

**HORS  
SÉRIE**  
HIVER 2021

# HORIZONS PUBLICS

COMPRENDRE

ANTICIPER

INNOVER

AGIR

[horizonspublics.fr](http://horizonspublics.fr)

**Prospective territoriale :  
construire l'avenir  
des territoires**

EN PARTENARIAT AVEC



ASSOCIATION  
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX  
DES COMMUNAUTÉS  
DE FRANCE

Berger  
Levrault



# Remettre la prospective au cœur de la fabrique de l'action publique

**A**vec la crise sanitaire de covid-19, la résilience et la prospective n'ont jamais été autant évoquées pour (re)construire le monde d'après. La capacité à anticiper ou gérer les changements est soudain devenue une évidence pour les gouvernements, les entreprises et les individus. Pourtant, cette pandémie a révélé l'impréparation et le manque d'anticipation des organisations publiques comme privées, comme si les signaux faibles n'avaient pas été entendus. C'est justement l'utilité de la prospective, cette fonction stratégique parfois mal comprise ou perçue comme déconnectée du réel. Pourtant, on l'observe bien avec le point de bascule que nous traversons, la prospective doit retrouver une place centrale dans nos organisations.

C'est pourquoi nous avons souhaité, en partenariat avec le club prospective de l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF), revenir sur la manière dont la prospective est aujourd'hui exercée dans les territoires (métropoles, communautés d'agglomération, villes moyennes, etc.). Quelle est la réalité de la prospective territoriale au quotidien ? Quel impact la crise de covid-19 a eu sur cette pratique en collectivités ? Quels sont les points de tension mais aussi les nouvelles approches pour mieux prendre en compte la participation des habitants ? Comment évolue-t-elle sous l'effet du numérique ?

Autant de questions explorées dans ce numéro spécial sous la forme de retours d'expériences et d'expérimentations menées à l'échelle locale. C'est aussi l'occasion pour les membres du club prospective de publier pour la première fois un manifeste militant pour réaffirmer les 10 bonnes raisons de structurer la prospective dans les collectivités.

Dans une enquête en ligne, menée en janvier 2021 auprès d'une centaine d'acteurs locaux, l'association Futuribles International<sup>1</sup> a identifié les principaux changements perçus par les acteurs des territoires. Les « crises écosystémiques », le recul de la biodiversité, la place croissante des GAFAs (Google, Apple, Facebook, Amazon) dans l'organisation des services au public, les stratégies de zéro artificialisation des sols, le développement du communautarisme, le poids très élevé de la dette publique et la fragilisation de la forêt face au changement climatique font partie des changements considérés comme prioritaires. Face à ces défis majeurs, il est urgent de remettre la prospective au cœur de la fabrique de l'action publique.

Julien Nessi,  
rédacteur en chef d'*Horizons publics*

1. Weill F., « Les principaux changements à venir selon les acteurs des territoires », *Futuribles.com* 16 févr. 2021, <https://www.futuribles.com/fr/article/les-principaux-changements-a-venir-selon-les-acteu/>

# L'ère de la prospective par et pour les expert·es est révolue

**Responsables de la prospective dans trois communautés d'agglomération différentes, Stéphanie de Meslon<sup>1</sup>, Mathilde Garcin<sup>2</sup> et Camille Bouron<sup>3</sup> reviennent sur la genèse et le rôle du club prospective de l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF) dont ils sont membres actifs. Ils partagent leur vision de la prospective et expliquent pourquoi ils ont souhaité publier le manifeste *Pour une prospective pragmatique* à l'occasion de ce hors-série thématique.**

Propos recueillis par **Julien Nessi**, rédacteur en chef d'*Horizons publics*

## Quelle est votre vision de la prospective territoriale ?

**Stéphanie de Meslon** – La prospective, c'est se mettre autour d'une table avec toutes les parties prenantes du territoire pour prendre du recul, engager une réflexion tout en regardant dans la même direction. C'est comprendre les phénomènes à l'œuvre et chercher à en projeter une vue d'ensemble. L'exercice est vertueux car il impose un autre rythme, celui d'arrêter de courir après les urgences pour se poser ensemble afin de regarder vers le futur en croisant les regards (acteurs de terrain, les élus, les habitants, etc.). Les défis qui nous attendent sont immenses (réchauffement climatique, révolutions technologiques, ruptures sociétales, transitions démographiques, etc.) qu'il est plus nécessaire que jamais d'en comprendre les enjeux, d'anticiper leurs conséquences et d'agir pour prévenir les catastrophes. La prospective doit porter cette vision. J'ajoute aussi que la manière de « faire prospective » est aussi importante que les résultats que l'on va produire.

**Camille Bouron** – La prospective est souvent vue comme une expertise peu opérationnelle, difficile à rattacher à un mandat politique et complexe à mener. Pour cette raison, et je suis en phase avec Stéphanie, il est nécessaire d'embarquer toutes les parties prenantes, agents publics, élus et habitants du territoire dans cet exercice, avec une méthodologie bien définie et un processus visible par tous. La prospective consiste à anticiper les changements possibles et les événements extérieurs qui peuvent impacter un territoire comme on l'expérimente en ce moment. Les points de ruptures – comme la crise sanitaire que nous vivons depuis mars 2020 – tendent à (ré)-interroger la vision qu'on a de l'avenir. Dans l'idéal, pour exercer la prospective, nous devrions avoir un collège permanent d'experts avec une dimension participative

et nous devrions avoir une grande latitude sur les méthodes. La prospective territoriale s'articule autour de trois principes forts : partager la vision, s'inscrire dans un temps long et s'autoriser un « pas de côté » pour changer de prisme et de paradigme.

**Mathilde Garcin** – Je partage aussi ce qui vient d'être dit, et j'y ajouterais la nécessité absolue de pratiquer la prospective en prenant en compte le contexte politique, mais aussi le monde dans lequel on évolue. L'ère de la prospective par et pour les expert·es est révolue. Nous sommes aujourd'hui passés à une prospective plus sociétale, qui fait le pari de l'hybridation avec d'autres pratiques qui ont aussi à cœur de renouveler l'action publique locale (dialogue citoyen, évaluation, innovation publique, etc.). L'un des grands défis de la prospective, aujourd'hui, que nous partageons au sein de la communauté, c'est de partager des imaginaires collectifs et d'embarquer le maximum de monde dans l'exercice. Pour arriver à cela, il est nécessaire de cultiver une diversité d'approches et de pratiques. Cette vision de la prospective est au cœur de notre manifeste *Pour une prospective pragmatique* que nous publions à l'occasion de la parution de ce hors-série.

## Quel(s) impact(s) la crise du covid-19 a-t-elle eu sur votre pratique de la prospective ?

**Mathilde Garcin** – Chaque collectivité a réagi différemment, la crise a suscité beaucoup de questions et de débats, nous n'avons jamais eu autant de participants lors de nos réunions. De nombreuses initiatives ont eu lieu au sein des collectivités et des entreprises de nos territoires pour réinterroger les politiques publiques locales à l'aune de cette crise sanitaire sans précédent. Nous avons mobilisé l'ensemble des membres du club prospective pour dresser un premier panorama des impacts à moyen terme de la crise sur les collectivités et les intercommunalités, un travail mené notamment avec l'association Futuribles. Nous avons aussi partagé nos réflexions à une autre échelle au niveau des régions, avec nos homologues, et tenu notre réunion estivale à La Rochelle les 27 et 28 août 2020, sur le thème « Et maintenant ? Quelles évolutions et quelle organisation ? » L'occasion de réfléchir au rôle de la prospective dans les territoires en temps de crise, de présenter les premiers résultats d'une étude sur le projet de territoire et de se projeter dans le « monde d'après » marqué par la bifurcation écologique et démocratique<sup>4</sup>.

**Stéphanie de Meslon** – Cette crise a eu deux impacts sur notre métier. Premièrement, cela nous a permis de nous repositionner d'une autre manière dans nos collectivités, de nous réinterroger et de faire ce pas de côté nécessaire à la prospective d'aujourd'hui. Deuxièmement, cette crise a fait resurgir une question de fond : est-ce qu'on n'a pas vu venir cette crise ou n'avons-nous pas voulu entendre les signaux d'alerte qui étaient de plus en plus forts ? Au-delà des impacts immédiats, je vois d'autres enjeux qui se profilent : comment mieux prendre en compte la prospective territoriale dans les processus de décision et comment mieux inscrire la résilience dans nos politiques publiques locales ?

1. Directrice de la prospective et de l'évaluation à la communauté d'agglomération du Sicoval (la communauté d'agglomération du sud-est Toulousain).

2. Responsable prospective et coopération intercommunale à la communauté d'agglomération de Grand Angoulême.

3. Directeur stratégie et coopérations territoriales à la communauté d'agglomération de La Rochelle.

4. Nessi J., « La prospective territoriale à l'épreuve du covid-19 », *Horizons publics.fr* 7 sept. 2020, <https://www.horizonspublics.fr/la-prospective-territoriale-lepreuve-du-covid19>

**Camille Bouron** – Cette crise justifie désormais d’être dans le temps long de la vision du scénario et du processus. Elle réinterroge le projet de territoire car elle doit être intégrée dans la réflexion de ce projet. C’est un élément exogène qui a un impact direct sur le développement du territoire. Si je prends l’exemple de l’agglomération de La Rochelle – que je connais bien –, la crise a touché de plein fouet l’économie locale, très liée au développement touristique et à l’offre culturelle. Je suis complètement d’accord sur la nécessité d’identifier en amont les signaux faibles pour jouer le rôle de lanceurs d’alertes du territoire !

**Mathilde Garcin** – Plutôt que lanceurs d’alerte, je parlerais plutôt de vigie ou de sentinelle en charge d’observer les signaux faibles du monde dans lequel il évolue dans une logique d’anticipation.

**Venons-en au club prospective que vous avez lancé avec le soutien de l’ADGCF, pourriez-vous revenir sur la genèse et la mission de ce club ? Et rappelez par la même occasion son rôle dans les territoires ?**

**Camille Bouron** – Le club prospective est né en décembre 2015, avec le soutien de l’ADGCF, avec l’ambition d’inscrire nos actions à l’échelle nationale. Nous avons créé ce réseau pour échanger nos expériences, nos pratiques, nos méthodes et nos visions. La force du club, c’est ce partage d’expériences entre professionnels confrontés à des enjeux similaires dans le cadre de réalités territoriales différentes. Cela nous permet d’élargir notre champ de vision, d’avoir une vue plus globale sur nos enjeux et de prendre du recul sur notre travail au quotidien.

**Mathilde Garcin** – Nous sommes aujourd’hui une cinquantaine de membres (personnes ayant manifesté de l’intérêt pour le club) avec entre 20 et 30 membres actifs (qui participent au moins une fois dans l’année à une activité en ligne ou conférence), et un noyau dur de 15 membres plus engagés. Le club est un collectif qui n’a pas de statut officiel et fonctionne comme un réseau informel. Nous sommes épaulés par l’ADGCF qui a toujours mis les questions de prospective au cœur de son projet. Un engagement récemment renforcé avec la nouvelle gouvernance qui s’est mise en place en octobre 2020. La session extraordinaire du club prospective de l’ADGCF se tient chaque année fin août à La Rochelle. La quatrième édition s’est tenue en août 2020 avec une forte participation, malgré le contexte. La force du club est aussi liée à sa diversité : nous avons des collectivités très importantes, comme Lille, Lyon ou Nantes, avec des services prospectifs très outillés, et des collectivités de taille très modestes ou très rurales. Nos membres reflètent aussi une diversité de corps de métiers (ingénieurs, attachés territoriaux, conservateurs de bibliothèques, élus, etc.). Notre club est très ouvert et s’adresse aux praticiens de l’action stratégique et prospective intervenant au sein des intercommunalités (tous niveaux de communautés).

**Camille Bouron** – La fonction prospective s’est progressivement démocratisée dans les collectivités, elle était autrefois l’apanage de très grands territoires, à l’image de la métropole du Grand Lyon, qui est un peu considéré comme « le saint Graal de la prospective ».

**Stéphanie de Meslon** – On pourrait aujourd’hui dresser une typologie des missions de prospective en collectivités : de la prospective « aménagement du territoire », « contractualisation », « participation citoyenne », « observatoire » ou encore « évaluation des politiques publiques » ou « innovation publique ». L’intérêt du club est de croiser ces différentes pratiques et de s’ouvrir aussi à la conduite du changement et aux autres manières de faire.

**Mathilde Garcin** – On voit aujourd’hui une évolution du profil du « prospectiviste », le profil unique « urbanisme-aménagement du territoire » est progressivement remplacé par des collègues chargés d’interroger des politiques publiques avec une approche plus sociétale. J’ai en tête l’exemple de la métropole de Nantes qui a mené un exercice de prospective sur le grand âge, traitant de tous les aspects de la vie.

**Quelles sont les raisons qui vous ont poussé à publier, pour la première fois à l’occasion de ce hors-série, le manifeste Pour une prospective pragmatique ?**

**Camille Bouron** – Nous souhaitons franchir une nouvelle étape dans notre engagement pour la promotion d’une fonction prospective plus accessible, plus ouverte sur la société et plus participative, dans nos territoires. Nous voulons aussi rappeler que la prospective est indispensable pour définir, choisir et accompagner les transitions qui s’imposent face aux bouleversements actuels. Ce hors-série, dédié à la prospective sous toutes ses formes, nous permet d’envisager une diffusion plus large de ce manifeste, à la fois pour convaincre mais aussi recruter de nouveaux membres.

**Stéphanie de Meslon** – Ce manifeste doit venir outiller les nouvelles équipes d’élus et des directions générales de services (DGS), quelle que soit la taille de la collectivité. Il réaffirme la plus-value de la fonction prospective pour anticiper les évolutions de nos territoires.

**Mathilde Garcin** – C’est une prise de position pour démystifier et démocratiser la pratique de la prospective dans les territoires. Ce manifeste est aussi une invitation à oser faire un pas de côté pour préparer autrement l’avenir de nos territoires. Nous avons souhaité rappeler avec vigueur les dix bonnes raisons de faire de la prospective, que je rappelle rapidement ici : anticiper, éclairer les décisions, rassembler, augmenter les capacités de résilience de nos territoires, introduire la vision du long terme, donner du sens, fabriquer de la connaissance partagée, assurer un rôle de vigie transversale et accompagner les mutations. ■



À l’occasion de la sortie de ce hors-série dédié à la prospective dans les territoires, le club prospective de l’ADGCF organisera un temps fort en avril 2021. Si vous êtes intéressé-e pour y participer, contactez-nous : [clubprospective@adgcf.fr](mailto:clubprospective@adgcf.fr)

# Manifeste pour une prospective pragmatique

« Prospective » : le terme est impressionnant. L'ambition peut même paraître démesurée, voire inespérée. Alors que l'humanité est confrontée à des crises inédites (sanitaire, économique, démocratique, écologique, etc.) qui semblent interdire toute certitude, qui peut sérieusement croire aujourd'hui qu'il est possible de savoir de quoi demain sera fait ?

Par le club prospective de l'ADGCF

## Les membres du club prospective de l'ADGCF

Dans un tel contexte, dédier du temps et de l'argent à la prospective peut sembler vain. Au sein du club prospective de l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF), nous sommes au contraire convaincus que, quelle que soit la taille de la collectivité, le développement au sein des services d'une fonction prospective pérenne et transversale est indispensable pour définir, choisir et accompagner les transitions qui s'imposent face aux bouleversements que connaissent nos territoires.

Tout d'abord parce que les collectivités locales organisent les services à la population, mettent en œuvre des politiques publiques, définissent les équipements et infrastructures nécessaires à la vie économique, sociale et culturelle d'un territoire, tout en veillant à la préservation de ses ressources.

À ce titre, et tout particulièrement dans le cas des intercommunalités, elles se doivent d'articuler des réponses à court terme à des besoins urgents et visions d'avenir partagées. Les intercommunalités sont également les artisans des stratégies de développement territorial à une échelle permettant la proximité avec les citoyens.

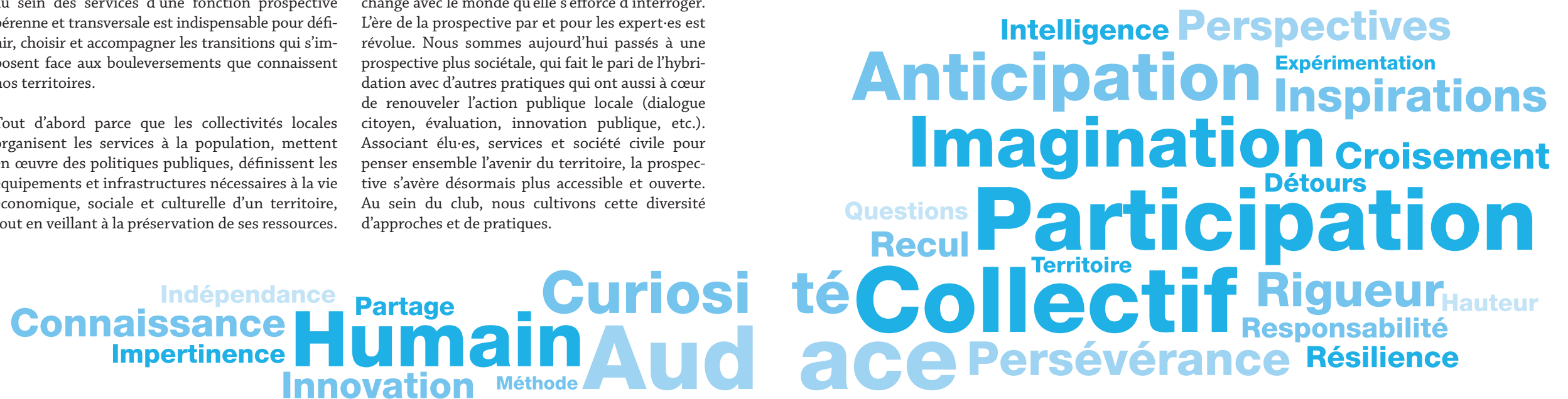
Ensuite, parce que la prospective a évolué. Elle a changé avec le monde qu'elle s'efforce d'interroger. L'ère de la prospective par et pour les expert-es est révolue. Nous sommes aujourd'hui passés à une prospective plus sociétale, qui fait le pari de l'hybridation avec d'autres pratiques qui ont aussi à cœur de renouveler l'action publique locale (dialogue citoyen, évaluation, innovation publique, etc.). Associant élu-es, services et société civile pour penser ensemble l'avenir du territoire, la prospective s'avère désormais plus accessible et ouverte. Au sein du club, nous cultivons cette diversité d'approches et de pratiques.

Enfin, parce que les bénéfices de la prospective vont bien au-delà d'une lecture des futurs possibles et souhaitables : il s'agit certes d'une démarche de projection dans l'avenir, mais surtout d'une démarche ancrée dans le présent qui permet de contextualiser les actions mises en place, de croiser les expériences et les connaissances et de construire une vision puis une action collectives.

Aux prémices de ce nouveau mandat communal et intercommunal, nous avons donc souhaité proposer ce manifeste *Pour une prospective pragmatique*. Il s'adresse en priorité aux élu-es, aux dirigeant-es de collectivité qui envisagent de se lancer dans ce type de démarche ou qui hésiteraient encore à sauter le pas.

## Pourquoi faire de la prospective ? Pour améliorer le service public !

La fonction prospective revêt des formes variées et l'intérêt de développer ces missions dans les structures locales est à promouvoir auprès des dirigeant-es de structures locales. Ceux qui font le choix de déployer une fonction prospective voient l'intérêt de développer une expertise locale avec une vision qui profite à tous avec des bénéfices cumulatifs. On fait de la prospective pour de nombreuses raisons et pas seulement pour une ! La prospective devient aujourd'hui une fonction ressource dans les collectivités, elle est transversale et permet d'élaborer une stratégie de territoire en posant les bonnes questions avant de chercher à y répondre !



**Comment faire de la prospective ?**

Il existe différents profils et approches de la prospective qui tendent à se diversifier. Historiquement assimilée à des démarches d'aménagement de territoire et de planification, la fonction de prospectiviste est aujourd'hui assurée par des profils aux missions très variées : dialogue citoyen, démocratie participative, innovation publique, transformation, observatoire, contractualisation, coopérations inter-territoriales, etc.

À l'image des membres du club, cette fonction revêt une diversité de profils, d'approches et de pratiques mais correspond, pour finir à une posture, un état d'esprit et des méthodes partagés par tous et toutes.



**Pour aller plus loin**

Pour adhérer au club prospective des collectivités territoriales : [clubprospective@adgcf.fr](mailto:clubprospective@adgcf.fr)

**Quelques pistes**

**Une affaire de posture...**

- soyez convaincu-e que l'avenir n'est pas écrit d'avance, qu'il se prépare et qu'ensemble on voit et on va plus loin ! ;
- soyez à l'écoute de la diversité des points de vue : élu-es, habitant-es, agents, expert-es, acteur-rices économiques, sociaux, culturels, etc., toutes et tous ont une pierre à apporter à l'édifice ! ;
- avancez dans les incertitudes ;
- imaginez, osez, essayez, soyez impertinent-es ! ;
- faites des pas de côté pour voir la réalité sous un autre angle ;
- méfiez-vous des idées reçues ;
- entretenez votre curiosité et regardez ce qui émerge ici et ailleurs.

**...mais aussi de méthode !**

- stimulez l'intelligence collective pour faciliter, organiser le débat et dépasser les clivages ;
- croisez les regards et les expertises et sortez des réflexions sectorielles ;
- n'oubliez pas de regarder d'où vous partez : le passé et le présent ont beaucoup à nous dire sur les futurs possibles, un coup d'œil dans le rétroviseur peut aider à se lancer ;
- tissez des liens, notamment avec le monde de la recherche et les universitaires ;
- définissez un programme annuel, mobilisez et gardez le rythme, vous créerez progressivement une culture de la prospective ;
- rendez lisibles les enseignements de la prospective auprès des élu-es, des acteur-rices, des agents, des habitant-es ;
- évaluez les résultats de ces démarches et leur prise en compte dans les décisions politiques.

**10 bonnes raisons d'avoir une fonction prospective structurée au sein des collectivités**

Nous, membres du club prospective de l'ADGCF, proposons donc 10 bonnes raisons d'avoir une fonction prospective structurée au sein des collectivités :

**1**

**Anticiper :** en prenant de la hauteur, en observant les tendances, en imaginant des trajectoires et des futurs possibles. Il s'agit de ne pas subir les évolutions mais plutôt les prévoir, les accompagner et garder le pouvoir de choisir.

**2**

**Éclairer les décisions :** en alimentant la réflexion des élu-es et des équipes dirigeantes pour permettre une décision stratégique globale dans un contexte anticipé.

**3**

**Rassembler :** en partageant une lecture commune, pour construire un projet de territoire avec les élu-es, les habitant-es, les partenaires, les agents et les territoires voisins.

**4**

**Augmenter la résilience :** en redonnant aux territoires du pouvoir d'agir sur leur environnement, en privilégiant l'anticipation et l'action à la réaction.

**5**

**Introduire la vision du long terme :** en la prenant en compte dans le temps de l'action et en articulant systématiquement court et long termes.

**6**

**Donner du sens aux agents et aux élu-es sur l'action publique :** en s'inscrivant dans une démarche d'amélioration continue du service public.

**7**

**Fabriquer de la connaissance partagée :** en créant de la transversalité, en travaillant ensemble et en favorisant l'intelligence collective.

**8**

**Assurer un rôle de vigie transversale :** en détectant les sujets en émergence, les opportunités et les signaux faibles.

**9**

**Accompagner les mutations :** en étant présent auprès des services et des partenaires dans les mutations de leurs secteurs d'activité.

**10**

**Piloter les politiques publiques :** en s'appuyant sur une vision claire pour faciliter les choix et optimiser l'utilisation des fonds publics.



# SOMMAIRE

## Dossier

### PROSPECTIVE TERRITORIALE : CONSTRUIRE L'AVENIR DES TERRITOIRES

« Lorsque le coup de tonnerre éclate, il est trop tard pour se boucher les oreilles », écrivait Sun Tzu, le célèbre général chinois dans son court traité militaire *L'Art de la guerre*. Anticiper, c'est le défi de toutes les organisations publiques comme privées, encore plus en temps de crise. C'est l'un des rôles majeurs de la prospective de nous alerter sur les grandes ruptures à venir et d'élaborer des scénarios pour s'y préparer.

Ce numéro spécial, réalisé en partenariat avec le club prospective de l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF), explore la manière dont la prospective est aujourd'hui exercée dans les territoires (métropoles, communautés d'agglomération, villes moyennes, etc.). Il donne la parole à celles et ceux qui sont chargés d'introduire une vision du long terme dans la décision publique locale. Ces nombreux témoignages et retours d'expériences montrent la diversité des profils, le renouvellement des approches, l'évolution des pratiques et le changement des méthodes pour préparer les territoires au monde de demain.

Ce hors-série est aussi l'occasion pour les membres du club prospective de l'ADGCF de publier pour la première fois un manifeste pour défendre une approche plus pragmatique et réaffirmer l'importance de structurer la prospective dans les collectivités.

**Gérard Blanchard :**  
« La prospective se construit  
dans le temps long »

*Propos recueillis par Philippe Guichardaz* | 12

**L'avenir, si loin, si proche**

*Par Stéphane Menu* | 16

**Jérémy Camus :**  
« Notre idée de la gouvernance  
est indissociable d'une démarche  
de coopération »

*Propos recueillis par Eddy Maaroufi* | 21

**La prospective territoriale  
et l'anthropocène : question  
de méthode ou d'éthique ?**

*Par Stéphane Cordobes* | 28

**L'anticipation territoriale  
au service des dynamiques  
de transition**

*Par Rémi Le Fur* | 32

**Les « e-toiles » ou comment  
faire système pour développer  
les territoires autrement**

*Par Jean-François Vereecke* | 38

**Dominique Valck :**  
« Faire de la prospective  
sans prendre en compte  
le "sensible" ne mènera pas  
très loin »

*Propos recueillis par Philippe Guichardaz* | 44

**La métropole des possibles :  
récit d'une prospective  
pour écrire la métropole inclusive  
de demain au présent**

*Par José Da Silva* | 51

**Anne Lucas :**  
« La prospective est une culture  
qui doit s'acquérir »

*Propos recueillis par Léa Tramontin* | 56

À lire sur [horizonspublics.fr](http://horizonspublics.fr),  
en complément de ce hors-série :

**Claire Coybes :** « Lorsque nous rendons  
accessible l'anticipation et l'innovation,  
la transition se fait plus naturellement »

*Propos recueillis par Julien Nessi*

**HORS-SÉRIE**

HIVER 2021

# PROSPECTIVE TERRITORIALE : CONSTRUIRE L'AVENIR DES TERRITOIRES

« Lorsque le coup de tonnerre éclate, il est trop tard pour se boucher les oreilles », écrivait Sun Tzu, le célèbre général chinois dans son court traité militaire *L'Art de la guerre*. Anticiper, c'est le défi de toutes les organisations publiques comme privées, encore plus en temps de crise. C'est l'un des rôles majeurs de la prospective de nous alerter sur les grandes ruptures à venir et d'élaborer des scénarios pour s'y préparer.

Ce numéro spécial, réalisé en partenariat avec le club prospective de l'Association des directeurs généraux des communautés de France (ADGCF), explore la manière dont la prospective est aujourd'hui exercée dans les territoires (métropoles, communautés d'agglomération, villes moyennes, etc.). Il donne la parole à celles et ceux qui sont chargés d'introduire une vision du long terme dans la décision publique locale. Ces nombreux témoignages et retours d'expériences montrent la diversité des profils, le renouvellement des approches, l'évolution des pratiques et le changement des méthodes pour préparer les territoires au monde de demain.

Ce hors-série est aussi l'occasion pour les membres du club prospective de l'ADGCF de publier pour la première fois un manifeste pour défendre une approche plus pragmatique et réaffirmer l'importance de structurer la prospective dans les collectivités.



Gérard Blanchard

Camille Bouron

Jérémy Camus

Stéphane Cordobes

Claire Coybes

José Da Silva

Clément Frossard

Mathilde Garcin

Rémi Le Fur

Anne Lucas

Hervé Marchal

Stéphanie de Meslon

Dominique Valck

Jean-François Vereecke

**horizonspublics.fr**

