

2.3 ATOUS DE LA DÉMARCHE PROSPECTIVE

La prospective n'est pas une fin, mais un moyen de se projeter dans le futur pour éclairer l'action présente. Elle est devenue progressivement une matière d'études sérieuses, et l'objet de méthodes rigoureuses. Son originalité, qui en fait un outil irremplaçable, tient à plusieurs caractéristiques :

- Une lecture du monde dans laquelle on met en avant le moyen et long terme ;
- Une approche retenant le poids des environnements du système à étudier, et fondée sur une ouverture généralisée au monde, explorant les multiples facettes d'une société ;
- Un intérêt profond porté à la mobilisation des acteurs et à la recherche d'une appropriation des avenir possibles par les décideurs. Souvent ces décideurs sont associés à la prospective ;
- Un regard critique sur les opportunités conjoncturelles, les idées reçues du moment, une défense de la différence et des spécificités locales ou thématiques.

Autrement dit, si la rétrospective et le diagnostic sur le présent donnent un éclairage sur : « qu'est-ce qui se passe ? », si la prévision à court terme se demande : « qu'est-ce qui se prépare ? », la prospective à long terme s'efforce de répondre à la question : « qu'est-ce qui va mûrir ? ».

| Elle permet de dégager plusieurs choix possibles

La prospective s'inscrit dans une culture permanente de l'action, un guide pour l'anti-fatalité, et un cadre décisionnel pour des acteurs responsables. Elle forme des producteurs d'idées et d'actions plutôt que des consommateurs de prévisions. **Elle montre toujours plusieurs chemins possibles** et facilite le contrôle opérationnel de situations présentes ou d'avenir incertains qui nous échappent, et nous questionnent, de reconnaître des évolutions que nous ignorons ou discernons mal.

Elle est porteuse d'enjeux : d'abord de pouvoir, en ce sens qu'elle « *bouscule les modes habituels de pensée et de décisions, qu'elle conduit à définir les hypothèses qui peuvent contester des situations institutionnelles acquises et plus ou moins consensuelles* » ; ensuite en matière de connaissances, « *puisque elle conduit à prendre partiellement ou totalement, à un moment donné du processus, des hypothèses différentes, fussent-elles parfois antinomiques par rapport à un schéma donné, accepté et respecté localement, nationalement, sectoriellement* »⁷.

| Elle permet de réunir en dépassant les clivages quotidiens

La culture prospective devrait être moins une technique ou un ensemble de techniques qu'une pratique visant à préparer des décisions immédiates ou imminentes, en évitant les blocages politiques, budgétaires et institutionnels du moment. « *Par la mise en œuvre de modèles de réflexion, et grâce à un travail de coopération d'acteurs qui acceptent d'abandonner leurs prérogatives pour réfléchir ensemble sur un horizon lointain, dont la date d'ailleurs importe peu, va lentement émerger une reconnaissance de problèmes lourds (vieillesse de la population, désertification, évolution technologique ...) pas forcément nouveaux, mais dont la nouveauté tiendra à leur explication et à leur classement prioritaire. Dépassement dans le temps, "fuite en avant", qui permettent un retour au*

⁷ « Prospective : éléments d'un mode d'emploi », Claude LACOUR, Communication à la DATAR, 1991

présent, débarrassé un instant des scories et des bruits perturbateurs locaux et quotidiens : une sorte d'épuration où l'essentiel est dans le rassemblement de personnes et d'institutions qui jouent autrement, apportent leurs technicités sans les attributs traditionnels du pouvoir, recherchent en commun un cheminement cohérent et réaliste vers une image du futur »⁸.

| Elle permet de mettre en œuvre des changements longs

Pourquoi, alors qu'il est déjà si difficile d'éclairer l'action présente, faudrait-il s'encombrer des visions incertaines du futur ? Pourquoi un tel détour par le long terme pour poser les problèmes du court terme ? Ne s'agit-il pas là d'une immense perte de temps et d'énergie ? Ne suffit-il pas de se laisser guider par son intuition, son expérience, transposer chez soi ce qui se pratique déjà ailleurs ? Un tel comportement s'avère en fait contre-productif :

- D'abord, parce que « *les grands changements sont moins des menaces que des exigences, des occasions de perfectionnement de soi* »⁹;
- Ensuite, parce que les rapides transformations de la société (technologique, démographique...) nécessitent une vision à long terme, de la même manière que « *plus une voiture roule vite, plus ses phares doivent porter loin* »¹⁰;
- Enfin, parce que « *les facteurs d'inertie liés aux structures et aux comportements commandent de semer aujourd'hui pour récolter demain* »¹¹.

La prospective permet d'aider à lever une contrainte fondamentale de la décision qui de tout temps préoccupe les responsables : peut-on anticiper les problèmes et agir avant qu'ils n'apparaissent (prévention) ? « *A une époque où les contraintes semblent partout et les objectifs nulle part, la prospective décisionnelle peut aider tout responsable et à tous les niveaux (national/local) à définir des fins et à offrir des perspectives qui réconcilient cohésion de la société et liberté de l'individu* »¹².

Va et vient incessant de l'avenir vers le présent, redéfinition de celui-ci, reformulation de la problématique, réappréciation des éléments utiles du système et de l'environnement, la démarche prospective est une suite cohérente et orchestrée d'itérations pour valider le modèle, à mesure que l'on progresse dans l'exploration des solutions et des corrections à apporter dans l'avenir.

| Elle peut éviter des coûts importants pour un territoire

« *Aménager le territoire, c'est faire preuve d'imagination et de volonté* »¹³. Imaginer l'avenir et l'inscrire dans l'espace n'est pas un acte anodin. Marquer l'espace a un coût rarement pris en compte, le coût de l'irréversibilité. La moindre erreur de jugements, de localisation, d'aménagement entraînera des coûts importants et durables dans le futur. Toute action liée à l'aménagement du territoire, à quelque niveau que ce soit, exige donc par nature une **recherche prospective préalable**.

⁸ « Vers la prospective régionale stratégique et participative », Guy LOINGER, OIPR/GEISTEL pour DATAR, 1991

⁹ « Entrer dans le XXI^{ème} siècle : essai sur l'avenir de l'identité française », CAZES Bernard et collaborateurs, éd. la Découverte, Documentation française, 1990

¹⁰ « Etapes de la prospective », Gaston BERGER, éd. PUF, 1967

¹¹ « Prospective et planification stratégique », Michel GODET, éd Economica, 1987

¹² « L'avenir autrement », Michel GODET, éd. Armand Colin, 1991

¹³ « Les trois Défis », Jean-Louis GUIGOU, Notes de travail internes à la DATAR, 1991

2.4 SEPT IDÉES CLÉS POUR RÉUSSIR UNE PROSPECTIVE

Ces sept idées-clés sont empruntées à Michel GODET¹⁴.

| Adopter une vision globale et systémique

La réflexion prospective doit nécessairement être globale : il n'existe guère de problèmes qui puissent être isolés et on assiste au contraire à une montée de l'interdépendance des problèmes, voire à leur enchevêtrement croissant dans des systèmes complexes.

Aujourd'hui vouloir résoudre la complexité des problèmes, dans la plénitude de leurs dimensions économique, technologique, réglementaire, environnementale, institutionnelle et socioculturelle, tout en respectant la diversité des populations concernées, impose, au-delà des seuls aspects économiques, une intégration aussi poussée que possible de ces différents paramètres au cœur de la démarche prospective, sous peine de la dénaturer et de la vider de toute crédibilité.

| Se placer dans le temps long en s'appuyant sur une bonne rétrospective

Une bonne connaissance du passé et un bon diagnostic partagé des forces, des faiblesses, des atouts mais aussi des opportunités que recèle aujourd'hui tout système complexe, sont une base de départ indispensable à toute démarche prospective. Il ne faut jamais sous-estimer l'importance des facteurs d'inertie par rapport aux forces de changement, et **imaginer d'abord ce qui ne va pas changer**.

| Prendre en compte les facteurs qualitatifs et les stratégies d'acteurs

L'impossibilité de prévoir l'avenir en fonction des seules données du passé explique l'insuffisance des modèles économétriques classiques qui n'intégraient pas de paramètres qualitatifs et non quantifiables comme les projets et les comportements d'acteurs ou les facteurs socio-culturels.

La démarche prospective ne rejette pas les modèles quantitatifs, qui constituent une base privilégiée pour la construction des scénarios. Mais elle met prioritairement l'accent sur les variables qualitatives et les stratégies d'acteurs à qui appartient le futur.

| Se poser les bonnes questions et se méfier des idées reçues

La leçon du passé est claire : les erreurs de prévision résultent plus de mauvaises questions que de mauvaises réponses. Les idées reçues et à la mode qui dominent l'actualité méritent d'être regardées avec méfiance car elles sont souvent sources d'erreurs d'analyse, de prévision et par conséquent

¹⁴ « Prospective et planification stratégique », Michel GODET, éd. Economica, 1987 et "L'avenir autrement", Michel GODET, éd. Armand Colin, 1991

d'erreurs stratégiques. Pour y voir plus clair et se poser les bonnes questions, la prospective ne doit pas hésiter, s'il le faut, à se situer à contre-courant.

| Mobiliser les acteurs du changement

Toute démarche prospective doit aussi être stratégique, c'est-à-dire orientée sur la recherche de solutions et d'actions immédiates partagées et appropriées par le plus grand nombre d'acteurs. L'avenir est affaire de tous et la prospective est une manière pour chacun, là où il se trouve, de prendre son avenir en main ; c'est à dire d'agir dans le présent en fonction d'un projet futur désiré. Pour que la prospective se cristallise en action efficace, et s'inscrive dans un projet collectif, il faut mobiliser les principaux acteurs et entrepreneurs du changement afin qu'ils s'approprient le futur.

C'est donc avec les acteurs et pour eux qu'il importe de mener une démarche prospective, ces derniers, grâce au pluralisme des méthodes et outils participatifs pouvant aisément s'investir dans la démarche et s'approprier ses résultats.

Par ailleurs, prévision, programmation, planification stratégique, doivent être emboîtées au sein de la démarche prospective comme les pièces d'un même puzzle. Dans un esprit de rapprochement prévision-décision, l'accent doit être mis sur la nécessité d'impliquer les plus hauts responsables, non pas tant dans la réalisation des scénarios, que dans la discussion et la validation des résultats. La diffusion des résultats et options stratégiques, leur présentation sous une forme attrayante et compréhensible, ainsi que leur mise à jour, sont essentielles à la réussite de la démarche.

| Opter pour le pluralisme et la complémentarité des approches

L'information disponible est très souvent incomplète, surabondante, non quantitative, inexacte et incertaine. Il faut par conséquent opter pour le pluralisme et la complémentarité des approches et procéder par approximations successives plutôt que de rechercher une fausse précision.

| Utiliser des méthodes simples et abordables pour stimuler la réflexion et faciliter la communication

L'objet des méthodes n'est pas seulement de fournir des résultats mais aussi d'être l'occasion d'une réflexion structurée et d'une communication intelligible sur un thème donné. Le plus important dans une étude de prospective stratégique c'est moins le rapport qui en résulte que ce qui s'est passé dans l'esprit de ceux qui ont été impliqués dans une réflexion. C'est le processus qu'il faut soigner et entretenir car c'est lui qui motive les hommes.

2.5 LES MÉTHODES PROSPECTIVES¹⁵

Faire de la prospective est **un métier** qui consiste à :

- Être à l'écoute systématique des évolutions ;
- Marier l'imagination et la recherche ;
- Organiser le changement en réagissant et en s'adaptant aux évolutions permanentes.

Cependant, les élus, les chefs d'entreprises, les organisations syndicales, les associations peuvent mettre en place des groupes de réflexion prospective et aboutir à de bons résultats, sous réserve de respecter certaines règles.

| Deux grands types d'approches

Deux approches sont généralement privilégiées pour répondre à un problème prospectif donné (parfois imbriquées) :

- **l'approche exploratoire** qui tente de **prévoir l'évolution probable** d'un système (organisation ou d'un territoire) à partir d'une situation initiale donnée ;
- **l'approche normative**, qui s'efforce de déterminer, à partir des données initiales, les modalités et les cheminements les plus favorables pour **atteindre une série d'objectifs fixés** à l'avance par le groupe d'acteurs qui s'investit dans la démarche (elle aboutit à des conclusions crédibles, à la condition de prendre en compte les forces de changement qui faciliteront ou empêcheront l'avènement des objectifs recherchés).

| Un certain nombre d'étapes méthodologiques à respecter

La démarche suivie lors de l'atelier, avec en ligne de mire l'élaboration de scénarios, a suivi une partie des phases suivantes, qui sont présentées ici de façon génériques jusqu'à la prise de décision.

a. Analyse de l'état passé et présent du système et de son environnement.

La première étape consiste à analyser rétrospectivement la situation de l'organisation ou de la société locale (ou nationale) : histoire sociale, culturelle, économique,... aussi loin dans le passé que les statistiques le permettent. Tout système fonctionne sur la base de structures qui lui sont spécifiques et qui se modifient lentement. L'analyse rétrospective permet de dégager des tendances lourdes, de mettre en évidence les mécanismes et les acteurs déterminants de l'évolution passée.

La seconde étape vise à la caractérisation du système étudié, par la définition de ses forces et faiblesses, et la mise en évidence des menaces ou opportunités qui concernent son avenir, les unes et les autres étant associées et fondées sur les caractéristiques dominantes du système concerné.

¹⁵ Certains éléments de méthode sont repris ou adaptés de l'ouvrage « La prospective stratégique, pour les entreprises et les territoires », Michel GODET et Philippe DURANCE, collection Management Sup, éd.DUNOD, 2011.

b. Identification des contraintes extérieures et prévision de l'évolution de l'ensemble « système/environnement ».

Il s'agit de dresser une liste la plus exhaustive possible des mutations politiques, socioculturelles, économiques, technologiques..., externes au système, mais qui influencent son évolution.

On cherche ensuite à en mesurer les effets sur les tendances d'évolution définies au cours de la phase précédente. Cette analyse doit permettre de repérer les changements que ces mutations induiront et la capacité qu'aura le système étudié à s'y adapter ou, au contraire, à y « résister ».

Les deux premières phases produisent un ensemble de facteurs qui peuvent être regroupés par familles, où les plus influents seront repérés comme « *variables clefs* ».

c. Mise en évidence des stratégies d'acteurs.

Les stratégies des différents acteurs peuvent modifier leurs relations à l'échelle d'un système et donc le fonctionnement de celui-ci. Ces acteurs socio-économiques ont des projets, des desseins d'avenir qui se superposent, diffèrent et sont parfois antagonistes. Ces projets se concrétisent sous forme de stratégie à moyen ou long terme qui sont axées sur la réalisation de desseins correspondants. Ces stratégies sont elles-mêmes fondées sur des ressources de toute nature (politiques, culturelles, économiques) dont disposent ces acteurs pour peser sur leur environnement.

L'analyse prospective doit donc s'efforcer de révéler les tensions entre acteurs, élucider les stratégies antagonistes, et mettre en lumière les modifications potentielles dans les relations de pouvoir.

d. Élaboration de scénarios contrastés

Compte tenu des analyses précédentes, quelques scénarios permettront de décrire l'évolution probable du système à partir de jeux d'hypothèses relatives aux variables clefs. Pour chaque grande décision qui va affecter l'avenir, on examine différentes combinaisons de facteurs clés pertinents, ce qui aboutit à un éventail d'avenirs différents. Ces avenirs sont généralement décantés en deux à quatre grands scénarios qui englobent les divers facteurs quantifiables (économie) ou non.

Chaque scénario doit se suffire à lui-même, en ce sens que la logique de la combinaison particulière des facteurs dans ce scénario décrit un avenir réalisable. Y sont indiqués les facteurs clés y compris qualitatifs qu'il faut prendre en compte, et comment ces facteurs vont affecter le système.

e. Identification de critères de choix et d'ensembles possibles d'objectifs cohérents

Cette phase opère une confrontation, à l'aide d'itérations, entre différentes prévisions concernant le système et son environnement. Elle permet de dégager des critères de choix et des ensembles possibles d'objectifs, cohérents avec les effets et les conséquences de chacun des choix proposés (on se donne les moyens pour produire un système ayant des caractéristiques désirées dans le futur).

f. Présentation des résultats aux décideurs

Enfin, le travail aboutit à un dialogue avec les décideurs à qui sont présentés, en fonction de l'horizon de temps retenu et pour chaque objectif considéré, les scénarios et trajectoires correspondantes qui leur permettront de décider des objectifs, voies et moyens de leurs choix.

2.6 REGARDS D'EXPERTS SUR LA PROSPECTIVE



| Le regard de Marc Lévy

Marc Lévy est directeur de la prospective au GRETE, un poste qui fait suite à un parcours riche dans le monde de la solidarité internationale, souvent axé entre l'action et la réflexion.

Bonjour Marc Lévy. Vous êtes aujourd'hui directeur de la prospective au GRETE. Qu'est-ce que vous entendez par prospective ?

La prospective, c'est avant tout une capacité à anticiper les évolutions. Au GRETE, on porte un intérêt particulier sur les évolutions de type *géopolitique mondiale*. On ne craint pas d'observer ce qui nous entoure à ces échelles globales pour ensuite se préoccuper de l'impact que les évolutions peuvent avoir sur nos activités terrain, nos métiers. Il faut expliciter ces évolutions pour améliorer notre compréhension de notre environnement.

Notre motivation, c'est de constater des changements en cours pour pouvoir s'y adapter. Ce n'est pas seulement une prospective poussée par la curiosité ou le désir d'être plus « *intelligents* ». C'est parce que nous prenons le temps de constater des évolutions aujourd'hui que nous pouvons anticiper ce que ces « *marques de changement* » pourront donner dans un futur proche. D'ailleurs aujourd'hui, il n'est pas trop difficile de voir que ces changements nous menacent.

Ne ferait-on pas mieux de mettre des moyens dans l'action, la réalisation de projets... ?

Moi je défends l'*idée*, avec un grand « i ». Ce sont les idées qui font bouger le monde. Si on n'est pas capables d'élaborer, à partir de nos expériences, de nos pratiques à petite échelle, des idées un peu plus globales, on passe à côté de quelque chose. Je pense qu'il faut investir dans ces réflexions, sans quoi il manque quelque chose. Ce serait appauvrissant de ne pas regarder autour de nous. Je constate d'ailleurs, y compris en interne, que cette capacité à comprendre notre environnement manque parfois de façon préjudiciable aux organisations de solidarité internationale.

On entend parler d'Afrique 2050, Sénégal Émergent 2025... Quelles sont les travaux de prospective majeurs dans la francophonie ces dernières années ?

Je ne les ai pas tous en tête. Nous en avons listé un certain nombre lors d'un travail de prospective dans un groupe avec Coordination Sud en 2015 [[la liste de ces travaux est donnée page 19 du document de synthèse Coordination Sud 2030](#)]. Cependant, il y en a un qui m'a particulièrement marqué à l'échelle du continent africain, qui était d'ailleurs à cheval entre un état des lieux et une prospective [[Flux financiers illicites en Afrique](#)]. C'est un travail qui analyse le manque à gagner du continent africain en lien avec les pratiques d'optimisation fiscale des entreprises. Piloté par Thabo Mbeki (ex-Président sud-africain) et financé par l'ONU, il montrait qu'il manquait 50 Milliards au budget du continent, du fait de l'optimisation fiscale, dont les états sont aussi complices. Sinon, le document de prospective de [Europe 2030](#) est aussi tout à fait intéressant.

Qui commande ces travaux et comment sont-ils utilisés concrètement ?

Globalement, ce sont les grandes institutions : l'ONU, la Banque Mondiale, l'UE, l'Union Africaine, sans doute la francophonie... Les prospectives sont souvent menées à l'initiative de ces institutions. Elles cherchent à se donner les moyens de comprendre ce qui se joue à une échelle temporelle et géographique large, pour pouvoir ensuite soit influencer, soit accompagner, soit ralentir des changements politiques. Les travaux de prospective représentent un outil de pilotage et de décision.

Évidemment, il y a une réappropriation partielle de ce qui est proposé. Quand on produit une prospective, on ne s'attend pas à ce que le commanditaire s'en empare et dise « *c'est ma stratégie* ». Mais j'ai des exemples de prospective qui ont été ensuite la base de discussions très intenses, par exemple à l'Assemblée Générale de Coordination Sud. Ils regardent les idées qui les intéressent et trouvent des moyens d'agir là-dessus, de l'intégrer dans leur stratégie. Après, surtout quand la prospective est publique, chacun peut en faire l'usage qu'il ou elle veut. Elle peut aussi être déviée et dénaturée. Mais ça ne me semble pas être un risque à prendre en compte au moment du travail.

Quand on fait un tel travail, quelle est la marge d'erreur ? Est-il bien sérieux de faire des hypothèses sur ce qui va se passer dans 30 ans ?

Il y a dans l'analyse du temps présent la possibilité de mettre le doigt sur des éléments qui vont permettre de créer des scénarios, des possibles. On n'est pas que dans la projection mais aussi dans l'analyse de ce qui se passe aujourd'hui : ça limite la marge d'erreur. On sait qu'un problème sur lequel on met le doigt aujourd'hui aura forcément un impact sur ce qui se passera demain.

Typiquement, pour reprendre mon exemple, l'optimisation fiscale peut être démontrée comme étant à l'œuvre aujourd'hui. Rien ne dit ce qu'il en sera dans 15 ans, mais on ne risque pas de se tromper en disant que ce problème est une piste à explorer. Et après on peut imaginer des scénarios : est-ce que la communauté internationale va la réguler ou non, etc. Là il y a une réflexion de prospective.

Une seconde façon de juguler le risque d'erreur est de mener un travail de suivi régulier, par exemple tous les deux ans, pour réévaluer la stratégie en fonction des évolutions qu'on peut constater. Si on débouche sur un plan d'action, basé sur une prospective, on peut par exemple faire un premier plan à court terme puis suivre et refaire un travail de planification. Ainsi on affine au fur et à mesure.

Qu'est-ce qui fait une bonne prospective ?

Tout dépend de l'objectif. Faire une prospective sur des aspects de géopolitique mondiale, ou pour contribuer à l'élaboration de la stratégie d'une ou plusieurs organisations, c'est différent. Concernant les organisations, le gage de réussite est de commencer par faire un diagnostic sérieux et sincère des obstacles, limites, freins au fonctionnement de l'organisation. A partir de là, on peut voir comment ces blocages, freins etc. peuvent évoluer. Vont-ils bouger, se consolider... Cette réflexion doit nous mener sur des éléments clés de la dynamique de l'organisation.

Par exemple dans le cas de notre travail de prospective pour Coordination Sud, nous avons noté que le réseau est organisé en sous ensemble de collectifs. Cette organisation a son histoire mais elle est devenue obsolète et bloquante pour l'évolution de Coordination Sud. Elle empêche un certain

nombre de choses. Une fois qu'on a trouvé ce qui fait problème dans l'organisation, on regarde comment on peut étayer cette hypothèse et quels seraient les leviers qui pourraient la faire évoluer.

Je pense aussi que la dynamique mise en place autour de la prospective est très importante. Elle doit à un moment donné faire l'objet d'un dialogue collectif pour amorcer l'appropriation du résultat. Sinon la prospective sera considérée comme extérieure et ne sera pas appropriée. Il faut passer du temps à faire la démonstration de l'intérêt du travail de prospective, car sinon, comme votre question le soulignait plus tôt, certains vont penser que c'est de l'argent et de l'énergie perdue et s'en désintéresseront.

La démarche de prospective peut-elle être conduite sur de petites échelles territoriales ?

Je ne vois pas pourquoi on ne pourrait pas faire ça à petite échelle, même si je n'en ai pas l'expérience. Sauf à prendre l'échelle du monde entier on est toujours confrontés au problème des articulations d'échelles : si on prend une collectivité territoriale, par exemple une commune, on est obligés de faire une articulation dans un sens et dans un autre. Il faut monter en généralité, pour prendre en compte des facteurs d'évolution externes. Mais aussi regarder à des échelles inférieures, « désagréger », quelle que soit l'échelle que l'on retient. On ne peut pas faire une prospective sur une commune sans prendre en compte l'évolution des habitudes des individus, ni celle des évolutions des politiques nationales, régionales etc.

Avez-vous des idées particulières pour conduire une démarche de prospective sur les métiers du développement local ?

Je ne peux pas répondre à cette question sans être directement impliqué dans la démarche, mais je vais souligner deux pistes de changement un peu générales que je constate depuis des années et sur lesquelles il faudra forcément réfléchir. Mon message c'est de dire « *c'est à ces évolutions que nous devons nous préparer* » et ça commence à infuser au GRET et ailleurs.

La première piste, c'est d'anticiper la sortie de la logique de l'aide. Le monde de la solidarité internationale est encore très marqué par l'idée que le nord riche doit aider le sud pauvre. C'est ce qui structure le secteur. Or, et les ODD vont dans ce sens, je pense qu'on devra radicalement en sortir et se fixer des objectifs communs partagés qui justifient une coopération et une solidarité internationale. En gros, on rentrera en coopération « *de territoire à territoire* » parce que nous affrontons des problèmes qui ont beaucoup à voir ensemble. Les marges de manœuvre sont énormes par rapport aux pratiques actuelles. Par exemple, le GRET n'a aucune réalité territoriale en France, ce qui ne pourra pas durer : il faudra être légitime chez nous pour traiter d'un problème ailleurs.

La deuxième piste, c'est la sortie de la logique projet et subvention publique, vers un fonctionnement plus entrepreneurial. Je pense qu'il faut défendre l'idée que le social et la solidarité relèvent de l'appui du secteur public, mais le service et le produit doivent aussi trouver leur économie par une activité marchande. Il faudra néanmoins rester fidèle aux objectifs sociaux et notamment d'accessibilité des produits et services aux plus pauvres. Aujourd'hui il y a de plus en plus d'entreprises qui veulent investir la SI. On doit entrer en relation ou en compétition avec ces entreprises, donc intégrer dans nos façons de faire une part de logique entrepreneuriale. C'est par exemple ce qui se disait lors de l'université prospective de la Fonda il y a quelques semaines.

Existe-t-il une durée idéale pour un atelier sur la prospective ?

En ce qui concerne la durée de l'atelier, il est souvent préférable qu'elle soit courte, car la pression du temps est productive, et favorable à la spontanéité : les participants révèlent souvent leurs impressions personnelles de manière plus fiables que s'ils s'y étaient préparés plus longtemps. Dans une démarche prospective, c'est plus important d'être sincère et de parler spontanément.

Lors d'un atelier de prospective, on se place dans un environnement virtuel et il n'y a pas d'existence organisationnelle qui aboutit à l'action. Ainsi le travail n'est pas appliqué à une situation concrète. La durée de la démarche dépend de nombreux facteurs et il n'existe pas de durée idéale de formation. Il faut en revanche au moins compter 6 à 8 mois minimum pour avoir un véritable temps de maturation. En effet, une analyse prospective se fait sur le temps long et est un processus de maturation, de réflexion et d'état d'esprit.

Pour ce qui est de l'horizon, pourquoi la date de 2025 est si souvent utilisée ?

Il y a des ajustements entre les organisations (les acteurs) vers des horizons où une grande quantité d'informations fiables sont disponibles. C'est en effet plus facile et moins périlleux de se diriger vers les domaines où il existe des informations fiables.

Mais l'horizon doit également être assez éloigné pour prendre en compte des phénomènes avec des temporalités plus ou moins longues (aménagement du territoire, infrastructures, etc.).

Quels sont les potentiels clients de la prospective ?

Tout le monde peut l'être dans l'absolu. La prospective est mise en œuvre pour construire quelque chose et non pas pour deviner l'avenir ni faire des études sur l'avenir. La prospective n'est pas la futurologie, elle sert à éclairer la décision. Elle peut concerner différents types d'acteurs ou de structures (entreprise, ministère, association, groupements d'acteurs, etc.) quelle que soit leur taille (elle est surtout utilisée dans les collectifs de taille importante). C'est un moyen efficace pour influencer des décisions dans une organisation.

Quels peuvent être les principaux acteurs de la prospective ?

Les acteurs sont de tous types. Ils peuvent être des acteurs dominants, dominés, en émergence, etc. L'atelier de prospective a pour objectif de réunir les acteurs autour de la table pour qu'ils échangent entre eux pour poser les bases d'une éventuelle coopération.

Quelle est la différence entre planification stratégique et prospective ?

La prospective se fait en amont de la planification stratégique. On planifie une fois que la prospective nous a permis de dessiner une ligne d'horizon. Lorsqu'on parle de prospective stratégique, il s'agit de faire de la prospective pour agir dès aujourd'hui. L'avenir est le fruit de la volonté humaine.

Y a-t-il des catégories d'acteurs à privilégier quand on fait une prospective ?

La prospective est un projet éminemment politique. Faire de la prospective sans impliquer les bénéficiaire ne paraît pas judicieux, et la prospective est de plus en plus participative.

Comment comprendre la notion de catégorie d'acteurs ? Est-ce une bonne chose de catégoriser les acteurs ?

Quand on fait de la prospective, l'idée est de sortir des catégories d'acteurs sauf si cela a un intérêt. Cet intérêt peut être de rassembler des gens de catégories différentes pour mettre en commun les différences. En dehors de cela, le fait de catégoriser les acteurs ne fait qu'accentuer leurs différences et les présenter comme difficiles à réunir autour d'un projet commun.

Quel est le rapport des collectivités territoriales à la prospective ?

En France, les collectivités territoriales sont les plus grands demandeurs de prospective (SRDE, SDU).

La loi française prévoit le recours à la prospective dans les territoires. Elle est aussi très pratiquée dans les entreprises, mais de moins en moins dans les ministères, et plus du tout au niveau de l'État.

Quelle est la formation idéale pour faire de la prospective ? En existe-t-il une ?

En France, l'apprentissage de la prospective se fait au CNAM (master, doctorat). A Abidjan, il existe un Centre africain de prospective.

Y a-t-il eu des travaux de prospective dont les scénarios se sont réalisés ?

Il faut faire attention à la définition et au but que se donne la prospective. La prospective ne sert pas à prévoir ce qui va se passer dans l'avenir. Au contraire, elle cherche à aider à construire l'avenir que les acteurs souhaitent. Ainsi, elle se distingue nettement de la futurologie.

L'esprit de la prospective est construire ensemble le présent pour avoir un avenir meilleur (aller vers du souhaitable). La prospective, c'est provoquer les changements souhaités.

3. | Les étapes de l'atelier (méthode)

3.1 REMARQUES PRÉLIMINAIRES

Le but de l'atelier était d'initier les participants à la prospective, de les familiariser à l'esprit et aux méthodes, de tester des outils d'animation et d'analyse, et de simuler en groupe la plus grande partie du processus que le réseau se propose de conduire au cours des prochains mois.

Les productions réalisées en groupes ont permis : de commencer à cerner le système étudié : « les métiers du développement local », de réfléchir collectivement à ses évolutions passées et à venir, de se décaler du quotidien pour questionner sa place dans les sociétés, les territoires, les politiques publiques ou la vie des populations.

Elles ne constituent pas du tout un travail abouti, mais des prémisses, que le Réseau aura à reprendre pour les vérifier, les documenter, les compléter et les approfondir, les confirmer ou les infirmer.

Note : on le voit au fil des commentaires de Philippe Durance, une bonne partie des outils très rigoureux élaborés au cours des dernières décennies ne sont plus d'actualité ; pour autant, l'esprit qui a prévalu à leur conception nous semble toujours important et nous avons tenté d'en garder l'essentiel pour aider à l'analyse collective et comme supports de représentation.

3.2 ÉTAPE 1 : ARBRES DE COMPÉTENCES

| La méthode et son utilisation dans l'atelier

Il s'agit de l'un des trois principaux outils utilisés aujourd'hui dans les ateliers de prospective, avec la chasse aux idées reçues et l'identification des facteurs de changement et d'inertie. L'arbre de compétence permet de représenter le système dans sa totalité, et de prendre en compte ses compétences distinctives ainsi que leurs dynamiques. On élabore trois arbres : passé, présent et futur, et dans ces arbres, les racines sont les compétences techniques et les savoir-faire, le tronc représente les capacités de mise en œuvre, et les branches les produits (et marchés ou commanditaires et bénéficiaires dans notre cas).

L'analyse de l'arbre du passé permet de comprendre les constantes et la permanence des métiers, de voir quelle a été la capacité du système à faire évoluer les différentes composantes-compétences, son ancrage dans différents temps, différentes réalités historiques. L'arbre du futur permet d'identifier les risques et les opportunités qui se présentent, de définir les enjeux et les défis qui se posent, de façon à déterminer l'avenir souhaité et à l'intégrer dans la stratégie.

Dans notre atelier, trois groupes ont travaillé en parallèle, ils ont proposé des éléments assez similaires sur les racines (savoir-faire, compétences, savoir-être) mais ont eu des approches différentes du tronc (capacités de mises en œuvre et méthodologie) et des branches.

| Débat, limites et interrogations

Au final, ce **travail** sur l'arbre des compétences a été **intéressant et utile** : il a permis de poser un regard sur ce que font les développeurs locaux, de quoi ils sont capables (forces, faiblesses), dans quel environnement et avec quelles contraintes ils agissent, et dans quelle perspective (finalité, sens). Il a été utile pour **mieux se connaître et se situer**, faire un point global et **engager un effort de lucidité sur la situation actuelle de nos métiers** et là où nous en sommes en termes de développement, notamment au niveau **des acteurs majeurs et des modèles proposés**. Le voyage entre passé, présent et futur permet un **début de prise de conscience sur les évolutions du contexte**.

On voit par exemple que dans le passé, le métier s'inscrit dans le contexte de l'État-providence et que les développeurs locaux travaillent essentiellement avec les communautés de base et dans une logique technique ; au présent ils sont plutôt des facilitateurs du dialogue entre pouvoirs publics et société civile et des accompagnateurs sur les territoires ; dans le futur on peut imaginer par exemple qu'ils mettront le focus sur les citoyens mais interviendront à la demande et dans des logiques symphoniques et d'intelligence collective.

► [Voir la production des participants sur les arbres de compétences](#)



| Retours de Philippe Durance

Le sentiment de frustration ressenti par les participants est tout à fait normal. La prospective est le début d'un projet de coopération entre acteurs (acteurs qui ont quelque chose à faire ensemble) et l'atelier se déroule sur une courte période de temps. Il est donc normal que l'atelier ne puisse satisfaire toutes les attentes des participants. En outre il serait illusoire de penser résoudre tous les problèmes avec un atelier de 4 jours sur ce thème. Le travail de prospective a d'abord pour but de provoquer des déclics et de placer les participants dans un état d'esprit leur permettant ensuite de réaliser une bonne prospective. Plutôt que d'avoir des bonnes réponses, il s'agit d'abord de se poser les bonnes questions.

L'atelier permet de réunir et mettre en relation des gens différents ayant des origines et expériences variées. Il s'agit de faire se rencontrer des gens qui n'ont pas l'habitude d'échanger entre eux. Ceci est fait pour que chacun puisse comprendre les différences, s'enrichir par des débats et des partages d'expériences, etc. Lorsque l'atelier se déroule en interne, on a alors plus tendance à toucher des sujets qui fâchent. Les jeux d'acteurs sont plus forts. Les débats sont plus animés et les sujets sont souvent plus profondément abordés.

3.3 ÉTAPE 2 : CHASSER LES IDÉES REÇUES

| La méthode et son utilisation dans l'atelier

Une idée reçue, fondée ou non, est généralement admise sans qu'il soit nécessaire d'argumenter. Ces idées reçues ont le pouvoir d'influencer les comportements, et ce faisant les relations entre acteurs et leurs stratégies. Faire l'inventaire des idées reçues sur soi-même s'est révélé une démarche intéressante, en faisant ressortir des croyances et des non-dits. Le temps imparti n'a pas vraiment permis de questionner complètement leur caractère fondé ou non, et encore moins d'analyser leurs conséquences, ce qui serait un prolongement intéressant.

Les idées reçues recensées ont dans un premier temps été attribuées à 4 types d'acteurs, dont la liste a été complétée en plénière. Au final, les idées reçues sur les développeurs locaux présentées dans les tableaux peuvent venir des acteurs suivants :

- Les développeurs eux-mêmes
- Les pouvoirs publics : en distinguant État et autorités locales ; présidence et exécutif
- Les populations
- Les PTF
- Les entreprises
- Les organisations de la société civile

► [Voir la production des participants sur les idées reçues](#)

| Débat, limites et interrogations

Les idées reçues doivent faire l'objet d'une attention particulière, elles sont **pertinentes pour pouvoir se repositionner**. L'objectif est d'identifier et de catégoriser des idées reçues par échelles de travail, résultat et ce qu'on pense être dans ce métier, ce qu'on pense apporter et de ce que les autres pensent de nous. Il faut donc avoir une vision large.

Il est nécessaire quand on commence sa formation au CIEDEL de mener une série de **questionnements**. Qui suis-je ? Quelle place est-ce que j'occupe réellement ? Est-ce que je joue vraiment le rôle que je pense jouer (en fonction de la vision des autres) ?

L'objectif est de pouvoir mieux se connaître et de se repositionner (acteurs, facilitateur, etc). La prospective repose donc dans un premier temps sur l'analyse introspective de chacun d'entre nous.



| Retours de Philippe Durance

L'atelier sur les « idées reçues » sert à rendre explicite ce qui ne l'est pas. Une idée reçue est une idée qu'on n'a pas produit soi-même. Elle amène à soulever des sujets qui peuvent être des tabous, des non-dits. Une fois verbalisée et éclairée, cette idée renferme du potentiel à exploiter.

La pression du temps dans les ateliers de prospective est une bonne chose, elle est productive. Se donner une heure de plus n'apporte qu'une plus-value marginale.

3.4 ÉTAPE 3 : ANALYSE DES ACTEURS

| La méthode et son utilisation dans l'atelier

L'analyse des stratégies d'acteurs répond à un enjeu majeur de la prospective : la résolution des conflits entre des groupes poursuivant des projets différents et qui conditionne l'évolution du système considéré. Cet enjeu est également prégnant dans le développement local, et les participants y sont tous sensibilisés et formés dans le cycle de formation « *Expert en Ingénierie du développement local* » du CIEDEL. Cette partie leur était donc assez naturelle.

Nous nous sommes inspirés de la méthode et des outils construits par les prospectivistes, mais sans avoir le temps d'aller au bout de toutes les étapes de méthode et en adaptant les outils.

Cette étape a été conduite un peu différemment des deux précédentes :

- Un travail a d'abord été mené en session plénière pour identifier les acteurs du système ;
- Puis les participants ont travaillé en binômes pour réaliser des fiches d'analyse sur 12 familles d'acteurs (5 produites, 7 identifiées et restant à produire) ;
- Enfin, une grille de notation des niveaux d'influence et de dépendance entre acteurs a été renseignée, pour essayer de peser les rapports de force et positionner les acteurs les uns par rapport aux autres. Celle-ci a été construite de manière simplifiée, en gardant l'essence de ce qui la fonde et la rend intéressante (niveaux d'influence et de dépendance entre acteurs).

Il serait judicieux d'aller plus loin, particulièrement de repérer les convergences et divergences des acteurs sur les principaux enjeux stratégiques liés au développement local et les objectifs associés.

La production est donc de deux ordres. Elle comprend :

- 5 fiches analytiques des familles d'acteurs avec une présentation de leurs finalités et objectifs, motivations, contraintes, moyens d'action et comportements passés et présents ;
- Une matrice qui permet de visualiser le positionnement et le niveau d'influence.

La matrice produite indique :

- 4 familles d'acteurs « dominants » (forte influence - faible dépendance) : le secteur privé, les pouvoirs publics étatiques, le crime organisé et les PT ;
- 4 familles « autonomes » (faible influence - faible dépendance) : les organisations supra nationales, les médias, les penseurs-chercheurs, les robots et systèmes d'IA ;
- 4 familles d'acteurs « dominés » (faible influence - forte dépendance) : les ONG, les développeurs locaux, les autorités locales et les populations.

Aucune famille d'acteurs n'apparaît dans la catégorie des acteurs « *relais* » (conjuguant forte influence et forte dépendance), ce qui est peu plausible et sera sans doute modifié.

► [Voir les fiches acteurs produites par les participants](#)

| Débat, limites et interrogations

Ces différentes étapes ont été **faites rapidement et de façon intuitive**, sans avoir le temps d'étayer ou d'affiner ; et bien sûr **de façon externe**, à partir du regard et de l'expérience des participants sur eux-mêmes et sur les autres, alors qu'en situation réelle, l'information est recueillie par interviews auprès des concernés. Cela donne donc une matière approximative, qu'il sera nécessaire de reprendre.

Lors des débats, des limites ont été pointées à plusieurs niveaux, attribuables aux conditions dans lesquelles le travail a été réalisé :

- Création de **catégories d'acteurs trop englobantes** qui font perdre la diversité des situations et les particularités, par exemple:
 - le secteur privé au sein duquel il est nécessaire de créer des sous catégories en fonction des logiques et comportements habituels des acteurs (par exemple en termes de respect des personnes, des droits et des ressources naturelles),
 - les « populations » au sein desquelles les situations et stratégies peuvent être très différentes en fonction de la situation sociale, de la classe d'âge, du genre...
 - les « autorités locales » qui comprennent des acteurs très différents entre collectivités territoriales, autorités traditionnelles, autorités religieuses...
 - les organisations supranationales marquées elles aussi par l'hétérogénéité
 - la société civile, très diverse, au-delà même de son caractère organisé ou non
 - les médias (indépendants/dépendants, réseaux sociaux) ; l'idée d'ajouter les lanceurs d'alerte a été proposée ;
- **Insuffisance de contextualisation** alors que les environnements de travail des participants et donc les conditions de mise en œuvre du développement local sont multiples et divers,
- Manque de temps pour interpréter les résultats.
- Ce qui génère des questions. Par exemple : comment faire pour refléter les rapports de force réels ? Quelle est la véritable place des organisations supranationales dans ces relations et jeux d'acteurs ?

Malgré ces limites, l'**exercice** s'est révélé **riche et très instructif** en termes de **connaissance de soi** et de **rapport à la réalité**. Car même si le travail n'est pas d'une rigueur scientifique imparable et ne va pas assez loin dans la complexité du système d'acteurs, il met la lumière sur quelque chose de très important, que les **développeurs locaux** savent mais qui n'est jamais formulé : leur position de « **dominés** », aux côtés de leurs principaux bénéficiaires (populations) et partenaires (autorités locales, ONG). Ces éléments, qui restent à affiner, seront extrêmement importants dans la suite de la démarche.



| Retours de Philippe Durance

Dans cet exercice le groupe a fait preuve de beaucoup de lucidité sur les limites des outils.

L'atelier sur les jeux d'acteurs n'est plus utilisé aujourd'hui. Pourquoi ? C'est un outil puissant, mais il n'a d'intérêt que s'il est mis en œuvre dans un environnement réel, sinon son intérêt n'est que didactique. C'est une vraie méthode pour mettre les acteurs concernés autour de la table hors d'une logique de compétitivité, pour qu'ils partagent sur leurs intérêts, dominances et dépendances

respectives, etc. Cependant c'est une situation rare, car elle suppose que chaque acteur ou partie prenante accepte de se livrer. C'est une démarche dans laquelle on doit se dévoiler, dévoiler ses objectifs et ses enjeux. Il faut donc une volonté collective forte guidée par l'objectif de construire quelque chose de l'ordre du bien commun, et une confiance vis-à-vis des autres acteurs. Mais cela permet de découvrir et comprendre l'autre, de comprendre pourquoi il a tel discours.

Il faut faire attention aux outils pseudo-scientifiques. On les trouve fréquemment dans les démarches de prospective, ils ont été élaborés de façon très systématique à une époque où il fallait justifier du sérieux de la démarche. Mais ce n'est pas la bonne méthode. Il faut réintroduire le côté humain pour ne pas perdre la finalité du changement social.

La prospective encadre l'effort d'imagination par un ensemble de méthodes formelles et structurées. Mais si la démarche demande de la rigueur, ce n'est pas d'une rigueur mathématique dont il s'agit, plutôt de celle que l'on mobilise dans les matières littéraires ou philosophique. Une démarche prospective est bien mieux fondée si elle repose sur une bonne réflexion que sur une démarche purement mathématique.

3.5 ÉTAPE 4 : IDENTIFICATION ET CARACTÉRISATION DES VARIABLES CLEFS

| La méthode et son utilisation dans l'atelier

Cette partie de l'atelier s'est appuyée sur « l'analyse structurelle », méthode systématique, sous forme matricielle, d'analyse des relations entre les variables constitutives du système étudié et celles de son environnement explicatif. Elle repose sur une logique semblable à celle utilisée à l'étape précédente dans l'analyse des acteurs :

- **Le premier temps consiste à recenser l'ensemble des variables** caractérisant le système étudié et son environnement interne et externe, en étant le plus exhaustif possible ; la production est alimentée par les travaux collectifs sur les facteurs de changement et les inerties ; lorsqu'un temps suffisant y est consacré, l'expérience montre que cette liste tourne autour de 70 à 80 variables, nous en avons listé 53 dans notre atelier ;
- **Le deuxième temps vise à élaborer une description détaillée de chaque variable**, comprenant sa définition, ses évolutions passées, les facteurs qui les ont provoquées, sa situation actuelle, les tendances et les ruptures possibles. Lorsque la méthode est suivie à la lettre, le processus prend un temps considérable (entre 80 et 120 jours de travail). Dans notre atelier, nous avons donc simplifié, en réalisant cette description pour 7 familles de variables définie après regroupement des 53 variables de base ;
- Dans une approche systémique, **une variable n'existe que par les relations qu'elle entretient avec les autres variables. L'étape suivante s'attache donc à repérer ces relations**, pesées en termes d'influence et des dépendances. Là encore, nous avons opéré cette mesure pour les 7 familles de variables, et non pour toutes les variables de base. La matrice qui en résulte est donc succincte, mais néanmoins intéressante en première approche.

Les 7 familles de variables issues du regroupement des 53 variables sont par influence décroissante :

- Technologies
- Economie et finances
- Gouvernance
- Environnement - écologie
- Géopolitique et intégration régionale
- Référentiel professionnel
- Société

Leurs fiches descriptives ont été structurées en s'inspirant des rubriques classiques indiquées plus haut et d'un travail de prospective de la FONDA sur la mise en œuvre des ODD¹⁶. Les participants ont jugé nécessaire d'ajouter une rubrique sur les valeurs des développeurs locaux.

¹⁶ « ODD, récit d'un futur possible ? », La FONDA, supplément à La Tribune Fonda n°237, mars 2018

Repères

- Contour/contenu de la famille variable
- Valeurs des développeurs locaux
- Situation actuelle (contextualisé)
- Indicateurs à suivre

Prospective exploratoire

- Tendances lourdes
- Incertitudes majeures
- Emergences
- Sources et ressources

La matrice des relations d'influence et de dépendance entre variables produite durant l'atelier donne les positionnements suivants :

- Les technologies comme « *variable d'entrée* », c'est à dire très influentes et peu dépendantes, et à ce titre fortement explicatives du système et conditionnant la dynamique d'ensemble.
- L'économie et les finances comme « *variable relais* ». Ces variables, à la fois très influentes et très dépendantes, sont par nature instables. Toute action sur elles aura concomitamment des répercussions sur les autres variables et un effet retour sur elles-mêmes, modifiant ainsi profondément la dynamique globale du système.
- La catégorie « Société » en « *variable résultats* », c'est à dire peu influentes et très dépendantes, dont les évolutions s'expliquent par les impacts provenant d'autres variables (principalement d'entrée et relais)
- Les quatre autres familles en « *variables de peloton* » : Environnement, écologie, Gouvernance, Géopolitique et intégration régionale, Référentiel professionnel. Ces variables du peloton ne sont pas suffisamment caractérisées en termes d'influence ou de dépendance pour qu'il soit possible de tirer des conclusions sur leur rôle dans le système.
- Aucune « *variable exclue* » c'est à dire ayant une faible influence et une faible dépendance.

► [Voir les fiches sur les variables clefs dégagées par les participants](#)

| Débat, limites et interrogations

Le processus a permis de voir les tendances d'évolution à prendre en compte. Mais nous avons travaillé sur des **variables trop globales**. Comme pour les acteurs, cela fait disparaître les spécificités. Il est difficile de savoir jusqu'où aller en termes de précision, quel est le bon niveau de regroupement pour rester pertinent sans se noyer dans des flots d'informations.

Vu ce nombre réduit des variables, la matrice n'a pas beaucoup de finesse. En outre elle a été utilisée en version simplifiée Certains éléments sont plausibles et résonnent avec l'expérience concrète des participants, comme par exemple l'influence considérable des technologies, qui correspond bien au poids désormais très lourd des procédures dans la gestion de projet, à la fois inspiré d'une culture de la règle et du contrôle, et favorisée par le recours toujours plus prégnant aux logiciels de gestion administrative, financière et technique ; ou sur les études d'impact basée sur la randomisation. Cependant **globalement, la fiabilité et la pertinence des résultats laissent à désirer.**

Pour produire des analyses plus sûres et utiles, il sera nécessaire de reprendre le travail, notamment:

- Compléter les fiches de caractérisation (affiner, chiffrer, étayer à partir d'études existantes...) et concentrer le sujet sur un groupe de variables vraiment cohérentes entre elles ; ce qui conduira à extraire celles qui fonctionnent sur des logiques manifestement différentes ;
- Reconsidérer alors le nombre de familles de variables et en créer de nouvelles, autant que cela semble pertinent, à partir de celles qui ont été mises de côté ; et bien sûr élaborer leurs fiches de caractérisation ;
- A partir de ce nouvel ensemble, plus lourd mais aussi plus nuancé et fiable, plus documenté donc mieux maîtrisé, reprendre la réflexion sur les relations d'influence et de dépendance.



| Retours de Philippe Durance

Les variables trouvées lors d'une démarche prospective ont souvent un caractère opérationnel limité, car on met fréquemment dans le même sac des acteurs et des variables qui agissent de manières totalement différentes. Il est recommandé de s'interroger de manière ouverte, sans grille préexistante, en partant des facteurs de changement et des inerties. Un bon système prospectif prend généralement en compte 30 à 40 variables.

Les variables sont ensuite regroupées en domaines. Il est important de ne pas partir sur des domaines prédéfinis, mais de les construire soi-même, par une identification fine des facteurs de changement. Cela dépend de ce que l'on cherche et de la manière dont les variables interagissent entre elles. Quelles possibles ruptures, quelles trajectoire/orientation cela va suivre ? Pour autant, même si les domaines ne sont pas prédéfinis, ce sont souvent des domaines assez similaires qui reviennent la plupart du temps (économie, société, environnement, etc.). En effet, les grands sujets sont des permanences car nous vivons tous dans le même monde.

On ne fait plus d'analyse structurelle aujourd'hui, pourquoi ?

Il vaut mieux bien travailler à constituer les groupes de personnes pour garantir une vision large, miser sur la diversité dans la représentation du monde. Plus la diversité est grande, plus la construction de la représentation du monde extérieur aura des chances d'être complète. Cette description de l'environnement sous la forme de variables reliées est à faire dans un esprit systémique, elle n'a d'intérêt que si on peut produire une analyse sans perdre les interdépendances et sans perdre en complexité, si l'on est capable de maîtriser la complexité sans la réduire. La méthode est donc moins scientifique, mais plus complète et performante.

L'horizon temporel à 2050 a été poussé par le GIEC, pour une prise en compte sérieuse du changement climatique.

3.6 ÉTAPE 5 – HYPOTHÈSES ET SCÉNARIOS

| La méthode et son utilisation dans l'atelier

Cette phase correspond à celle appelée 'analyse morphologique' dans les manuels de prospective, qui vise à explorer de manière systématique les futurs possibles à partir de l'étude des combinaisons issues de la décomposition du système étudié.

Elle se déroule en plusieurs étapes :

- Dans un premier temps, on décompose le système étudié en sous-systèmes indépendants les uns des autres, et capables de rendre comptes de la totalité. Le nombre de sous-systèmes ne doit pas être trop important pour ne pas rendre l'analyse impossible, mais pas trop limité non plus pour ne pas l'appauvrir, il faut trouver un compromis.
- Chaque sous-système est décliné en hypothèses d'évolution à l'horizon temporel déterminé. Ces hypothèses sont des suppositions sur l'avenir du sous-système, énoncées sur la base des tendances, incertitudes, et signaux faibles (ou émergences) identifiés lors de la caractérisation des variables.
- Ensuite des scénarios sont construits par agencement des hypothèses (une hypothèse dans chacun des sous-systèmes). Il y a théoriquement autant de scénarios possibles que de combinaisons d'hypothèses (autant dire un nombre vite énorme et ingérable), mais dans les faits, certaines combinaisons sont irréalistes, parce que les hypothèses qui les composent sont incompatibles. Il y a donc en principe une étape de réduction des possibles avant l'élaboration des scénarios.

Comme dans les phases précédentes, nous l'avons adaptée et simplifiée pour la rendre accessible dans le temps imparti :

- Les familles de variables ont été utilisées comme sous-systèmes, et l'élaboration des hypothèses a été menée par les binômes qui avaient travaillé sur les fiches-variables pour que leur imprégnation du sujet leur permette de gagner du temps
- Nous avons limité le nombre d'hypothèses à 7 par sous-système
- Nous avons laissé de côté l'étape de réduction des possibles, et laissé à chacun le soin d'identifier un ou plusieurs scénarios de manière intuitive.

► [Voir la matrice des variables et des hypothèses et les 4 scénarios élaborés](#)

| Débat, limites et interrogations

Selon les cas, entre 4 et 10 hypothèses ont été formulées par sous-système. Certaines sont bien concentrées, d'autres sont éparpillées et auraient pu être regroupées. D'autres enfin témoignent des **difficultés à se projeter**.

L'exercice a en effet été jugé difficile. D'une part les participants ont plus l'habitude de formuler des hypothèses pour un futur proche (« formatage à court et moyen terme »), alors qu'en prospective l'objectif est de le faire pour un futur lointain. D'autre part, les **incertitudes** sont souvent assez

fortes, et il est ardu de formuler des hypothèses qui « tiennent la route » sur le long terme. Il est clair que le temps était vraiment insuffisant pour cette étape, tant dans la production que dans la mise en commun, où les regards croisés devraient permettre d'obtenir des résultats plus consistants.

Sur **les scénarios élaborés**, 4 ont été retenus pour ce rapport, car ils présentent une relative cohérence et peuvent à ce titre servir d'illustration pour guider le travail complémentaire. Il ne faut pas pour autant les prendre pour un travail abouti. Ils résultent d'étapes marquées par des simplifications et des raccourcis méthodologiques, agencent des hypothèses parfois faibles qui n'ont pas fait l'objet de vérification. **Ils reposent sur des bases pour le moment insuffisamment solides.**



| Retours de Philippe Durance

Le scénario est une clé dans la prospective car il dit des situations possibles et amène à se poser des questions. Que faire en fonction d'avenirs différents ?

Il y a un grand intérêt à respecter une méthode simple et formelle, ne pas tomber dans l'excès de la combinatoire. [Le processus est plus progressif et itératif que linéaire,] il y a naissance de scénarios tout au long de l'analyse en groupe.

Après l'identification des variables, chacune d'elles doit être étudiée rétrospectivement, c'est-à-dire sur les années passées. On y intègre une identification des acteurs concernés par la variable (acteurs dominants et acteurs émergents). Cet état des lieux conduit à faire une première hypothèse **tendancielle** : celle où les paramètres ne changent pas (poursuite des grandes tendances observées sur le passé) ; on peut alors prévoir le scénario (sorte de suite mécanique de l'étude historique).

Cette étape d'étude rétrospective doit mobiliser de l'analyse documentaire et où on peut recueillir des dires d'experts, pour réaliser un **dossier prospectif**, c'est à dire un document qui rassemble toutes les études sur l'ensemble des variables. Il donne une connaissance large sur le sujet. Il structure éventuellement un système de veille.

Il s'agit ensuite d'identifier les **faits porteurs d'avenir**. Ce sont des faits ayant peu d'importance dans le présent mais qui pourraient être déterminants dans l'avenir. Cette étape permet de repérer les **controverses**, les **ruptures** (*game changer*). A partir de là, il faut imaginer des hypothèses qui font sortir la variable de sa trajectoire tendancielle. L'idéal est d'avoir entre 3 et 5 hypothèses.

Après avoir réalisé cette étape et construit les scénarios, ceux-ci font l'objet de délibérations. Puis il est nécessaire de passer à la phase de **rédaction de scénarios**, qui racontent des histoires claires et consistantes. Ce travail ne peut être réalisé lors de séminaires courts, l'écriture dure entre 6 et 8 mois. On avance progressivement, le scénario s'écrit sur le temps long et tout au long des différents ateliers. C'est nécessaire pour ensuite aller vers l'action le plus rigoureusement possible.

Aller vers l'action suppose enfin d'identifier les **facteurs de changement et d'inertie**. Ils sont à faire émerger à travers un atelier spécifique. L'important dans ce travail est d'être le plus exploratoire possible pour pouvoir repérer le plus grand nombre de facteurs possibles. Parmi eux on détermine des **facteurs dits « critiques »** qui présente des enjeux pour le système, l'organisation. Il faut considérer ce qui est à perdre ou à gagner sur l'enjeu et quels sont les risques. Ce n'est qu'après cette étape qu'on peut chercher les **pistes d'actions**.

4. | Bilan et perspectives.

4.1 QUELQUES ENSEIGNEMENTS DE L'ATELIER SUR LA PROSPECTIVE

L'intervention de Philippe Durance montre que **l'approche évolue, notamment sous l'influence des prospectivistes et de leur référentiel**. Après la période de fondation inspirée et portée par Gaston Berger, marquée par la philosophie et « *l'esprit de la méthode* » mais aussi par l'orientation vers la décision et l'action, la discipline a suivi une trajectoire scientifique – rationnelle – qui a conduit à la construction de méthodes très structurées et d'outils permettant de traiter une grande quantité d'informations de façon systématique avec la création de logiciels spécifiques. Cette approche est remise en cause, et sa logique scientifique relativisée, d'une part parce qu'elle ne considérerait comme rigoureuses et fiables que les sciences dures (mathématiques notamment) d'autre part car c'est la place donnée aux acteurs / parties prenantes qui est la question centrale et déterminante.

La démarche est donc aujourd'hui allégée de quelques étapes comme l'analyse des stratégies d'acteurs (à moins que les acteurs eux-mêmes dévoilent leurs stratégies) ou l'analyse structurelle, mais enrichie de questionnements qui poussent la réflexion exploratoire, de façon collective.

Les éclairages de Philippe Durance auront été utiles. Un regret persiste : celui de ne pas avoir eu le loisir de l'interroger sur des questions sémantiques. Car le langage des prospectivistes n'est pas toujours facile à comprendre, il est ardu de se repérer entre les termes les plus souvent utilisés : variables, variables clefs, systèmes et sous-système, domaines, facteurs de changements, facteurs porteurs d'avenir... notre préoccupation n'est pas de faire un lexique pour un lexique, mais de savoir comme ils s'emboîtent entre eux, conceptuellement et dans le temps, les étapes. Nous essayons au paragraphe suivant de faire le tri, en espérant éviter les contre sens et les erreurs d'interprétation.

4.2 BILAN SUR LA MÉTHODE ET LES PRODUCTIONS

La dynamique de l'atelier a été importante grâce à un intérêt et une implication forte et soutenue des participants. Nous avons eu la chance de bénéficier de plus de temps que ce n'est généralement le cas dans des ateliers de prospective, ceux-ci étant entendus comme des étapes de travail, des temps forts, des jalons d'un processus qui s'étend à minima sur plusieurs mois.

Nous avons suivi un déroulé et des références méthodologiques qui s'avèrent aujourd'hui remises en cause, en intégrant notamment à notre travail des étapes qui ne sont plus mobilisées dans les démarches actuelles comme l'analyse des stratégies d'acteurs ou l'analyse structurelle. Mais ne le regrettons pas, elles nous ont apporté des éléments intéressants, qui vont nourrir la réflexion.

Nous n'avions pas la prétention de faire un travail « scientifique » au sens décrit (et décrit) plus haut, et notre utilisation des outils est restée modeste et artisanale, visant plutôt à mobiliser des instruments inédits qui pourraient nous aider à nous décaler, à sortir avec un regard nouveau. C'est ce qui s'est produit.

En termes de connaissance de soi, l'analyse des stratégies d'acteurs a mis la lumière sur quelque chose de très important, que les développeurs locaux savent mais qui n'est jamais formulé : leur position de « dominés », aux côtés de leurs principaux bénéficiaires (populations) et partenaires (autorités locales, ONG). On peut considérer cela comme totalement paradoxal pour des acteurs qui veulent influencer les destinées des sociétés et accompagner le changement social, culturel, économique ou politique. Ou au contraire complètement cohérent sur le plan des finalités, la proximité avec les bénéficiaires étant à la fois une de leurs valeurs et une condition de leur efficacité. Quoi qu'il en soit, la démarche de prospective devra aider à voir aussi clair que possible sur les leviers et les marges de manœuvre dont disposent ou veulent s'emparer les développeurs locaux.

En termes de compréhension du système-monde, l'analyse structurelle nous a permis de nous pencher sur les changements à l'œuvre depuis trois décennies dans nos sociétés, de tenter d'en saisir les multiples facettes (variables), de les regrouper au sein de quelques grands domaines essentiels (variables-clefs), d'imaginer ce que pourraient être les prochaines décennies.

Nous avons aussi fait quelques erreurs en chemin : insuffisance de contextualisation alors que les environnements de travail des participants et les conditions de mise en œuvre du développement local sont multiples et divers ; création de catégories d'acteurs et de variables trop englobantes et faisant perdre la diversité des situations et les particularités.

N'ayons pas peur de le redire : globalement, la fiabilité et la pertinence des résultats laissent à désirer. Mais c'est probablement le lot de cette première étape, et la production de l'atelier n'en est pas moins riche, constituant une base qui va être précieuse pour la suite.

Enfin, partageant les fondamentaux de la prospective, aussi bien pour dire que « l'avenir ne se prédit pas mais se construit » que pour penser que la clef de cette construction est dans les mains des acteurs, nous avons joué le jeu de la production collective, favorisé les échanges de vue, les apports différents, l'enrichissement mutuel entre participants.

A l'issue de l'atelier, nous ne voyons pas vraiment clair encore sur les futurs de nos métiers de développeurs locaux. Le système que nous avons étudié : « les métiers du développement local », s'insère en effet dans un système vaste, très vaste puisqu'il concerne les sociétés dans toutes leurs dimensions. Cela oblige à prendre en compte une multitude de sujets et des paramètres, à s'intéresser à un **ensemble complexe, hétérogène et paradoxal**, difficile à saisir.

Mais nous avons des cartes en main :

- un socle de réflexion sur les grands sujets de société avec les 7 domaines explorés et les premières fiches rédigées,
- des constats sur les situations aujourd'hui et des éléments de compréhension de l'histoire
- un début de décryptage des influences de ces différentes variables entre elles, et des différentes familles d'acteurs
- une expérience de la façon de travailler sur ces variables : en naviguant dans le temps, du passé au présent puis au futur, en se projetant au travers d'hypothèses, en construisant des

visions de l'avenir qui proposent des trajectoires relativement cohérentes entre les différents domaines,

- des questions à creuser sur notre rôle, nos postures, nos contraintes et nos limites, nos contributions dans les changements.

4.3 QUELQUES SUGGESTIONS POUR LA SUITE

Pour la suite du travail, les membres du Réseau auront à se saisir des productions de l'atelier, mais devront aussi s'autoriser à s'en affranchir quand celles-ci sont peu exploitables.

Les **domaines** d'exploration qui ont été travaillés sont à confirmer. Il est probable que 6 d'entre eux le soient assez aisément : économie et finances, gouvernance, environnement, technologies, géopolitique et référentiel professionnel. Reste le 7^{ème} : les sociétés, beaucoup trop vaste pour être traité tel quel. Il devra être scindé en plusieurs domaines, qui pourraient être par exemple :

- Conditions de vie (pauvreté, inégalités)
- Organisation sociale (systèmes de valeurs, distribution du pouvoir, liens et cohésion, exclusions...) les situations et statuts des femmes et des jeunes pourront soit y être traités soit faire l'objet de nouveaux domaines
- Organisation spatiale (gérée ou non, urbain/rural, ségrégation spatiale...)
- Migrations

Les **fiches-variables** ou fiches par domaines constituent une matière première brute, qui a besoin et peut être retravaillée autant que nécessaire. Des contributions élargies au sein du réseau et les communautés de pratiques créées au lendemain de l'atelier devront permettre de les nourrir de leur expérience, de les compléter, les documenter, les affiner, les infléchir, les contextualiser et les nuancer. Un gros effort de lecture et d'analyse documentaire devra être fait pour cela.

Il serait utile que le plus possible de membres contribuent à la **fiche « Référentiel métier »**, car elle constitue le point de départ et le point d'arrivée du travail : le 1^{er} chapitre « Repères » est en effet une façon de répondre à la question initiale de tout exercice de prospective « Qui suis-je » ; et son 2^{ème} chapitre « Prospective exploratoire » le point de convergence et de synthèse de toutes les autres analyses.

Pour nourrir cette fiche et son 2^{ème} chapitre, il serait intéressant d'ajouter aux autres fiches par domaine un dernier point de réflexion sur les **risques et opportunités pour les développeurs locaux**.

Enfin, quand ces compléments et modifications auront été faits et que le moment sera venu de **reprendre les hypothèses et les scénarios**, nous invitons les contributeurs à faire preuve d'audace, de décalage, d'imagination, comme ont su le faire certain(e)s des participant(e)s. Le risque est toujours grand de rester conventionnel par souci du sérieux ou par crainte de quitter sa zone de confort. Il ne s'agit pas d'être fantaisiste à l'excès ou utopiste, mais on ne peut pas ouvrir le champ des possibles si on ne s'autorise pas à les penser. A nous tous, ensemble, d'être exigeants sur la qualité de nos apports, la rigueur de nos raisonnements et la pertinence de nos choix pour le futur.

Pour Gaston Berger, la prospective était une « *indiscipline intellectuelle* ». Les enjeux de notre monde et de nos métiers sont beaucoup trop graves pour ne pas oser !

5. | Productions

5.1 L'ARBRE DES COMPÉTENCES

Le tableau qui suit rassemble les idées des trois groupes, en s'affranchissant de la représentation de l'arbre pour valoriser tout ce qui a été produit, et qui a été structuré en 16 catégories : Vision du monde - Modèle dominant – Objectifs - Fruits attendus - Acteurs centraux – Approche - Thèmes - Modèle d'action - Place des populations - Relations aux autorités locales – Modalités d'action - Compétences - Mesure des résultats – Financement.

	Arbre du passé	Arbre du présent	Arbre du futur
Vision du monde	Bipolaire Guerre froide, idéologies Rapports Nord-sud	Multipolaire ; ouvert ; commerce	Monde sans frontières (matérielles, politiques, énergétiques, entre être vivants)
Modèle dominant	Aide, assistanat	Croissance et développement	Accomplissement (ou protection sur échec)
Objectifs	Rattrapage	Monde inclusif et soutenable ; emplois	Travail décent permettant une réalisation de soi
Fruits attendus	États capables Croissance, production locale, développement rural communautaire	Société harmonieuse et inclusive Paix – Cohésion sociale – réduction des écarts - Droits Services - Emploi-chômage Développement Durable	Société civile a de l'espace comme contrepouvoir Coordination entre territoires Gestion et accompagnement des transitions
Acteurs centraux	Etat Communautés	Territoires – OSC – Groupes religieux – Société capable de changer Multinationales	Citoyens – Robots
Approche	Par l'offre	Par le client	Cosmique
Thèmes	Déconcentration Educ adultes, alphabétisation Intégration et frontières Equipement - Dévpt rural PAS – chômage Ecologie/GRN - désertification	Décentralisation – Gouvernance – Redevabilité – Participation Jeunesse et inclusion sociale Genre – Démographie Appui technique thématique Aménagement - Urbanisme Services de base Entrepreneuriat – Innov – TIC DD – Changement climatique	Mise en convergence / fédération du foisonnement d'initiatives alternatives

Modèle d'action	Technique SF généraux PPO	Holistique, systémique Enjeux - Stratégies des acteurs Activation potentiel local Influence / politiques publiques Coopération	Symphonique Mobilisation du potentiel humain Créativité
Place des populations	Enquêtes	Planification participative	Autonomisation acteurs et bénéficiaires
Relations AL		Appui MOA communale et territoires (vision partagée)	Maitrise d'ouvrage communale
Modalités	Faire pour, vulgariser, encadrer Analyser – Planifier Convaincre Dossiers de financement	Accompagner – Conseiller – Développer les compétences Analyser – Détecter les enjeux – Connaitre le contexte Transmettre connaissances et SF Articulations (projets, acteurs, activités, échelles) Adaptation Ecoute active - Négocier	Demandes d'appui ponctuelles
Compétences		Renforcement des capacités Animation de territoire Gestion de projet (dont Capitalisation et suivi-évaluation) Plaidoyer – Communication	Expertise technique Spécialisation Co-construction Gérer la complexité Adaptabilité, créativité TIC, datas
Mesure des résultats	Bilan	Evaluation impact	
Financement	Etats, dons, jumelages	Bailleurs de fonds : IFI, Etats, fondations	Capacité à créer les ressources dont on a besoin autofinancement

5.2 IDÉES REÇUES EN LIEN AVEC LES MÉTIERS DU DÉVELOPPEMENT

L'organisation des idées a permis de faire apparaître des domaines relatifs aux métiers du DL qui croisent d'ailleurs en partie certaines catégories des arbres de compétences, et qui ont pu par la suite être utilisés dans l'analyse des évolutions et l'identification des variables clefs :

- Sens – vision – mission
- Approche (ascendante/descendante, endogène/exogène)
- Stratégie
- Rôles et répartition, prérogatives
- Posture par rapport aux populations et aux pouvoirs publics
- Échelles spatiales
- Contribution, résultats, redevabilité
- Financement
- Acteurs
- Relations de partenariat
- Pouvoir, relations internationales, géopolitique

Idées reçues positives sur les développeurs locaux

Les idées reçues positives concernent surtout :

- La mission des développeurs locaux, le sens de ce qu'ils font : *défenseurs des couches vulnérables, éveilleurs de conscience à l'échelle locale*
- Leur rôle : *porte d'entrée, éclaireurs, facilitateurs, faiseurs de liens médiateurs, Accompagnateurs, référents, apporteurs de méthodologies*
- Leur contribution : *ce sont eux qui trouvent les solutions et font ce qu'il faut ; agissent là où les pouvoirs publics sont défaillants ; le DL est le nouveau nom de la paix ; le DL est la seule forme valable de développement*
- Leur posture : *voient larges*

Idées reçues négatives sur les développeurs locaux

Les idées reçues négatives concernent surtout :

- Leur posture par rapport aux populations : *apportent des idées et des solutions à la place des populations qui n'arrivent pas à se les approprier ; néocolonialistes ; exécutants des bailleurs de fonds / des décideurs ; perturbateurs des systèmes de valeurs traditionnelles / des religions ; détourneurs de relations ; porteurs de problèmes*
- Leur posture par rapport aux pouvoirs publics : *conflits de prérogatives, marchent sur nos plates-bandes ; le DL c'est l'affaire des élus et des pouvoirs publics ; actions de long terme qui ne collent pas avec le calendrier politique*
- Les échelles auxquelles ils travaillent (sous entendues trop restreintes) : *le développement local c'est du développement local ; Le DL n'est pas du développement ; Le DL ne peut pas contribuer au développement national ; Le DL ne peut pas s'inscrire dans les échanges internationaux*

- Leur contribution : *les projets servent surtout des intérêts individuels ; les projets servent surtout à payer des expatriés ; budgétivores, chercheurs d'argent ;*
- Leur posture globale : *idéalistes, non pragmatiques*

Idées reçues sur les qualités dont il faut faire preuve

- être motivé
- savoir s'adapter, encaisser, avoir un esprit de retenue, prendre du recul
- respecter les idées du chef
- Faire participer tout le monde

Idées reçues sur l'argent

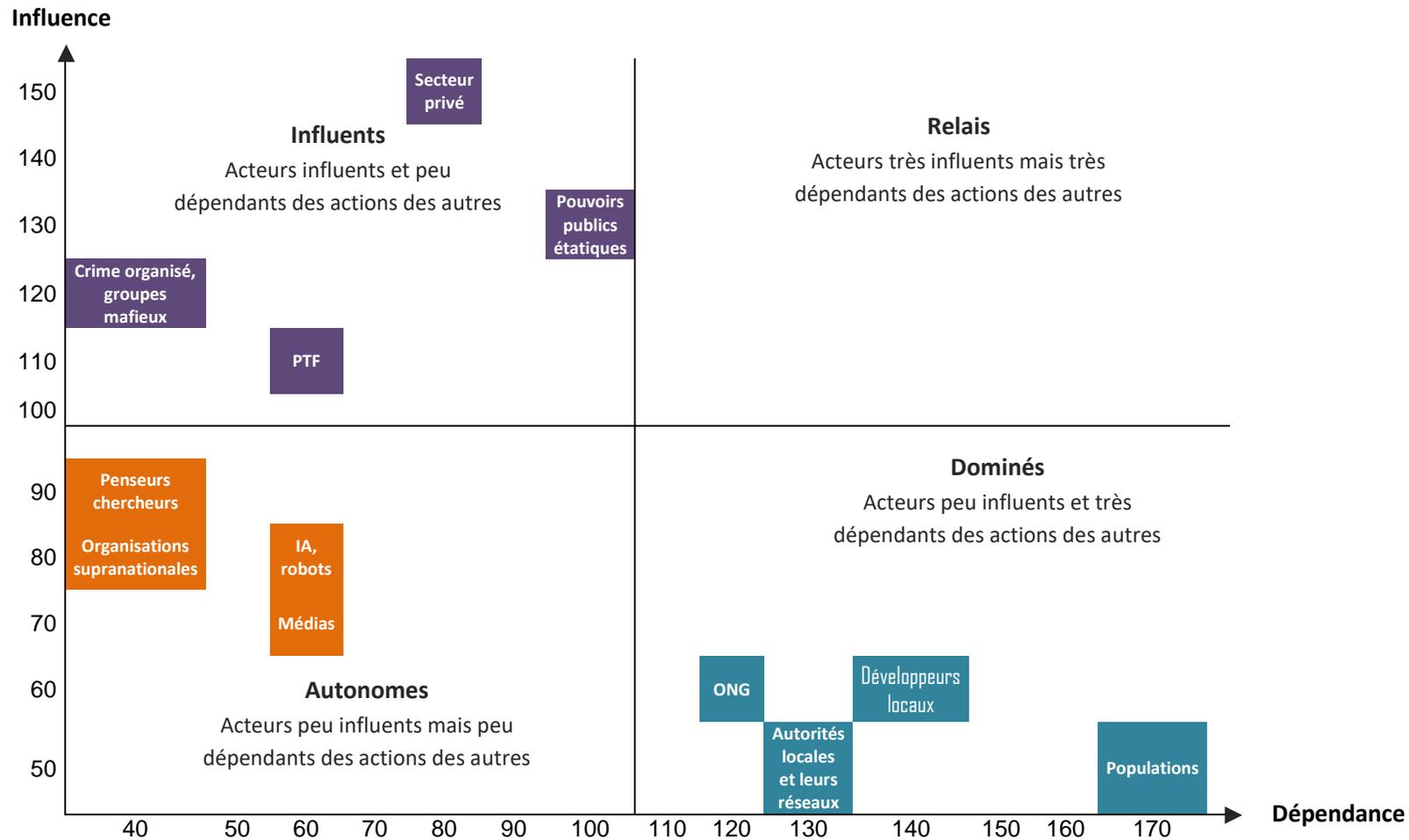
- Un projet ne peut pas fonctionner sans financement
- Plus on a de financement, plus il y a d'actions efficaces
- Plus on a de financement, plus il y a de développement
- Le métier est source de revenus
- Il est incompatible de faire du DL et des gagner de l'argent

Idées reçues sur d'autres acteurs

- Détournement de fonds par les élus
- Les PTF ne s'intéressent qu'aux résultats, pas aux processus

5.3 ANALYSE DES ACTEURS

| Matrice d'influence et de dépendance



	Populations	DL	AL et leurs réseaux	ONG	Pouvoirs publics étatiques	Secteur privé	PTF	Médias	IA, robots	Orgas supra nationales	Crime organisé, groupes mafieux	Domaine de l'esprit	Score d'influence (0 = pas influent)
Secteur privé	25	16	16	9	16	0	4	16	25	9	4	9	149
Pouvoirs publics étatiques	16	16	25	16*	0	9	16	16	1	4	1	16	136
Crime organisé, groupes mafieux	25	16	16	9	16	4	9	9	4	9	0	0	117
PTF	16	25	16	25	9	9	0	1	1	4	0	4	110
Domaine de l'esprit	16	4	9	4	9	9	4	1	25	4	4	0	89
Organisations supranationales	4	4	4	16	16	4	16	1	1	0	16	1	83
IA, robots	16	4	4	4	1	16	4	16	0	4	9	1	79
Médias	16	9	9	9	9	9	1	0	0	1	1	4	68
Développeurs locaux	9	0	16	16	4	1	9	0	0	4	1	1	61
ONG	9	25	9	0	4	4	1	1	0	4	0	1	58
Autorités locales et leurs réseaux	16	16	0	1	9	4	1	0	0	1	4	0	52
Populations	0	9	9	9	9	9	0	1	0	1	1	1	49
Score de dépendance (0 = autonome)	168	144	133	118	102	78	65	62	57	45	41	38	

Les scores sont indiqués sur 25. Les scores ont été choisis par les participants, sur la base de leur expérience et de leur perception des relations entre acteurs. Les scores cumulés (en bout de colonne et de ligne) sont utilisés pour construire la visualisation sur la matrice de la page précédente.

- Sur chaque ligne, on indique l'influence d'un acteur sur un autre. Un score de 25 indique une influence majeure, un score de 0, une influence nulle.
- Si on aborde le tableau par colonne, on lit le score de dépendance : un score de 25 indique un état de dépendance maximum ; un score de 0 indique une dépendance nulle aux actions des autres acteurs.

* Ex de lecture avec le chiffre indiqué en **rouge*** : les pouvoirs publics ont une influence de 16/25 sur les ONG (ce qui veut dire qu'ils sont plutôt influents). Si on lit par colonne, les ONG ont un degré de dépendance de 16/25 aux pouvoirs publics étatiques.

| Fiche acteurs – Le secteur privé et les fondations

	Finalités/objectifs	Motivations	Contraintes	Moyens d'action	Comportements passés et présents
Firmes multinationales sans scrupules	Produire et distribuer des biens et des services Assurer leur pérennité Conquête BoP	Profit maximal distribuable aux actionnaires	Compétition internationale Volatilité des prix Solvabilité des clients	Cash Lobbying - Réseaux Pub, marketing	Compression des coûts Délocalisations Corruption, Violence
Firmes multinationales (assez) correctes		Etre le meilleur, le 1 ^{er} , gagner des parts de marché			Compression des coûts Délocalisations Innovations
Entreprises nationales / locales exposées au marché international		Profit optimal pour assurer leur pérennité, leur développement, et la rémunération de leurs actionnaires			Adaptation
Entreprises nationales / locales non exposées ...		Contexte des affaires. Accès aux facteurs de production, main d'œuvre qualifiée	Adaptation		
Leaders RSE	Idem + biens et services respectueux des personnes et des RN	Vivre les valeurs affichées par l'entreprise, motiver les collaborateurs, convaincre les clients	Coût (investissements, formation, suivi)	Idem + communication RSE	Innovation et investissement
ES et ESS	Idem + biens et services d'utilité sociale	Utilité, respect, cohérence, coopération	Modèle économique quand clients non solvables	Réseaux ; communication dimension sociale	Innovation et investissement
Fondations d'entreprises	Financer des projets à caractère « social »	Aide, soutien à l'innovation, diffusion de modèles	Croissance des sollicitations		

Secteurs : Bancaire et financier | Assurance | Industries extractives | Energie | Agroalimentaire | BTP | Technologie | Transports | Automobile | Eau

| Fiche acteurs – Organisations supranationales

Acteurs	Finalités /Objectifs	Projets en cours et mutations	Motivations	Contraintes	Moyens d'actions	Comportements présents	Comportements passés
ONU	Paix et sécurité	ODD	Harmonisation, efficacité de l'aide	Financement, conflits/terrorisme, réchauffement climatique	Ressources humaines et matérielles, légitimité	Donneurs de fonds, méthodes de travail (conditionnalités)	Assistanat
UA (CDEAO, UMOA etc.)	Paix, Développement économique et sociale inclusif des pays africains et la gestion des conflits	Synergie d'actions, gestion des conflits, lutte contre le terrorisme	Intégration sociale et économique de l'Afrique	Ressources financières, linguistiques, conflits politiques, la dégradation de l'environnement	Lobbying, Ressources naturelles, lois et conventions	Renforcement de la coopération internationale, Renforcement de capacités des acteurs (élus locaux)	Syndicat des chefs d'Etat, soutien aux dictatures
Banque Mondiale	Financement des projets de développement						
FMI							
CGLU							
OMC							

A DÉVELOPPER

| Fiche Acteurs Population

Finalités/Objectifs – Motivations

Avoir Accès aux nécessités premières : - subsistances (alimentation, toit, soins...)

- développement personnel (connaissance, culture)
- vivre avec, faire société (cohésion, sécurité)
- Vivre avec bien-être
- Soutenir ses proches
- Protéger/conservé ses biens

Projets en cours et en maturation

- améliorer le quotidien
- résoudre ses problématiques quotidiennes
- être considéré, dont dans son expertise d'usage
- avoir droit de s'exprimer, d'être entendu, d'être pris en compte.
- comprendre

Contraintes

- dépendances / interdépendances au groupe (famille, social, ethnique, de croyance...)
- ressources financières et de connaissance.
- temps
- mobilité

Moyens d'actions

- élection – tribune – audience - pétition / - manifestation – révolte
- actions solidaires et d'entraide
- organisation de rassemblement, évènements, festivités (?)

Comportements

Passé Présent

selon les périodes similaire - Veux savoir / comprendre

ou acceptation - revendique – questionne – exige

- échange notamment par les réseaux sociaux

| Fiche acteurs : Robots et intelligence artificielle

Finalités et objectifs : améliorer la performance des process de vie, anticiper les risques

Projet en cours : réseaux sociaux, santé, transport, sécurité, apprentissage, autonomisation, travail procédural, gestion des données, démocratie, monnaie (Bitcoin), armée

Projet en maturation : éducation

Motivation : profit ou intérêt général ?

Questions que cela pose : propriété des données, rôle des politiques publiques, éthique, qui contrôle

Contraintes : politique (sens des autorisations de l'usage), financière (accès), sociale (niveau d'éducation), technologique, écologique (métaux rares)

Moyens d'actions : pas de moyens d'action propre (pour le moment) mais au services des multinationale, des groupes d'influence (ex :trump), pouvoir citoyen ? de la recherche/développement, innovation

Comportement passé : industrie

Comportement présent : objet connecté, transport, domotique, drones

| Fiche acteurs – ONG

	ONG DU NORD	ONG DU SUD
FINALITÉS OBJECTIFS	Contribuer à atténuer les souffrances humaines / à améliorer les conditions de vie des populations	
PROJETS EN COURS ET EN MATURATION	Faire de plus en plus du développement (accompagner, concurrencer, se substituer à l'Etat?)	
	Internationaliser	Réseautages, Consortiums
MOTIVATIONS	Persistance de la pauvreté et la récurrence des situations d'urgence ou de catastrophe Limite de gouvernements à répondre efficacement/instantanément aux besoins des populations, Disponibilité des ressources auprès des bailleurs (appels à projets)	
	Mondialisation / suppression des frontières	
CONTRAINTES	Raréfaction des financements et multiplication des ONG, face aux mêmes bailleurs Faiblesse des ressources propres Insécurité sur les terrains d'intervention	
	Moins de ressources pour les territoires du nord	Mondialisation: arrivée massive puis concurrence des ONG du nord sur leur territoire
MOYENS D'ACTION	Ressources financières propres (faibles) Subventions reçues des PTF RM, RH et Technique	
	Diplomatie, plaidoyer Notoriété de l'ONG	
COMPORTEMENT PASSÉ ET PRÉSENT	Du national à l'international De plus en plus, Mobilisation des ressources sur appels projets, Des projets de réponse aux besoins ponctuels // aux projets de développement Mobilisation de plus en plus des financements auprès des bailleurs de fonds au détriment des Etats du sud et leurs démembrements De plus en plus en situation de concurrence en réseau ou en consortium	

5.4 VARIABLES CLEFS

Fiche Environnement – écologie

| Repères

Contour/contenu de la famille variable

Tout ce qui touche à la gestion du capital naturel (l'air, l'eau, la biodiversité, ressource souterraine) :

- effet du changement climatique (transition climatique, gestion des catastrophes, risques sanitaires),
- gestion des ressources et des produits (mode de consommation, modèle de société, transition énergétique).
- organisation de l'occupation du territoire.

Valeurs des développeurs locaux

- Responsabilité partagée, individuelle et collective
- Respect des différentes dimensions, interculturalité
- Liberté

Situation actuelle (contextualisé)

Unanimité scientifique et des experts sur l'urgence d'agir face au dérèglement écologique.

Cela nécessite des changements profonds de nos modes de vie, de production, de consommation, de nos paradigmes afin de réduire l'impact humain, d'autant plus au vu de l'évolution démographique de la population mondiale.

Problématiques concrètes

- Captation de ressources par de grandes entreprises (la forêt amazonienne, l'eau en Algérie, l'industrie minière...).
- Gestion des premières victimes, réfugiés climatiques, déplacés, famines, pertes matérielles...

Indicateurs à suivre (ODD)

...

| Prospective exploratoire

Tendances lourdes

Vue d'ensemble

- considération politique et citoyenne, thème incontournable, mais reste déclaratif
- forte mobilisation citoyenne, début de changement de mode de consommation dans certains contextes ou questionnement

- obligation d'affichage écologique de certaines grandes entreprises, qui pourtant continuent d'avoir des pratiques néfastes grâce à une législation insuffisante
- Initiatives isolées, grande inertie du système

Détails par variable ou par contexte ou par type de population

- En Europe, part de marché de nouveaux modes de consommation (circuit court, éco. circulaire, agriculture bio.) en croissance, aussi considéré dans les marchés publics, agit sur le secteur privé national
- En Amérique du Sud, impact énorme des industries (extractives et bois), impact négatif fort, conscientisation qui commence timidement, peu traduit en acte et réduit aux classes moyennes
- En Afrique

Incertitudes majeures

- Droit international, à quand des accords contraignants.
- Comment les grands projets prennent en compte ces enjeux écologiques (politiques ou/et citoyens ambitieux et courageux)
- Besoins de financement estimés à 12.000 milliards de dollars

Émergences

- Expérimentation par des acteurs non-étatiques
- Essor de techniques qui amoindrissent les effets (séquestration carbone, véhicules propres)
- Passage d'une économie linéaire à une économie circulaire (mode production et consommation alternatif)
- Eco-quartiers, nouvelles villes modèles / bidonville et habitat précaire
- Demande de sécurité par les habitants.
- Expérimentation en termes de production photovoltaïque à grande échelle ou échelle locale.

Sources et ressources

...

Fiche Gouvernance

| Repères

Valeurs des développeurs

- Bonne gouvernance (transparence, redevabilité, participation)
- Justice sociale
- État de droit

Situation actuelle (contextualiser)

- Influence extérieure
- Renforcement de la centralisation
- Corruption, accaparement des ressources par une minorité
- Accentuation de la pauvreté (Marasme économique)
- Insuffisance de compétences qualifiées

| Prospective exploratoire

Tendances lourdes

Vue d'ensemble

- Poids de la communauté internationale
- Faiblesse de la société civile (politisation)
- Alternance démocratique difficile

Variables par type d'État

État fragile	État émergent	État fort
<ul style="list-style-type: none">▪ Poids de la communauté internationale▪ Faiblesse de la société civile (politisation)▪ Alternance démocratique difficile	<ul style="list-style-type: none">▪ Poids de la communauté internationale▪ Accélération de la croissance économique	<ul style="list-style-type: none">▪ Vieillesse de la population▪ Stagnation de l'économie▪ Refoulement des migrants▪ Système de protection sociale
Début de liberté d'expression (presse, média, population...)	Liberté d'expression (presse, média, population...)	Liberté totale d'expression

Incertitudes majeures

- Utilisation des TIC
- Coopération internationale
- Processus de démocratisation des États

Émergences

- Autonomisation des territoires

Fiche Technologies

| Repères

Contour/contenu

- Tous les moyens, outils, instruments techniques, inventés par l'homme et utilisés pour améliorer la vie quotidienne et la performance humaine.
- Aujourd'hui l'utilisation s'étend à presque tous les domaines de la vie.
- 2 tendances se dessinent dans leur production et diffusion :
 - production portée par des citoyens et dont l'usage est ouvert à tous ex : logiciel libre
 - production portée par les entreprises dont l'usage est payant.
- Exemple :
- Intelligence artificielle : robot sous toutes ses formes
- TIC : technologie de l'information
- Les chaînes de production et de prospection
- Le numérique, le système de connexion et les big data sont des moyens transversaux du fonctionnement des TIC
- Dans les TIC, il existe aussi des systèmes accessibles à tous (Ex Google, Facebook ...et des systèmes cachés (ex : le darknet)

Valeurs des développeurs

- Accessibilité de l'information,
- la liberté d'information,
- la solidarité,
- transparence,
- respect de la vie privée,
- la fabrication des produits éthiques

Situation actuelle

- Influence sur la vie dans tous les domaines et pose la captation et utilisation des données personnelles sans informations et sans consentement des personnes concernées.
- Mise en lien de toutes les sociétés à l'échelle mondiale
- L'instantanéité de l'information à l'échelle planétaire.

Indicateurs à suivre

| Prospective exploratoire

Tendances lourdes

- **Vue d'ensemble**

Progression rapide et massive surtout celles liées à l'intelligence artificielle (la mondialisation technologiques)

Remplacement par des robots de tous les métiers dans lesquels la créativité humaine n'est pas nécessaire

Non information des entreprises fabricantes (souvent multinationales) aux usagers et non information des Etats aux citoyens

Fracture numérique accentuant les inégalités sociales et économique

Utilisation des NT Ex : les drones, les téléphones et autres objets connectés pour évaluation les situations locales et constitué des bases de données

La puissance des GAFAs comme acteurs d'influence

- Détails par variable ou par contexte ou par type de population

Population :

Les jeunes : sont familiarisés avec ses technologies et les utilisent de façon intégrée à leur vie quotidienne. Ils ne sont pas toujours conscients des conséquences psychiques et physiques (des usages abusifs)

Certaines catégories de la population ont des difficultés d'accès et d'usage de TIC ou autres nouvelles technologies

Suivants les contextes, il existe de grandes différences dans le type de technologie présentes dans la vie quotidienne et pour la production

Incertitudes majeures

- le contrôle citoyen de l'intelligence artificielle et de l'utilisation des données privées
- La disponibilité des ressources nécessaires au développement de ses NT
- La recherche de nouveaux modes de production éthiques de ses NT
- Développement de la recherche sur « l'humain augmentée » (transhumanisme)
- La place de l'utilisation des NT par les Etats dans les domaines de la sécurité et de défense

Emergences

- NT qui contribuent à atténuer les effets négatifs des changements climatiques (Exemple : les nouvelles technologies liées aux énergies renouvelables)
- La multiplication des initiatives de réappropriation des NT par les citoyens/ Ex : l'utilisation des imprimantes 3D, les fablab etc.
- Législation sur l'utilisation des NT par les entreprises (dans certains pays) et apparition d'un droit à la déconnexion Ex : droit du travail en France
- Les logiciels de gestion de projet utilisés de plus en plus. Ex : évaluation d'impact par randomisation
- Les smart cities (services urbains connectés)
- L'utilisation des NT par certains Etats comme instruments de guerre ou de manipulation ; Fake news, les piratages des sites d'entreprises ou de ministères

Fiche Géopolitique et intégration régionale

| Repères

Contours / contenus de la famille de variables

- Rapports interétatiques et comportements des Etats
- Stratégies des organisations supra nationales
- Politiques par rapport aux migrations
- Politique d'aide au développement
- Sécurité
- Accords internationaux
- Modes de coopération
- Conflits
- Dynamique de régionalisation
- Jeux d'alliance
- Rôle de lobby
- Mondialisation
- Influence des multinationales

Valeurs des développeurs locaux

- Réduction des inégalités
- Démocratie
- Gouvernance
- Paix
- Co construction

Situation actuelle (contextualiser)

- Réduction des aides au développement
- Existence de plusieurs accords sur migration ou CC, mais certains ont été renégociés
- Prise de conscience universelle qui a conduit aux OMD puis ODD
- Inégalités de développement des pays
- Migration massive
- Agendas cachés dans ces accords signés (attribution des marchés, gestion des terminaux ports, autoroutes,...)
- BRICS pas habitués à collaboration avec plusieurs parties

Indicateurs à suivre

| Prospective exploratoire

Tendances lourdes

Vue d'ensemble

- Pauvreté persistance non réglée par les accords

- Persistance des conflits, qui prennent d'autres formes (internes, terrorismes, entre firmes et populations)
- Dérèglement climatique
- Toujours pays puissants
- Nouveaux pays émergents (Chine, Brésil, Pays Arabes, Turquie...)
- Inertie des organisations régionales (quand il y a un conflit, ce sont toujours les organisations internationales qui donnent l'alerte et arrivent d'abord)
- Fractures et insécurité économique, protectionnisme
- Dérégulation de la finance mondiale
- Retard de la lutte contre le changement climatique
- OMC : les rapports de force sont restés les mêmes, abus.
- Cyber insécurité

Incertitudes majeures

- Alliances entre puissances : comment ça va évoluer en fonction des intérêts ; risques de remise en question comme les USA
- Groupes avec des idéologies s'ils se mettent ensemble
- Risque croissant d'attentat qui peut influencer fortement les choix budgétaires
- Affaiblissement du système des Nations Unies, de sa légitimité

Émergences

- Afrique continent d'avenir, formidable
- Evolution des modes de coopération et des partenaires
- Montée en gamme des entreprises nationales (ex Nigéria) et des personnalités dont l'influence est forte
- Effets positifs potentiels de l'affaiblissement des ex puissances coloniales peut changer les rapports de force, changer la donne, libérer les énergies
- Coopération multiacteurs, multi niveaux, cohabitation des programmes de l'Etat, d'acteurs externes, et d'ANE gèrent ensemble

Sources et ressources

...

Fiche Référentiel professionnel

Contour

- Cadre de travail et culture professionnelle
- Acteurs et moyens financiers du développement

Valeurs des développeurs locaux

- Chercher à contribuer à un monde inclusif, juste et soutenable où les acteurs sont responsables, autonomes et engagés
- Agilité à passer du local au global et inverse

Situation actuelle

- Les employeurs sont surtout des ONG, des OSC, et aussi de plus en plus des CT (Afrique, BF)
- De plus en plus l'indépendance des acteurs/ agents de développement local (ubérisation des métiers)
- Reconnaissance de l'approche territoriale développement dans l'agenda 2030
- Capacité à articuler (projet, acteurs, activités, échelle)

Tendances lourdes

- Emergence de nouveaux acteurs
- multiplication des catégories d'acteurs sur un territoire avec des spécialisations thématiques
- Points focaux, référents du développement local pour faire le lien dans des projets de coopération décentralisée
- Coordination, transversalité des analyses
- De plus en plus d'agent des développements locaux multicartes, salarié, élu, consultant
- Résistance, persistance, inerties de l'ordre social
- Détail par variable ou par contexte ou par type de population
- Contrainte imposée par les bailleurs
- Extension des zones géographique pour des questions de sécurité
- Paradigme nord sud
- Gros travail administratif de gestion, la standardisation

Incertitudes majeures

- Les financements de la Coop décentralisée diminuent= les projets s'arrêteront
- Est-ce que les 1% déchets, énergie vont relancer la dynamique coop.déc. comme les 1% de eau
- Coopération économique décentralisée
- Est-ce que les populations et les élus vont continuer à "subir" le développement local

Émergences

- Smart city (services urbains connectés)
- Financement privés (fondation, entreprises)
- Financement au résultat
- RSE sur le territoire
- Impacts, Data/drome= impossibilité d'accès à certaines zones.

5.5 TRAVAIL SUR LES SCÉNARIOS

| Matrice des variables et des hypothèses

Technologies	Les NT sont au centre des transitions énergétiques et des nouvelles façons de vivre au service du changement social et d'un changement de finalité (la technologie au service de tous et du développement humain)		2. Les NT vont continuer à servir le mode de développement actuel (accélération du changement climatique, augmentation des inégalités et exclusion sociale)		3. L'action citoyenne redéfinit le cadre d'influence des NT sur la vie quotidienne et la gouvernance		4. Le coût lié à la fabrication des NT (disponibilité des ressources) empêche leur développement massif		Tous les problèmes sont analysés, traités et résolus par les technologies.		
Economie et finances	L'Afrique maîtrise ses ressources, les transforme, occupe une part importante du marché mondial, répartit ses richesses de façon solidaire		L'économie africaine va reculer		L'économie africaine envahie par les forces extérieures (asiatiques)		L'économie mondiale dominée par les asiatiques (chinois)		Les firmes multinationales puissantes échappent à toute forme de régulation		
Environnement	Rien ne change et explosion démographique +2 degrés Plus de catastrophes naturelles, bio diversité perturbée et villes surpeuplées voire inhabitables. Conflits, déplacements, ... Inégalités.		Inégalités écologiques / situations contrastées. Classes moyennes s'emparent de la question écologique, changement du modèle de consommation et de société. Boom des technologies de protection, captation CO2, autonomie énergétique, ... (modèle japonais)		Le début des accords contraignants Catastrophe du 17,12,20 à Los Angeles. Les Etats Unis réagissent, mise en place d'accords contraignants qui imposent un changement profond du mode production, consommation et énergétique. Les financements sont mobilisés. Sociétés déphasées.		Ecologie radicale Guerre verte, monde coupé en deux. Tous les indicateurs sont suivis par les données. Logique de contrôle, pas de gouvernance, protectionnisme, plus de libertés individuelles, frontières fermées.		"bien vivre". Cycles naturels au centre. Inversement du système de valeurs. "Sud" plus porteurs. Nouveaux indicateurs. Forte baisse de la croissance		
Gouvernance	Recul de l'Etat de droit	insécurité et groupes mafieux ou terroristes (monté de l'extrémisme, radicalisation)	Société civile influente se structure à l'échelle internationale	Gouvernance partagée (inclusive)	Ouvertures des frontières	Affirmation des territoires et des institutions régionales	Institutions efficaces, responsables et ouvertes	Disparition de l'Etat	Corruption zéro	e-gouvernance	
Géopolitique et intégration régionale	L'équilibre entre puissances traditionnelles et émergentes conduit à la maîtrise des ressources par chaque pays	La meilleure répartition des ressources mondiales génère la stabilité et un développement plus harmonieux	Les pays émergents sont leaders en matière d'innovation scientifique et technologique et sont les nouveaux décideurs	La rivalité exacerbée dans la recherche de leadership et le contrôle mondial conduit à des tensions et à des conflits généralisés	Les attaques cybernétiques perturbent les réseaux d'informations et de communication et conduisent à de nouvelles formes de terrorisme	La notion de rapports nord-sud n'a plus aucun sens. Multiplications des coopérations croisées.	Fin de "l'aide" ; l'Afrique finance elle-même son développement	Fin de l'APD, les actions de développement sont financées par le secteur privé en échanges de parts de marché			
Société	Poursuite du creusement des inégalités, Existence d'une société favorisant la catégorisation sociale ou les riches vont se mettre ensemble et les pauvres aussi	Nouvelles formes de mobilisation citoyenne. Les acteurs non étatiques font disparaître les Etats,	Les citoyens et leurs biens ne sont pas sécurisés avec les actes de vandalisme et de violences	Le bien-être des populations est assuré à travers la qualité des services sociaux de base	Les sociétés sont gouvernées par les femmes et les jeunes	L'Urbanisation est intégrale avec une valorisation des territoires	Récul démographique grâce à une prise de conscience des populations sur les limitations de naissances	Poussée démographique qui aggrave les tensions pour l'accès aux ressources et les mouvements migratoires	Formes exacerbées de conservatisme et de communautarisme		
Référentiel professionnel	Forte concurrence liée à la pléthore des agents du développement local (consultants, bureau d'étude)	Hyper technologie= perte de la place des humains et de l'intuition Un cadre professionnel plutôt virtuel et sans contact humain. Dévalorisation du métier et donc du cadre professionnel : les robots construisent tout et l'homme retourne à la nature	Clandestinité du métier : les agents du développement local deviennent des jackpots pour des groupes mafieux et des crimes organisés (après l'Etat, les élus on s'attaque aux acteurs du développement)	Le métier s'impose au monde = insertion des principes et concept du DL avec la philosophie et l'anthropologie sociale comme essence de l'éducation : on assiste à un retour de la sagesse et de la spiritualité au détriment du matériel. Gros bug d'où un retour vers l'essentiel, l'humain	Les développeurs locaux comme acteurs dominants, consultés par les autorités coutumières, les autorités religieuses et les élus = les développeurs comme des visionnaires avérés, reconnus et acceptés	Emergence de pôle /cadre / environnement professionnel par affinités (religion, croyance, régionalisme, ethnies)	Les agents de DL sont tous employés par l'Etat pour encadrer les populations et faire du contrôle social	Les agents de DL sont tous employés par des entreprises en RSE	Il n'y a plus d'agents de DL, ils sont tous passés chez les humanitaires et traitent les situations de crises		

| Scénario 1 – « La longue éclipse du développement local »

Technologies

Les NT vont continuer à servir le mode de développement actuel (accélération du changement climatique, augmentation des inégalités et exclusion sociale)

Économie et finances

L'économie africaine va reculer

Environnement

Rien ne change et explosion démographique + 2 degrés
Plus de catastrophes naturelles, bio diversité perturbée et villes surpeuplées voire inhabitable. Conflits, déplacements, ... Inégalités.

Gouvernance

Recul de l'État de droit ; insécurité (monté de l'extrémisme, radicalisation)

Géopolitique et intégration régionale

La rivalité exacerbée dans la recherche de leadership et le contrôle mondial conduit à des tensions et à des conflits généralisés

Société

Existence d'une société favorisant la catégorisation sociale ou les riches vont se mettre ensemble et les pauvres aussi
Les citoyens et leurs biens ne sont pas sécurisés avec les actes de vandalisme et de violences

Référentiel professionnel

Clandestinité du métier c'est-à-dire que les agents du développement deviennent des jackpots pour des groupes mafieux et des crimes organisés (après l'État, les élus on s'attaque aux acteurs du développement)

| Scénario 2 : « Déshumanisation généralisée »

Technologies	NT prépondérantes au centre de l'écologie et pour du contrôle
Economie et finances	L'économie mondiale dominée par les asiatiques (chinois)
Environnement	Écologie radicale ; Guerre verte, monde coupé en deux. Tous les indicateurs sont suivis par les datas. Logique de contrôle, pas de gouvernance, protectionnisme, plus de libertés individuelles, frontières fermées.
Gouvernance	Recul de l'État de droit ; insécurité (monté de l'extrémisme, radicalisation) ; e-gouvernance
Géopolitique et intégration régionale	La rivalité exacerbée dans la recherche de leadership et le contrôle mondial conduit à des tensions et des conflits généralisés
Société	Le bien-être des populations est assuré à travers la qualité des services sociaux de base Recul démographique grâce à une prise de conscience des populations sur les limitations de naissances
Référentiel professionnel	Dévalorisation du métier et donc du cadre professionnel : Les robots construisent tout et l'homme retourne à la nature

| Scénario 3 : « Et si les nouvelles technologies conduisaient à une gouvernance responsable ? »

Technologies	L'action citoyenne redéfinit le cadre d'influence des NT sur la vie quotidienne et la gouvernance
Economie et finances	L'Afrique maîtrise ses ressources, les transforme, occupe une part importante du marché mondial, répartie ses richesses de façon solidaire
Environnement	"bien vivre". Cycles naturelles au centre. Inversement du système de valeurs. "Sud" plus porteurs. Nouveaux indicateurs. Forte baisse de la croissance
Gouvernance	Gouvernance partagée (inclusive) affirmation des territoires
Géopolitique et intégration régionale	La meilleure répartition des ressources mondiales génère la stabilité et un développement plus harmonieux
Société	Recul démographique grâce à une prise de conscience des populations sur les limitations de naissances
Référentiel professionnel	Le métier s'impose au monde = insertion des principes et concept du développement local avec la philosophie et l'anthropologie social comme essence de l'éducation : on assiste à un retour de la sagesse et de la spiritualité au détriment du matériel. Gros bug d'où un retour vers l'essentiel, l'humain Les développeurs locaux comme acteurs dominants, consultés par les autorités coutumières, les autorités religieuses et les élus = les développeurs comme des visionnaires avérés, reconnus et acceptés

| Scénario 4 : « Les technologique au service de la triple dictature, étatique, écologique et commerciale »

Technologies

Les NT vont continuer à servir le mode de développement actuel (accélération du changement climatique, augmentation des inégalités et exclusion sociale)

Economie et finances

L'économie mondiale dominée par le e-commerce

Environnement

Ecologie radicale
Guerre verte, monde coupé en deux. Tous les indicateurs sont suivis par les datas. Logique de contrôle, pas de gouvernance, protectionnisme, plus de libertés individuelles, frontières fermées.

Gouvernance

Ouvertures des frontières

Géopolitique et intégration régionale

Les attaques cybernétiques coordonnées perturbent les réseaux d'informations et de communication et conduisent à de nouvelles formes de terrorisme

Société

L'Urbanisation est intégrale avec une valorisation des territoires

Référentiel professionnel

Hyper technologie = perte de la place des humains et de l'intuition
Un cadre professionnel plutôt virtuel et sans contact humain



Document coordonné par :

Catherine DELHAYE (CIEDEL)

Avec l'appui de :

Gaël BELSOEUR (RAFOD)

Loann COGAN (CIEDEL)

Participants à l'atelier

Justin Yao ADJARO

Hamadi AG MOHAMED

Ebenezer AGORDOME

Abibou BABA-AGBA

Rachel BOUSSOU

Jean-Ousmane CAMARA

Véronique COULON SOW

Ingrid DEYGOU CASTRO

Sihem DJERMANE

Adama DOFINI

Marie-Loup FALL-GUÉRIN

Njiva FARARANO HARISON

Nisa FARARANO HARISON

Louise GIRAUD

Rabilou HALILOU

Saïdou HASSANE

Gérard LALEYE

Kaba MARA

Charles NDIAYE

Ibrahima Amadou NIANG

Nathalie RAKOTOMALALA

Parfait RANDRIANITOVINA

Nana THIAM

Pascale VINCENT

Invités à la conférence de clôture

Philippe Durance (CNAM), intervenant principal

Isabelle Bizouard (Cap Rural)

Atelier organisé avec le soutien de :

