
Intégration d'une activité prospective à Statistique Vaud

Typologie des démarches prospectives et
recommandations d'organisation

Travail effectué à Statistique Vaud

Etude réalisée par Carole Martin, Cheffe de projets

Responsable : Gilles Imhof, Directeur

Etat au 9 novembre 2015



Statistique Vaud

Département des finances
et des relations extérieures

Synthèse de la mise en œuvre d'une activité prospective à Statistique Vaud

Pour intégrer l'activité prospective, **Statistique Vaud doit adapter ses pratiques, sa production et son organisation**, tout en continuant à assurer sa mission principale de production statistique, source de données pour la réalisation de travaux prospectifs.

Qu'est-ce que la prospective?

[Point 1.2.3 p. 8](#)

- Une démarche liée à **l'action**: la prospective doit aboutir à l'action, elle aide à prendre des décisions qui auront un impact sur l'avenir.
- Une démarche qui permet d'identifier et expliquer les **menaces et les opportunités** auxquelles la société doit faire face.
- Une analyse portant sur le **long terme** qui permet d'appréhender la dynamique profonde des systèmes et qui intègre les **ruptures** (effets de discontinuité).
- Une **approche globale** qui prend en compte la réalité dans son ensemble (intégration d'une large gamme de facteurs).
- Une démarche qui comporte des **méthodes qualitatives et quantitatives**.
- Une démarche **participative** qui intègre une pluralité de points de vue et qui se veut **pluridisciplinaire**.

Quelles nouvelles missions?

[Point 4.2.1.1 p. 26](#)

- Statistique Vaud fournit une **aide à la décision politique** en alimentant les réflexions stratégiques par des résultats opérationnels.
- Statistique Vaud produit des **documents opérationnels** utiles à la prise de décision politique impliquant une certaine réactivité (délai de production 3 à 4 mois). Les documents comportent 6 à 15 pages et présentent des estimations et des macrotendances et non des résultats avec un haut degré de précision.
- **Horizon temporel** des analyses prospectives allant généralement de 3 à 5 ans.
- Concentration sur des **thématiques** spécifiques (non globales) dans des domaines variés en fonction du réel pouvoir d'action du Canton dans ce domaine, des compétences internes à Statistique Vaud ainsi que de l'implication possible des services métiers.
- La **démarche** est pluridisciplinaire, mêlant méthodes qualitatives et quantitatives, et exploratoire. Elle n'intègre pas de choix stratégique mais sert d'aide à la décision politique. Les décideurs font ensuite leurs choix stratégiques sans que des propositions ne soient formulées dans le cadre de l'exercice de prospective.
- La structure consulte les **experts** internes à Statistique Vaud et à l'Administration cantonale vaudoise (ACV) et ceux externes à l'administration. Ces consultations se font sans intégrer les personnes dans des groupes de travail afin de ne pas allonger le temps de production des résultats.

Quelle organisation ?

[Point 4 p. 23](#)

- Une **section prospective** est créée au sein de Statistique Vaud, impliquant une réorganisation de l'entité. Cette structure doit s'inscrire avec cohérence dans les activités de Statistique Vaud, en respectant les principes fondamentaux de l'activité statistique (indépendance scientifique, impartialité, information). L'intégration de cette nouvelle activité implique la diminution des activités statistiques, sans compromettre la mission de l'entité.
- La **Commission cantonale de la statistique** (CCstat) est réactivée et fonctionne comme mandant. Celle-ci fait un choix parmi les sujets proposés principalement par Statistique Vaud sur la base de ses travaux de veille prospective. Cet organe interdépartemental, composé de membres proches de l'opérationnel a pour avantage de faciliter la mobilisation d'experts internes à l'Etat de Vaud et de légitimer les sollicitations de Statistique Vaud.
- Le **rapport de l'OP** (démarche « Vaud 2030 ») est maintenu, tout en intégrant davantage d'éléments chiffrés dans les « fiches variables ». Le secrétaire de l'OP intègre la section prospective de Statistique Vaud afin d'y poursuivre les travaux dans ce domaine. L'OP sera informé régulièrement de l'avancement des travaux de la section prospective.
- Une **formation** doit être mise en place afin de permettre aux collaborateurs d'acquérir les connaissances nécessaires à l'intégration de cette nouvelle activité.

Quel mode de fonctionnement ?

[Point 4.2.5 p. 34](#)

- La section **prospective fonctionne par projet**. Chaque projet de travail prospectif mobilise un chef de projet de la section qui réalise les travaux en coordination avec des experts internes à Statistique Vaud (statisticiens spécialisés dans le domaine étudié, spécialistes en méthode statistique), internes à l'ACV (spécialistes des services métiers) et externes à l'ACV (ex : bureaux d'études) si nécessaire.
- Dans le cadre des projets prospectifs, Statistique Vaud pourra être amené à réaliser des **enquêtes**. La base légale relative aux enquêtes directes devrait être revue afin de permettre la réactivité attendue à l'égard de ces travaux. De plus, un budget devrait être prévu à cet effet.
- Le maintien d'une **activité statistique** large à Statistique Vaud est nécessaire à la réalisation de travaux prospectifs, puisqu'ils se baseront sur ces données.
- Une **rencontre annuelle** permet à la CCstat de définir les sujets à traiter ainsi que le calendrier. A cette occasion, les secrétaires généraux proposent des personnes ressources que Statistique Vaud sollicitera en qualité d'experts. Les rapports sont rendus à une personne de référence désignée par ce même organe.
- La **mise en œuvre** s'effectue de manière **progressive** afin de permettre d'évaluer le mode de fonctionnement, l'adéquation entre les productions et les attentes des mandants et permettre, cas échéant, d'adapter. A terme, la montée en puissance de la section devrait permettre de traiter plusieurs thèmes simultanément.

Mandat et plan de travail	1
1. INTRODUCTION	2
1.1. Démarche prospective initiée dans le Canton de Vaud	2
1.1.1. Création d'un organe de prospective.....	2
1.1.2. Statistique Vaud et la prospective.....	4
1.2. Prospective : origine et définition	5
1.2.1. Naissance de la prospective	5
1.2.2. Philosophie sous-jacente à la prospective	6
1.2.3. Définition de la prospective	8
1.2.4. Distinction entre prospective et prévision classique	9
1.2.5. Qualités du prospectiviste	10
1.2.6. Les étapes de la démarche prospective	11
1.2.7. Deux courants de prospective.....	13
2. CHOIX DE LA DÉMARCHE.....	14
2.1. Typologie des démarches prospectives	14
2.2. Classification des entités identifiées dans l'inventaire dans les 4 démarches-type	16
2.3. Scénarios à choix	17
2.3.1. Scénario « Utilité opérationnelle ».....	17
2.3.2. Scénario « Renforcement des réseaux ».....	18
2.3.3. Scénario du « Statu quo »	18
2.3.4. Le scénario retenu : « Utilité opérationnelle ».....	19
3. THÉMATIQUES.....	21
3.1. Thèmes spécifiques	21
3.2. Choix des thématiques	21
4. ORGANISATION	23
4.1. Activités statistiques cantonales : définition, organisation et principes fondamentaux.....	23
4.1.1. Définition des activités statistiques.....	23
4.1.2. Evolution du contexte et organisation	23
4.1.3. Dix principes fondamentaux.....	25
4.2. Proposition d'organisation	26
4.2.1. Création d'une section « Prospective ».....	26
4.2.2. Respect des principes fondamentaux de la statistique cantonale.....	30
4.2.3. Qui mandate, commande les sujets ?	30
4.2.4. Quid de l'organe de prospective ?	32

4.2.5. Mode de fonctionnement	34
4.2.6. Mise en œuvre du changement organisationnel	36
4.2.7. Déroulement d'une étude prospective à Statistique Vaud.....	37
ANNEXE 1 : Inventaire des entités intégrant une fonction prospective	39
ANNEXE 2 : Fiche-entité : Etat-major prospective de l'administration fédérale	59
ANNEXE 3 : Fiche-entité : France Stratégie	68
ANNEXE 4 : Fiche-entité : Institut Wallon d'évaluation, de prospective et de statistique (IWEPS).....	77
ANNEXE 5 : Horizons de politiques Canada.....	88
ANNEXE 6 : Organigramme de Statistique Vaud au 1 ^{er} août 2015.....	94
Bibliographie commentée (norme APA)	95

Mandat et plan de travail

Suite à une demande du Chef du Département des Finances, Statistique Vaud est appelé à étoffer son offre et à intégrer une activité prospective, ce qui revient à élargir ses missions et à redéfinir sa production.

Pour ce faire, Statistique Vaud va se réorganiser, puisque les travaux de prospectives sont d'une nature en partie différente des activités statistiques.

Ce document sert de support à cette redéfinition des missions de Statistique Vaud :

- Au chapitre 1, il présente les **différentes conceptions de la prospective** et explicite ce qui les distingue des prévisions classiques généralement réalisées par les statisticiens.
- Au chapitre 2, il décrit et situe la **démarche prospective retenue pour Statistique Vaud** parmi les différents types de prospectives existants et explicite les enjeux sous-jacents de ce choix.
- Au chapitre 3, il présente les méthodes qui peuvent être retenues afin de choisir les **thématiques** que Statistique Vaud pourrait être amené à traiter.
- Finalement, le chapitre 4 propose différentes **modalités d'organisation** permettant l'intégration de la prospective dans ses missions et décrit le déroulement des études prospectives préconisées.

1. INTRODUCTION

1.1. Démarche prospective initiée dans le Canton de Vaud

1.1.1. Création d'un organe de prospective

Dans le canton de Vaud, une démarche prospective a été proposée dans le cadre de la révision de la **Constitution** à la fin des années 1990. Cette période est marquée par une crise économique, sociale, financière et politique qui pousse les autorités cantonales à réformer les institutions. C'est dans ce contexte que la réflexion prospective a été imaginée. Néanmoins, cette idée ne faisait **pas l'unanimité** parmi les constituants et a fait l'objet de débats animés.

Un « **Conseil de l'avenir** » avait initialement été proposé à l'Assemblée constituante (1^{er} débat en plénum, séance du 1^{er} décembre 2000¹). Le « Conseil de l'avenir » devait intégrer les éléments suivants :

- Mission : évaluer les évolutions sociales, techniques, économiques et politiques dans une perspective d'éthique sociale et de développement durable intégrant une réflexion à long terme.
- Membres : représentants de l'ensemble de la société civile.
- Organisation : le Conseil définit lui-même son ordre du jour.
- Principe : transparence et publicité des rapports.

Lors du premier débat en décembre 2000, **l'article a été refusé** en raison de son apparence de contre-pouvoir. En effet, les opposants craignent l'introduction d'une sorte de quatrième pouvoir, une dilution des responsabilités politiques, un affaiblissement des institutions existantes.

Lors du deuxième débat en novembre 2001², un **nouvel article** (art. 56 bis) est proposé : « Dans le but de préparer l'avenir, l'Etat s'appuie sur un organe de prospective ». Il s'agit d'un texte succinct qui laisse au législateur le soin de déterminer la composition et le mode de fonctionnement de l'organe mis en place. Cela permet d'écartier la création d'un organe qui dicte à l'Etat les actions à entreprendre. Finalement, l'Assemblée constituante a accepté cet article à 74 voix contre 56 (4 abstentions).

Ainsi, la Constitution du Canton de Vaud du 14 avril 2003 intègre cet article (art. 72) dans un chapitre XI intitulé « Prospective ».

¹ Bulletin de séance de l'Assemblée constituante, n°16, 1^{er} décembre 2000, pp. 62-77,

<http://www.archives.vd.ch/constituante/SiteArchive/Pleniere/2000/Decembre2000/BAC011200.pdf>

² Bulletin de séance de l'Assemblée constituante, n°34, 23 novembre 2001 (dans le document, il est indiqué 2000 mais c'est bien 2001), pp. 73-80,

<http://www.archives.vd.ch/constituante/SiteArchive/Pleniere/2001/Novembre2001/BAC231101.pdf>

Pour la mise en œuvre de l'article constitutionnel, le Conseil d'Etat décide par arrêté (AOPro) la **création d'un organe de prospective** en août 2008³. Selon l'article 2 AOPro, cet organe a pour mission d'« identifier les évolutions sociales, techniques, scientifiques, économiques, politiques, environnementales, culturelles et philosophiques et d'en rendre compte aux autorités politiques. Ses réflexions contribueront notamment à l'élaboration du programme de législature ».

L'organe de prospective est composé de **neuf personnes** : le président du Conseil d'Etat, le chef du département en charge des finances et des relations extérieures, le chef du département en charge de la formation, le chancelier de l'Etat de Vaud, le recteur de l'Université de Lausanne, deux autres membres du corps professoral de l'Université de Lausanne proposés par l'Université, le président de l'EPFL et d'un directeur de l'une des écoles de la HES-SO. Le secrétariat de l'organe de prospective est assuré par le secrétariat du Département des finances et des relations extérieures.

L'organe de prospective tient sa première séance en décembre 2008 et rend son rapport au Conseil d'Etat en décembre 2011. Le Conseil d'Etat communique au Grand conseil le **premier rapport** de l'organe de prospective en janvier 2012⁴, intitulé « Vaud 2030 » à titre de rapport de fin de législature.

Dans le cadre d'une motion, le député André Chatelain⁵, ancien constituant, rappelle que la création de l'organe de prospective par voie d'arrêté n'était pas un scénario qui avait été envisagé par les constituants. En effet, le commentaire officiel de cet article précise qu'« il appartiendra au législateur de préciser son organisation formelle »⁶. L'intégration du Grand Conseil dans les choix d'organisation de l'organe de prospective était voulue par les constituants, or cela n'a pas été respecté. Suite au rappel du contexte de création de l'organe de prospective par le Conseiller d'Etat Pascal Broulis, le Grand Conseil a accepté lors de la séance du 22 janvier 2013 que l'arrêté continue à faire office de fondement juridique de l'OP, en attendant une modification de la Loi sur l'organisation du Conseil d'Etat (ajout d'un article de cette loi afin d'inscrire le rattachement de l'OP au Conseil d'Etat et remplacer l'arrêté par un règlement d'application).

³ Arrêté instituant l'organe de prospective (AOPro, 172.117.1) du 13 août 2008 abrogé et remplacé par l'arrêté du 22 août 2012 : http://www.rsv.vd.ch/dire-cocoon/rsv_site/doc.pdf?docId=956712&Pvigueur=&Padoption=&Pcurrent_version=9999&PetatDoc=vigueur&Pversion=&docType=arrete&page_format=A4_3&isRSV=true&isSJL=true&outformat=pdf&isModifiante=false

⁴ Rapport du CE au GC :

http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/gc/fichiers_pdf/459_TexteCE.pdf

Bulletin du Grand Conseil, séance du 22 janvier 2013 (pp. 396-400) :

http://www.publidoc.vd.ch/guestDownload/direct?path=/Company%20Home/VD/CHANC/SIEL/antilope/seance/GC-Grand%20Conseil%20du%20Canton%20de%20Vaud%202012%20-%202017/2012/02/380718_BGC-S%C3%A9ance_20140319_1116143.pdf

⁵ Postulat André Chatelain et consorts : « Respect de l'article 72 de notre constitution cantonale ».

⁶ Commentaire du projet de nouvelle constitution, mai 2002, p. 18,

http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/etat_droit/lois/constitution/fichiers_pdf/Commentaire.pdf

Les débats autour de la création de l'organe de prospective puis sa composition et son mode de fonctionnement montrent à quel point il touche un **point sensible**. Les craintes soulevées par les constituants et, par la suite, par les députés, sont les suivantes :

- Éviter de créer un organe qui dicte ses actions à l'Etat, diluant ainsi sa responsabilité. Créer un organe d'aide à la décision au service de l'Etat.
- Intégrer le Grand Conseil dans le choix d'organisation de l'organe de prospective.
- Le Grand Conseil s'étonne de la composition de l'OP : limitation à un certain establishment politique et intellectuel. Certains milieux sont oubliés. Absence du monde parlementaire. Demande d'une participation plus grande de la société civile.

Les membres du Grand Conseil marquent néanmoins leur intérêt pour la démarche qu'ils saluent. Un nouveau rapport de prospective est prévu fin 2017, marquant la fin de la deuxième législature depuis l'institution de l'organe de prospective.

1.1.2. Statistique Vaud et la prospective

Statistique Vaud (STATVD) a été créé par le Conseil d'Etat le 11 décembre 1970 (sous le nom d'Office de statistique). Dès son origine, l'activité **prospective** est mentionnée parmi ses tâches. En effet, l'office est chargé des « mesures de coordination relatives au traitement des informations, à la recherche et à la prospective »⁷. L'idée sous-jacente est que gouverner, c'est prévoir et que la statistique contribue à éclairer les choix à prendre.

Entrée en vigueur en 1999, la LStat confirme la réalisation par Statistique Vaud « d'études prospectives » (LStat, art. 6 al. 2)⁸. Néanmoins, cette notion n'est jamais clairement définie et le champ d'action de Statistique Vaud dans ce domaine n'est pas établi (que ce soit dans la loi, le règlement d'application ou dans les débats du Grand Conseil).

Malgré la mention de travaux prospectifs dans la loi, Statistique Vaud n'a pour l'heure pas réalisé de tels travaux. Son activité s'est concentrée sur le développement d'un système d'information statistique cantonal de qualité et sur l'analyse des données à disposition. Néanmoins, des travaux de prévisions ainsi que des perspectives sont régulièrement menés par Statistique Vaud, qui a acquis une expertise reconnue en la matière.

⁷ Bulletin du Grand Conseil du 18 mai 1971, p. 417.

⁸ Loi sur la statistique cantonale (LStat) :

http://www.rsv.vd.ch/rsvsite/rsv_site/doc.pdf?docId=5404&Pvigueur=&Padoption=&Pcurrent_version=9999&PetatDoc=vigueur&Pversion=&docType=loi&page_format=A4_3&isRSV=true&isS JL=true&outformat=pdf&isModifiante=false

1.2. Prospective : origine et définition

Cette partie propose une définition de la prospective afin de circonscrire le périmètre de cette activité.

1.2.1. Naissance de la prospective

La prospective s'est développée principalement depuis la Seconde Guerre mondiale (De Jouvenel, 2012).

Elle s'est d'abord développée aux **Etats-Unis** sous l'impulsion de Franklin Roosevelt, puis surtout après la Seconde Guerre mondiale, avec la création d'un laboratoire d'idées (ou Think Tank) américain, la RAND Corporation (1948). Cette institution est fondée par l'US Air Force et travaille sur des problématiques de défense, « animée essentiellement par des préoccupations géostratégiques et accordant une attention toute particulière aux usages des nouvelles technologies dans les conflits internationaux » (H. De Jouvenel, 2013). Elle développera la plupart des méthodes formalisées de prospective (méthode Delphi, méthode des scénarios).

La prospective est ensuite instituée **en France** au milieu des années 50 par le philosophe Gaston Berger⁹ qui est également le premier à utiliser ce terme. Sa réflexion naît d'une volonté de trouver les outils aptes à expliquer le changement afin d'orienter la prise de décision (Godet & Durance, 2011). Le grand projet de Gaston Berger est de réconcilier sagesse (ou l'expert, le philosophe) et puissance (le politique, le décideur). Selon lui, ces deux domaines sont trop séparés. Il est nécessaire que le politique prenne conscience de la responsabilité qui lui incombe lorsqu'il fait des choix, tout en remettant l'homme au centre. Les préoccupations de Gaston Berger rejoignent celles de Bertrand de Jouvenel¹⁰, même si ce dernier n'utilise pas le terme de prospective. Il introduit la notion de « futuribles » qu'il définit comme des futurs probables, ceux-ci ayant un caractère conditionnel (dépend de l'action des hommes).

Les **points communs** entre le « style français » et le « style américain » portent sur les éléments suivants (Godet & Durance, 2011) :

- Principes :
 - la volonté humaine est capable d'influencer l'avenir de manière à favoriser ce qui est désirable
 - cette capacité fonde une obligation morale de réfléchir à l'avenir et à ses trajectoires possibles.
- Objectif : faire prendre conscience aux acteurs des hypothèses implicites qui fondent leurs décisions pour les remettre en question et éventuellement les modifier.

⁹ Petite anecdote : Gaston Berger n'est autre que le père du chorégraphe Maurice Béjart, de son vrai nom Maurice-Jean Berger.

¹⁰ Petite anecdote : Bertrand de Jouvenel est le père d'Hugues de Jouvenel, actuellement Président de Futuribles International, consultant international en prospective et stratégie.

- Etapes de la démarche : description du système étudié, identification des variables clés et des acteurs, formalisation des tendances, description d'avenirs possibles, choix d'un avenir désirable.
- Techniques et outils : analyse d'impact croisé, analyse morphologique, scénarios, etc.

1.2.2. Philosophie sous-jacente à la prospective

L'émergence de la prospective est rendue possible suite à un changement de perception de l'avenir et du changement. Cela explique que la discipline soit instituée en France par un philosophe, soit Gaston Berger. La volonté d'expliquer le changement n'est pas nouvelle, ce qui est nouveau est la réponse proposée face au changement.

Trois époques envisageant l'avenir de manière différente¹¹ :

Epoque	Attitude vis-à-vis de l'avenir	Explication	Réponse
1	Fataliste	Une seule vérité à connaître	Divination
2	Déterministe	Mécanisme de cause à effet	Extrapolations automatiques
3	Incertitude	Principe de responsabilité	Prospective

Ainsi, à une vision reposant sur « l'idée d'un système autorégulé (...), se perpétuant suivant une logique qui lui était propre (...) et dont l'homme n'était qu'un sujet, s'est substituée une philosophie au sein de laquelle **l'homme devient un acteur principal** (...) » (De Jouvenel, 1999). Les années cinquante sont marquées par un sentiment d'accélération du temps combiné à une explosion du bouquet technologique (le nucléaire, la cybernétique ou l'astronomie). Le constat de la permanence du changement pousse Gaston Berger à conclure que « les conséquences des décisions prises se produiront dans un monde totalement différent de celui dans lequel elles auront été préparées » (Godet & Durance, 2011). Les outils utilisés par les décideurs pour fonder leur décision sont alors remis en cause. Ces outils, telles que les méthodes d'extrapolation statistique, ne permettraient en effet que de prolonger des tendances du passé sans pouvoir identifier des éléments de rupture. Avec la prospective, on quitte une vision déterministe pour une vision où les hommes sont acteurs du changement

¹¹ <https://youtu.be/bywVcVUMeok>: Institute for service innovation & strategy, Présentation : « Libérer l'innovateur: la prospective en pratique », Philippe Durance, professeur associé, Conservatoire National des Arts et Métiers, juin 2011.

(Godet, 2007, p. 63). L'être humain, par ses actions et ses projets, a un impact direct sur ce que sera l'avenir.

Ainsi, la prospective repose sur trois postulats qui en disent long sur la philosophie sous-jacente :

- L'avenir est domaine de **liberté** puisque rien n'est écrit à l'avance et qu'il est ouvert à plusieurs futurs possibles. Le prospectiviste a pour tâche d'identifier les futurs possibles sans néanmoins pouvoir le prédire puisque l'avenir est par essence inconnaissable. La recherche d'invariants dans l'ordre naturel et social est vaine, ou du moins insuffisante, puisqu'ils ne se perpétueront pas nécessairement à l'identique. Ainsi, la fonction de veille est nécessaire puisqu'elle permet de faire émerger les tendances lourdes ainsi que les signaux faibles.
- L'avenir est domaine de **pouvoir**. L'anticipation est une condition nécessaire à la liberté de décision. Sans anticipation, le décideur est sans cesse acculé par la gestion des urgences. Ainsi, « Michel Godet distingue trois attitudes face au changement : passive (subir le changement), réactive (attendre le changement pour réagir) et prospective dans le double sens de la pré-activité (se préparer à un changement anticipé) et de la pro-activité (provoquer un changement souhaitable) » (De Jouvenel, 1999). L'anticipation permet d'envisager les futurs possibles mais elle doit découler sur une action, reposant sur l'adoption d'outils de pilotage (planification, stratégie).
- L'avenir est domaine de **volonté**. Les acteurs doivent avoir un projet, une intention qui permet de définir le futur souhaitable.

Hugues de Jouvenel donne une illustration de ce qui caractérise la prospective en utilisant la métaphore du paquebot (De Jouvenel, 2013). Le capitaine d'un paquebot dispose de deux instruments : la vigie et le gouvernail.

- La vigie (**veille prospective**) tente de distinguer les faits purement conjoncturels, voire anecdotiques, de ceux qui sont révélateurs de tendances lourdes ou émergentes. Sa fonction première est d'identifier l'iceberg avant que le paquebot ne le percute. Sa deuxième fonction est d'identifier dans le présent, les germes ou les racines de futurs possibles. Elle constitue donc le préalable à l'exploration de futurs possibles, soit la **prospective exploratoire**, qui consiste à examiner ce qui peut advenir. La prospective attache une grande importance aux phénomènes de discontinuité et de rupture ainsi qu'à l'analyse du jeu des acteurs. Son objectif est d'identifier les enjeux à moyen et long terme avant que le paquebot ne soit échoué et que les décideurs soient dépourvus de pouvoir. Cette fonction permet aux décideurs de conserver une maîtrise sur les événements et de se conduire davantage en stratèges plutôt qu'en pompiers.
- La fonction de gouvernail : le paquebot est entre les mains du capitaine, soit des **décideurs**. A cette étape, interviennent trois questions : celle de la marge de manœuvre des acteurs, celle de la représentation qu'ils se forgent d'un avenir souhaitable et finalement celle des moyens à entreprendre pour rendre

possible le souhaitable. Le « politique » doit donc être en mesure de définir ce qu'il estime correspondre à l'intérêt collectif. D'une fois que des finalités à moyen ou long terme sont fixées, il s'agit d'établir les actions à entreprendre à court, moyen et long terme pour les atteindre.

1.2.3. Définition de la prospective

Les éléments historiques sur la naissance de la prospective permettent de comprendre la philosophie sous-jacente et de mieux appréhender la définition de la prospective qui peut être retenue.

Qu'est-ce que la prospective (De Jouvenel, 1999, p. 9) ?

- Une démarche liée à **l'action**: la prospective doit aboutir à l'action, elle aide à prendre des décisions qui auront un impact sur l'avenir.
- Un processus visant à préparer l'avenir, à le construire (en aucun cas à le prédire)
- Une démarche qui permet d'identifier et expliquer les **menaces et les opportunités** auxquelles la société doit faire face.
- Une analyse portant sur le **long terme** qui permet d'appréhender la dynamique profonde des systèmes et qui intègre les **ruptures** (effets de discontinuité).
- Une **approche globale** qui prend en compte la réalité dans son ensemble (intégration d'une large gamme de facteurs).
- Une démarche qui comporte des **méthodes qualitatives et quantitatives**.
- Une démarche **participative** qui intègre une pluralité de points de vue et qui se veut **pluridisciplinaire**.

Selon Pierre Chapuy, Professeur de la Chaire de prospective stratégique au Conservatoire National des Arts et Métiers, « la prospective stratégique est une réponse opérationnelle pour faire face à un avenir incertain. Elle permet d'explorer les futurs possibles pour anticiper les enjeux de demain et pour nourrir les décisions d'aujourd'hui »¹².

Cette définition est composée de trois idées :

- **Explorer les futurs possibles**
L'avenir étant incertain, la démarche prospective permet d'explorer et non d'observer le futur. Le futur est composé d'une multitude de facteurs, raison pour laquelle il faut dresser des hypothèses. Finalement, il y a une pluralité de regards possibles sur l'avenir qu'il s'agit de maintenir jusqu'à l'aboutissement de la démarche, au moment de la constitution des scénarios.
- **Anticiper les enjeux de demain**
Il s'agit d'identifier les facteurs clés qui permettent d'appréhender les menaces et les opportunités auxquelles il faudra faire face.

¹² Vidéo de Pierre Chapuy, Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers, Chaire de prospective stratégique, <https://www.youtube.com/watch?v=QvtSwVIHnUA&list=PLAF461F3123244616&index=2>

- **Nourrir les décisions d'aujourd'hui**

Ce travail doit s'effectuer en tenant compte du champ du possible afin d'éclairer les décisions d'aujourd'hui.

La prospective est avant tout une **pratique** et non une théorie à appliquer. Il s'agit d'une démarche, d'un cheminement, d'une progression qui doit être **collective**.

1.2.4. Distinction entre prospective et prévision classique

Certains praticiens notent la difficulté à définir cette démarche et mettent l'accent sur ce que n'est pas la prospective : « ni prédiction, ni futurologie, ni discipline scientifique en tant que telle, elle n'est à la recherche ni de propriétés, ni de lois générales, comme la science » (Durance & Cordobes, 2007, p. 13).

Caractéristiques qui distinguent prospective et prévision classique (De Jouvenel, 1999, p. 10; Godet, 2007, p. 138) :

	Prospective	Prévision classique
Approche	Globale	Sectorielle, parcellaire
Méthode	Modèle qualitatifs (analyse structurelle) et stochastique (impacts croisés)	Modèles déterministes et quantitatifs (économétrie, mathématiques)
Simulation	Scénarios	Modèles
Source d'explication	L'avenir, raison d'être du présent	Le passé explique l'avenir
Rapport au changement	Prise en compte des ruptures	Principe de continuité
Avenir	Multiple et incertain	Unique et certain
Utilisateurs	Prospectivistes	Economistes, démographes, économètre et statisticiens
Partis pris	Approximations grossières, macrotendances	Prévisions chiffrées très fines
Réponse à des questions du type	« Dans quelle société vivrons-nous en 2025 ? »	« Combien de personnes vivront dans le canton de Vaud en 2025 ? »
Effet	CHAOS ¹	GIGO ² .

1) A force de dire que tout est dans tout et réciproquement et de raisonner au conditionnel (si..., alors...), la complexité du raisonnement risque de « noyer » le décideur.

2) Garbage In Garbage Out : les prévisions – quelle que soit la sophistication des modèles de simulation – ne valent jamais ce que valent les hypothèses.

Les prospectivistes préfèrent la méthode de simulation des scénarios à celles basées sur les modèles en avançant qu'il est préférable d'obtenir une approximation grossière mais juste qu'une prévision très fine mais erronée. Les prospectivistes reprochent notamment aux prévisions par modèle de se prétendre scientifiques par l'utilisation d'équations alors que celles-ci ne garantissent ni l'exactitude ni la scientificité des prévisions. En effet, les hypothèses d'entrée pour la construction des modèles est selon eux très frustrante, arbitraire et faiblement argumentée. « Les études conserveront le même statut, arbitraire et subjectif, que les hypothèses d'entrée » (De Jouvenel, 1999, p. 18).

Selon Michel Godet (Godet, 2007, p. 138) « la vision parcellaire, les variables quantitatives, les relations statiques, l'explication de l'avenir par le passé, la recherche d'un avenir unique et prédéterminé à l'aide de modèles déformant la réalité sont autant de causes d'erreurs spécifiques à la précision classique qui relèvent d'une attitude passive ou adaptative face à l'avenir, où l'action et la liberté, c'est-à-dire finalement ce qui ne peut être mis en question, n'ont pas leur place.

La prospective milite en faveur d'une prévision globale, qualitative et multiple en avenir incertain. Elle s'attache à prendre en compte les projets et les comportements d'acteurs ; elle prône une attitude volontariste et non plus subie face à l'avenir. »

Michel Godet analyse en détail chacune de ces erreurs spécifiques à la prévision classique (Godet, 2007, p. 133-138).

1.2.5. Qualités du prospectiviste

Certains auteurs relèvent la difficulté rencontrée au moment de définir la prospective, qui est souvent décrite comme une **attitude** plutôt que comme une discipline. Ceux-ci identifient des qualités nécessaires à l'exercice de cette démarche.

Selon Gaston Berger, six vertus sont fondamentales pour appréhender l'avenir (Godet & Durance, 2011, p. 12) :

- Calme : permettant prise de recul et maîtrise de soi.
- Imagination : ouvrant la voie à l'innovation et à un regard différent sur le monde.
- Esprit d'équipe
- Enthousiasme
- Courage : qualité essentielle pour sortir des chemins déjà tracés et innover.
- Sens de l'humain : remettre l'homme au centre des préoccupations.

La culture générale joue en outre un rôle fondamental.

Au travers d'entretien avec des praticiens de la prospective, Durance et Cordobes (2007, p. 14) identifient également un certain nombre de qualités humaines nécessaires à la pratique de la prospective : « rigueur intellectuelle, imagination, humilité face aux hommes, modestie face aux événements, ouverture d'esprit,

autonomie, impertinence, curiosité, faculté de s'étonner, capacité de réflexion, optimisme, sens de l'utopie et, bien sûr, volonté de changer le monde ».

1.2.6. Les étapes de la démarche prospective

Hugues de Jouvenel distingue cinq étapes de la démarche prospective (De Jouvenel, 2004) :

- **La définition du problème et le choix de l'horizon**

Tout d'abord, l'énoncé du problème doit être aussi clair que possible. De plus, l'horizon doit être choisi en fonction de l'inertie du système, de l'échéancier des décisions à prendre ainsi que du degré de crispation et de motivation des acteurs.

- **La construction du système et l'identification des variables clés**

La première étape consiste à identifier les variables qui exercent ou sont susceptibles d'exercer une influence sur le problème étudié. La seconde étape consiste à analyser les relations entre variables en recourant à une matrice d'impacts croisés. Toutes les variables seront représentées dans un graphe de motricité-dépendance (ou d'influence et de dépendance). Celui-ci permettra d'identifier les variables les plus motrices du système étudié.

Finalement, le pouvoir de chaque acteur sur chaque variable est examiné, du moins pour les variables les plus déterminantes.

Cette étape permettra d'identifier les variables clés ainsi que les principaux acteurs déterminant l'évolution du système.

- **Le recueil des données et l'élaboration des hypothèses**

Cette étape est la plus lourde puisque pour chaque variable motrice il conviendra de répondre aux questions suivantes :

- Quelle a été l'évolution passée de cette variable ?
- Quelle est son évolution tendancielle (extrapolation raisonnée) ?
- Quelles sont les inflexions et ruptures éventuelles qui pourraient venir contrecarrer l'évolution tendancielle ?

Cette étape permet d'établir pour chaque variable une représentation de l'évolution passée et d'hypothèses d'évolution pour le futur. Le choix des indicateurs joue un rôle tout à fait fondamental.

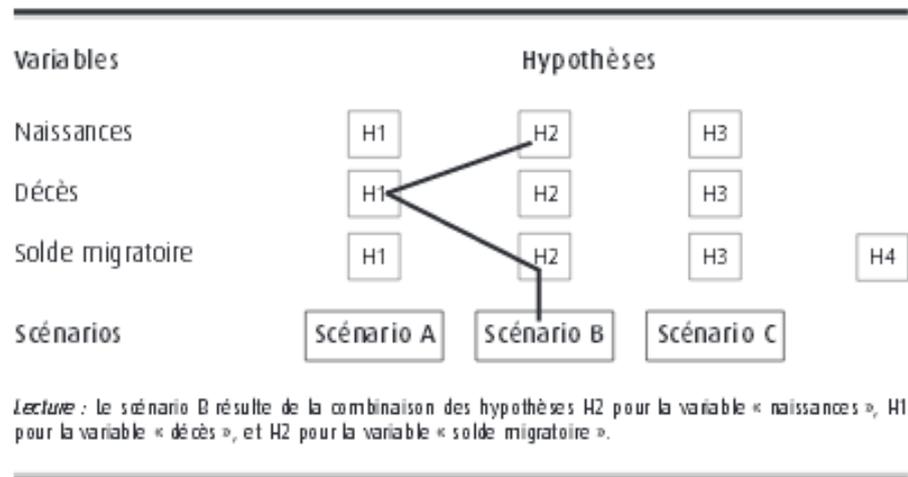
- **La construction, souvent en forme d'arborescence, des futurs possibles**

Cette étape extrapole quelles sont les combinaisons possibles entre les hypothèses, obtenues pour chaque variable à l'étape précédente, pour construire des scénarios.

Hugues de Jouvenel donne un exemple concret par le biais d'un exercice de prospective démographique. « L'évolution, en ce domaine, est déterminée par trois variables : les naissances, les décès et le solde migratoire. A la différence des personnes qui élaborent des projections à partir d'hypothèses souvent choisies de manière très arbitraire, à la lumière des évolutions passées, nous

allons essayer de définir des hypothèses raisonnées plus contrastées pour chaque variable, puis explorer leurs combinaisons possibles ».

Représentation graphique de la construction des futurs possibles :



Le nombre de combinaisons possibles pour un système assez simple est rapidement important (3 variables motrices, avec 3 ou 4 hypothèses chacune donne 36 scénarios). Il faut donc établir des choix parmi les scénarios afin de ne retenir que ceux qui sont pertinents pour illustrer le spectre des futurs.

Dans l'exemple précité, chacune des variables est influencée par plusieurs facteurs (par exemple, le nombre de naissance dépend du nombre de femmes en âge de procréer, de l'âge de mise en couple, du désir d'enfants, etc.). Pour établir une véritable prospective démographique, chaque sous-système pourrait être étudié pour lui-même (les sous-systèmes naissance, décès et solde migratoire) et donnerait lieu à des microscénarios. Ces microscénarios seront combinés afin d'élaborer des scénarios globaux. Il s'agit de la méthode morphologique.

Les scénarios sont constitués de trois éléments :

- La base : représentation de la réalité actuelle.
- Les cheminements : construits en faisant progresser le système sur l'échelle du temps, avec l'établissement d'hypothèses (processus « si... alors... »).
- Les images finales : obtenues à l'horizon de l'étude (et éventuellement à des étapes intermédiaires), à l'issue des cheminements.

Ces **scénarios sont exploratoires**, leur objectif est d'explorer le champ des possibles. Ils partent du présent pour aller vers l'avenir.

Les **scénarios normatifs** ou stratégiques, quant à eux, partent d'un objectif que l'on s'est fixé dans l'avenir et remontent dans le temps, établissant les actions à entreprendre pour l'atteindre.

La démarche habituelle comporte les deux approches, successivement. Les scénarios exploratoires afin de défricher ce qui peut advenir et les scénarios stratégiques pour explorer ce que l'on peut faire.

- **Les choix stratégiques.**

La prospective doit éclairer la route du décideur mais ne doit en aucun cas lui dicter scientifiquement la route à prendre. C'est ensuite au décideur de prendre ses paris, à la lumière des tendances lourdes, des incertitudes majeures, des risques principaux de rupture, des défis décelés par le prospectiviste.

1.2.7. Deux courants de prospective

En adoptant une vision un peu simpliste, on peut distinguer deux courants de prospective dans le monde francophone, se basant sur des fondements théoriques communs, mais se distinguant par leur plus ou moins grande **instrumentalisation méthodologique** :

- Un courant plus fortement axé sur des méthodes qualitatives. Parmi les défenseurs de cette approche, on trouvera notamment Hugues de Jouvenel (président de l'association Futuribles International).
- Un courant qui a poussé à l'outillage de la démarche et au renforcement de la rigueur de l'approche¹³. Parmi les défenseurs de cette approche, on trouvera notamment Jacques Lesourne et Michel Godet. Ce dernier a formalisé une boîte à outils de prospective stratégique (ex : Méthode Micmac, Méthode Mactor, analyse morphologique, méthode Delphi, Abaque de Régnier, etc.). Des logiciels de prospective et d'aide à la décision ont été développés en collaboration avec des entreprises. Ceux-ci sont disponibles en libre accès sur le site internet du Cercle des entrepreneurs du futur¹⁴.

¹³ Guide pratique de la prospective territoriale en France : http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-France_fr.pdf p. 6

¹⁴ Logiciels de prospective : <http://www.lapropective.fr/methodes-de-prospective.html>

2. CHOIX DE LA DÉMARCHE

La première partie du travail a permis de définir la prospective ainsi que la philosophie sous-jacente. L'inventaire des entités intégrant une fonction prospective (voir Annexe 1 pp. 39-58) met en évidence des pratiques différentes de la prospective en fonction des besoins des différentes institutions.

La typologie tirée de cet inventaire permet d'orienter le choix de la démarche qui semble la plus adéquate compte tenu du contexte dans lequel se trouve Statistique Vaud. De ce choix, découle également des orientations en termes d'organisation et de thématiques à privilégier.

2.1. Typologie des démarches prospectives

Deux auteurs, Régine Monti et Jean-Philippe Bootz, proposent une typologie des démarches de prospective. Cette typologie permet aux organisations de choisir une démarche répondant à leur besoin parmi l'hétérogénéité des pratiques existantes (Monti & Bootz, 2008).

Deux dimensions principales permettent de discriminer les démarches prospectives :

- **L'impact stratégique**

Une décision stratégique découle-t-elle directement ou indirectement de la réflexion prospective ?

Comme annoncé précédemment, le processus de décision se divise en deux temps. Le premier temps, celui de la réflexion prospective, correspond à une phase exploratoire. Le deuxième temps, celui des choix stratégiques, est une phase normative. Il existe différents degrés d'implication stratégique selon qu'une séparation nette est établie entre ces deux temps (impact **indirect**) ou selon qu'elles sont confondues (impact **direct**).

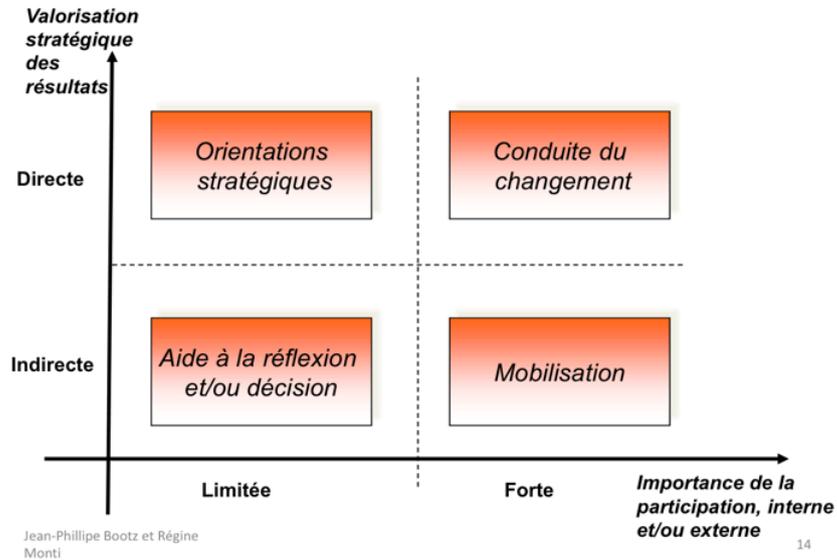
- **L'importance de la mobilisation**

La réflexion prospective mobilise-t-elle un groupe de travail restreint ou implique-t-elle une grande diversité d'acteurs ?

De cette double discrimination découlent quatre types de démarches :

- L'aide à la décision : faible mobilisation et impact indirect sur la stratégie.
- L'orientation stratégique : faible mobilisation et impact direct sur la stratégie.
- La mobilisation : forte mobilisation et impact indirect sur la stratégie.
- La conduite du changement : forte mobilisation et impact direct sur la stratégie.

Typologie des démarches prospectives



Contenu des quatre démarches-type de prospective :

	Aide à la décision	Orientations stratégiques	Mobilisation	Conduite du changement
Objectif	Alimenter la réflexion stratégique	Partage et / ou remise en cause de la vision stratégique	Préparer les esprits aux changements possibles et souhaitables	Parvenir à des actions stratégiques sur la base d'une large réflexion collective
Dispositif	Groupe de travail restreint composé d'experts internes et externes assistés d'experts méthodologiques	Groupe de travail restreint composé des décideurs assistés d'experts méthodologiques	Plusieurs groupes de travail coordonnés par un comité technique	Dispositif complet comprenant un comité de pilotage, un comité technique et plusieurs groupes de travail
Outils	Formels	Simple et flexibles	Transparents pour être appropriables	Transparents pour être appropriables

La prospective stratégique (Godet, 2001), telle que décrite dans la littérature, correspond aux démarches de type « conduite du changement ». Malgré le fait que ce type soit souvent retenu comme modèle¹⁵, peu d'exercices y correspondent de façon complète. Néanmoins,

¹⁵ Notamment par la communauté de pratique du LIPSOR (Laboratoire d'investigation prospective stratégique et organisation du CNAM – Conservatoire national des arts et métiers).

« ces approches de conduite du changement représentent un « idéal-type » qui, s'il n'est pas toujours atteint, constitue une ligne directrice pour la conception et la conduite de nombre de démarches de prospective au sein des organisations » (Monti & Bootz, 2008).

2.2. Classification des entités identifiées dans l'inventaire dans les 4 démarches-type

Toutes les entités pour lesquelles une fiche a été réalisée (Etat-major de prospective de la Confédération, France Stratégie, IWEPS et Horizons de politique Canada) ont mis en place une démarche prospective impliquant une grande diversité d'acteurs.

En revanche, en ce qui concerne la valorisation stratégique des résultats, il est plus difficile de se prononcer. En effet, nous pouvons identifier deux groupes qui se distinguent quant à la nature de l'impact sur la stratégie :

- **Les structures suisses** (Organe vaudois de prospective, Etat-major de la Confédération et canton d'Argovie) : ces structures ont développé une démarche prospective qui devrait avoir un impact stratégique. En effet, leurs travaux font partie intégrante du processus de définition des objectifs du gouvernement (utilisé notamment pour la rédaction du programme de législature). Néanmoins, ces travaux ne font pas de réelles recommandations en la matière. En effet, pour prendre l'exemple du rapport de l'Etat-major de prospective, il est précisé qu'il n'a pour objet ni la formulation de priorités politiques ni la définition d'objectifs. Il doit permettre au Conseil fédéral d'identifier à un stade précoce les opportunités et les dangers majeurs pour notre pays et aussi de préparer à temps les décisions stratégiques qui s'imposent. C'est le gouvernement qui fait les choix en se fondant sur le travail prospectif exploratoire de l'organe réalisant les travaux prospectifs. Ces différentes entités sont généralement rattachées à la Chancellerie (exception : Vaud). Ces structures peuvent être classées dans la catégorie : « **Mobilisation** ».
- **Les autres structures** (IWEPS, France Stratégie, Horizons Canada) : ces structures affichent ouvertement une fonction de proposition de vision stratégique, de conseil stratégique ou encore de prospective stratégique. Ainsi, si l'on se base sur les missions qui leurs sont confiées, ces structures auraient un impact plus direct sur la stratégie que les institutions suisses. Néanmoins, leurs travaux sont moins directement impliqués dans un processus de planification comme cela est le cas en Suisse. Concernant le cas particulier de l'IWEPS, le processus de travail est diamétralement opposé à celui de la Suisse puisque le programme de législature est une référence centrale permettant de définir le programme pluriannuel de l'Institut. Ces entités sont généralement rattachées au cabinet du Premier ministre (exception IWEPS). Ces structures peuvent être classées dans la catégorie : « **Conduite du changement** ».

Concernant les démarches de type « Orientation stratégique » et « Aide à la décision », celles-ci sont moins facilement identifiables puisqu'il n'est souvent pas fait directement allusions au terme de prospective. Néanmoins, nous pouvons considérer que certains cantons ont une démarche prospective non aboutie de type « **Orientation stratégique** ». Nous pouvons notamment citer le cas des Grisons pour lequel le Conseil d'Etat (décideur) recense les défis et les tendances à moyen terme avec l'appui d'une commission du Grand

Conseil ainsi que d'un conseiller externe (ou encore Glaris). Cette démarche n'est pas aboutie puisqu'elle ne présente pas des scénarios pour le futur. Finalement, la majorité des institutions publiques font probablement des travaux prospectifs d'aide à la décision plus ou moins poussés. Pour certains, ces travaux comprendront de la prévision économique, des analyses conjoncturelles alors que d'autres compléteront ces informations par des études plus qualitatives et de nature prospective.

2.3. Scénarios à choix

Il existe une interdépendance entre le choix de la démarche, de l'organisation et des thématiques. En effet, une démarche prospective de type « conduite du changement » sera nécessairement plus coûteuse en termes de ressources et pourra aborder des thématiques plus globales qu'une démarche de type « aide à la décision ». Cette partie propose 3 scénarios possibles de choix de démarche en esquissant les implications en termes d'organisation et de thématique. Ces scénarios sont très schématiques et caricaturaux mais permettent de montrer quelles sont les orientations qui peuvent être prises. La définition de ces scénarios permet de faire le choix des grandes orientations à prendre en termes de démarches, d'organisation et de thématique.

Les critères de choix pertinents sont les suivants :

- Objectifs visés par la démarche.
- Horizon temporel retenu.
- Ressources disponibles.
- Résultats souhaités.

2.3.1. Scénario « Utilité opérationnelle »

Si l'objectif est d'alimenter les réflexions stratégiques, sans proposer des choix stratégiques (du ressort des décideurs) par le biais de rapports thématiques utiles en termes opérationnels, la structure mise en place devrait intégrer les éléments suivants :

- La démarche retenue a un impact indirect sur la stratégie. Le décideur se base sur le travail prospectif exploratoire pour fonder ses choix stratégiques. Le rapport n'aborde pas les questions stratégiques.
- La démarche retenue implique une faible mobilisation d'acteurs. Le travail s'effectue dans le cadre d'un groupe de travail restreint composé d'experts internes et externes assistés d'experts méthodologique. Les ressources nécessaires en termes de temps et de personnel sont limitées en conséquence. En fonction des ressources à disposition, un exercice de prospective pourrait être réalisé en moins d'un an.
- La méthode utilisée combine méthodes quantitatives et qualitatives.
- L'exercice de prospective étant intimement lié à l'action, l'horizon temporel peut être fixé en fonction de la durée de la législature ou aller au-delà en fonction de l'objet d'étude (de 5 à 10 ans).
- Les thématiques retenues devraient être celles sur lesquelles les pouvoirs politiques locaux ont réellement prise. Le rapport doit permettre au décideur

de faire des choix stratégiques qui déboucheront sur des actions concrètes lui permettant d'atteindre l'objectif fixé.

- Les rapports produits doivent se concentrer sur une thématique particulière (en tenant compte de l'ensemble des facteurs d'influence) dans une vision pluridisciplinaire. Ils doivent être des documents opérationnels utiles au politique pour l'orientation stratégique de leur action.

Exemple : certaines activités de l'IWEPS peuvent être classées dans cette catégorie mais pas les gros travaux prospectifs menés sur deux ans.

2.3.2. Scénario « Renforcement des réseaux »

Si l'objectif est de mener une large réflexion collective utile à la définition d'actions stratégiques, la structure mise en place devrait intégrer les éléments suivants :

- La démarche retenue implique une large mobilisation des acteurs. Les ressources nécessaires pour mettre en place une telle démarche sont importantes puisque les acteurs consultés sont nombreux. L'interprétation des résultats est également rendue plus difficile. La mise en place d'un dispositif complet (comité de pilotage, comité technique et plusieurs groupes de travail) est nécessaire. Ce type de démarche est particulièrement apprécié au niveau local car il permet une sensibilisation des différents acteurs à la prospective et permet ainsi leur adhésion. Cette démarche est recommandée lorsque l'on constate un manque de réseau dans une région, afin de les renforcer.
- La démarche retenue propose des priorités à retenir ou établit un plan d'action. Son impact sur la stratégie peut être direct ou indirect.
- La méthode utilisée est principalement qualitative.
- La nature du travail participatif ainsi que la complexité de l'exploitation des données obtenues allonge les délais de production des résultats qui peuvent atteindre plusieurs années (d'un à trois ans).
- La réflexion est d'ordre général et ne porte pas sur une problématique particulière. Il s'agirait d'identifier les menaces et les opportunités auxquelles on serait confronté dans l'avenir.
- L'horizon temporel retenu dépasse celui des ruptures et se situe entre 10 et 20 ans.

Exemple de structure existante : IWEPS, France Stratégie, Etat-major de prospective de la Confédération, Organe vaudois de prospective, Chancellerie du canton d'Argovie.

2.3.3. Scénario du « Statu quo »

Si l'objectif est de fournir aux décideurs des prévisions chiffrées basées sur des données quantitatives dans des rapports thématiques spécifiques à un domaine, la structure devrait intégrer les éléments suivants :

- La démarche retenue ne mobilise pas d'acteurs externes et se contente des spécialistes présents dans la structure statistique existante (pas de démarche participative externe).

- L'impact de la démarche sur la stratégie est indirect. Aucun choix stratégique n'est proposé dans les résultats (ex : rapports ou autre).
- La méthode utilisée est purement quantitative. Aucun élément non quantifiable ne peut être introduit dans les modèles.
- Le résultat est chiffré et peut proposer des variantes (ex : perspectives démographiques).
- La réflexion n'est pas globale mais sectorielle. Elle porte sur une problématique particulière. La démarche n'est pas nécessairement pluridisciplinaire et n'analyse pas l'impact de tous les facteurs.
- L'horizon temporel retenu peut aller de 5 à 20 ans, avec une incapacité à prendre en compte les ruptures.

Exemple : travaux actuellement réalisés par Statistique Vaud.

2.3.4. Le scénario retenu : « Utilité opérationnelle »

L'intégration d'une activité prospective à Statistique Vaud répond à une demande du Chef du département des Finances. Au fil des différents entretiens avec l'intéressé, les attentes vis-à-vis d'une telle entité ont pu être formalisées, même si celles-ci n'ont pas été exhaustivement détaillées. Ces attentes permettent de définir un cadre à cette activité prospective à Statistique Vaud.

Voici les attentes identifiées vis-à-vis de cette structure :

- Elle doit être mise en place avec les **ressources en personnel** actuellement existantes à Statistique Vaud.
- Elle doit faire preuve de **réactivité** et être en mesure de produire un résultat dans un délai de 4 mois au maximum.
- Elle doit être une structure **opérationnelle**, utile au décideur afin de fonder ses choix stratégiques sur des **questions spécifiques**.

Au vu de ces éléments, le scénario qui paraît le plus adéquat est le scénario « utilité opérationnelle ». Compte tenu des attentes identifiées vis-à-vis de cette structure, l'horizon temporel des différentes études pourrait néanmoins être réduit à 3 à 5 ans.

Généralement, on pourrait noter qu'une étude sur **l'appropriation politique** des différents travaux prospectifs pourrait nous permettre de connaître quel est **l'impact réel** de ces études sur les choix stratégiques. Que la mission de l'entité prévoie ou non un impact sur la stratégie, les décisions sont finalement prises par un gouvernement qui prendra ou non compte les recommandations. Selon nous, une démarche impliquant une **large mobilisation** (notamment dans le choix des sujets, comme cela est le cas pour l'IWEPS ou une consultation impliquant jusqu'à la société civile pour le cas de France Stratégie) risque de se confronter à une non adéquation entre les résultats obtenus et un résultat opérationnel pour le monde politique. Ainsi, l'apport de telles études prospectives résiderait plus dans la démarche (qui permet de sensibiliser les acteurs à une problématique) que dans le résultat obtenu pour le monde politique.

Tableau récapitulatif des 3 scénarios :

	Utilité opérationnelle	Renforcement des réseaux	Statu quo
Objectif	Alimenter les réflexions stratégiques par des résultats opérationnels obtenus en mêlant méthodes qualitatives et quantitatives	Mener une large réflexion collective utile à la définition d'actions stratégiques par le biais de méthodes qualitatives	Aider à la décision politique en fournissant des prévisions chiffrées, basées sur des données quantitatives
Mobilisation	Moyenne	Forte	Inexistante/faible
Impact stratégique	Indirect (démarche exploratoire)	Direct (démarche normative) ou indirecte (démarche exploratoire)	Indirect (démarche exploratoire)
Ressources (temps et personnel)	Moyennes	Importantes	Limitées
Horizon temporel	5 à 10 ans	10 à 20 ans	5 à 10 ans (incapacité à tenir compte des ruptures)
Thématique	Spécifique	Globale	Spécifique
Diffusion	Publique	Publique	Publique
Avantages	Résultats relativement rapides et opérationnels. Ressources moindres.	Adhésion des acteurs par la participation. Vision globale.	Résultats relativement rapides et chiffrés.
Inconvénients	Acteurs locaux exclus de la démarche	Ressources importantes (temps et personnel)	Dépend de la disponibilité des données quantitatives. Modèle déterministe, incapable de tenir compte des ruptures.
Solution retenue	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. THÉMATIQUES

3.1. Thèmes spécifiques

Au vu de ce qui précède, la section prospective de Statistique Vaud est chargée de réaliser des travaux prospectifs en traitant de sujets spécifiques, par thème. Les questions du type : « Que sera le canton de Vaud en 2030 ? » seront traitées dans le cadre du rapport de l'Organe de prospective. Les études réalisées par la section prospective s'approcheraient davantage des thématiques retenues notamment par l'Institut wallon d'évaluation, de prospective et de statistique (IWEPS) :

- La transition énergétique : risques et opportunités pour la Wallonie.
- L'accueil et l'accompagnement des personnes âgées en Wallonie.
- Recomposition ou stabilité de l'organisation territoriale de l'action publique en Wallonie ?
- Les flux migratoires de Bruxelles vers la Wallonie et leurs conséquences.

3.2. Choix des thématiques

Si la structure mise en place traite de thématiques spécifiques, il s'agit de déterminer la méthode de choix de ces thématiques.

Ce choix des thématiques peut être réalisé selon différentes méthodes :

- **Choix pragmatique** : dans ce cas, le choix s'effectue en fonction :
 - Des thématiques importantes pour le Canton identifiées par une activité de veille prospective.
 - Du pouvoir d'action du Canton par rapport à la thématique retenue.
 - Des domaines d'expertise de Statistique Vaud.
 - De l'intérêt des services métiers et leur implication possible en tant qu'experts (personnes ressources).
- **Choix participatif** : dans ce cas, les acteurs de la prospective (organismes publics, privés et monde de la recherche) doivent être identifiés et consultés pour le choix des thématiques à traiter¹⁶. Il faudrait alors créer un organisme qui rassemble ces acteurs.

¹⁶ Pour un exemple de mise en pratique de cette méthode par l'IWEPS, consulter : <http://www.iweps.be/sites/default/files/WP5.pdf>.

Choix des thématiques :

Ce tableau présente deux solutions quant à la manière de choisir les thèmes à traiter dans le cadre des études prospectives menées à Statistique Vaud.

	Choix pragmatique	Choix participatif
Description	<ul style="list-style-type: none">- veille prospective à STATVD- thématiques où le canton a un réel pouvoir d'action- domaines d'expertise de STATVD- intérêt des services métiers	<ul style="list-style-type: none">- intégration des acteurs de la prospective dans le choix des thématiques (organismes publics, privés, monde de la recherche)
Avantages	<ul style="list-style-type: none">- choix de sujets adaptés aux préoccupations de l'Etat de Vaud et où il a un pouvoir d'action- sélection de sujets où il y a des compétences et des forces de travail mobilisables	<ul style="list-style-type: none">- permet d'avoir une perspective large et pluridisciplinaire
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none">- pas de consultation large	<ul style="list-style-type: none">- démarche chronophage- risque de traiter des sujets non liés aux préoccupations de l'Etat.
Recommandation de STATVD	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solution retenue	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ORGANISATION

Afin d'intégrer une nouvelle activité à Statistique Vaud en assurant sa cohérence avec les activités actuelles de l'entité, il est nécessaire de comprendre ce que recouvre l'activité statistique, l'organisation actuelle de Statistique Vaud ainsi que les principes fondamentaux qui dirigent son activité. La Loi sur la statistique cantonale (LStat) est la base légale qui formalise ces différents éléments.

4.1. Activités statistiques cantonales : définition, organisation et principes fondamentaux

4.1.1. Définition des activités statistiques

Les **activités statistiques** sont définies par la LStat comme l'ensemble des étapes du processus de production statistique :

- Définition des besoins.
- Collecte et validation des données.
- Production.
- Analyse.
- Publication et diffusion.
- Archivage des données.

Les informations statistiques portent notamment sur la population, l'économie, la vie sociale, l'environnement et l'utilisation de l'espace. Statistique Vaud est l'entité de l'administration cantonale compétente en matière de statistique cantonale, bien que les services de l'Administration cantonale puissent également avoir des tâches en matière statistique.

4.1.2. Evolution du contexte et organisation

Entre les années 70 et 90, la statistique cantonale a connu des évolutions qui ont fait apparaître de nouveaux défis. Voici les évolutions du contexte de la statistique cantonale¹⁷ :

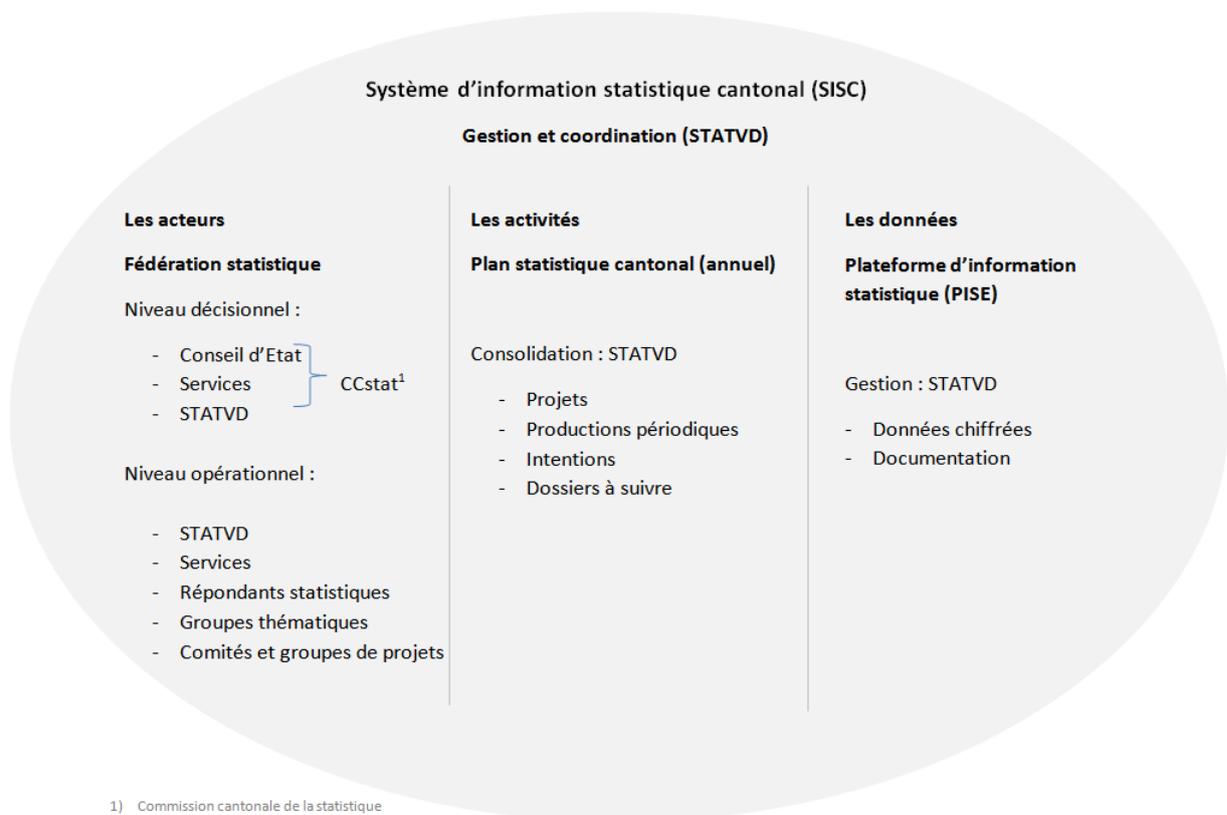
- L'**informatisation** de l'Administration cantonale.
- L'acquisition de nouvelles compétences dans les services.
- La modification du **métier de statisticien**.
- L'augmentation de la **demande** d'information.
- L'extension du **champ** de la statistique publique.
- La collaboration facilitée avec les communes.
- Les passages obligés du système statistique suisse.
- La nouvelle coopération régionale et transfrontalière.
- La structuration du système d'information statistique.

Pour faire face aux défis qu'impliquent ces changements, le Conseil d'Etat a mis en place au début des années 90 une **organisation transversale** de la statistique

¹⁷ Exposé des motifs et projet de Loi sur la statistique cantonale, BGC n°29, 8 septembre 1999, p. 2840-2845.

cantonale, en donnant à Statistique Vaud une fonction centrale dans cette organisation (voir schéma ci-après). La fonction statistique est dès lors organisée selon une **conception fédérative** et le développement de la statistique se pense selon une **logique thématique et interdépartementale**. La fédération statistique, pilotée par la Commission cantonale de statistique (CCstat), est chargée de construire un véritable système d'information cantonal coordonné par Statistique Vaud. C'est cette même organisation qui a été retenue dans la Loi sur la statistique (LStat), entrée en vigueur en 1999.

Schéma du système d'information statistique cantonal :



Statistique Vaud a pour **mission** :

- La gestion et l'exploitation du **système d'information** statistique cantonal en coordination avec les partenaires (ex : productions périodiques, diffusion des résultats, définition du cadre technique et méthodologique, gestion de PISE, accès aux informations, garant du respect des lois).
- La réalisation d'**enquêtes** directes.
- L'exécution de **mandats** et de recherches d'intérêt public (ex : travaux prospectifs).

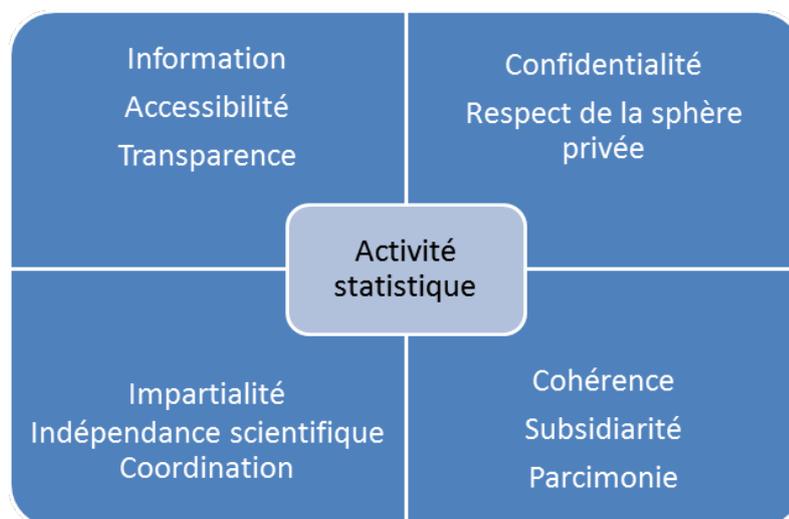
4.1.3. Dix principes fondamentaux

La loi sur la statistique précise les **dix principes fondamentaux** sur lesquels reposent les activités de la statistique cantonale. Ces principes fondamentaux sont complétés par la Charte de la Statistique publique de la Suisse¹⁸.

Statistique Vaud s'engage notamment à :

- Produire des informations statistiques pour répondre au besoin de l'intérêt général et de la conduite des politiques publiques (**information**).
- Garantir l'accès à l'information (**accessibilité**).
- Garantir la **confidentialité** des données, ne pas porter atteinte à la sphère intime des personnes.
- Garantir l'**indépendance scientifique** de l'activité statistique, notamment vis-à-vis du pouvoir politique et de tout groupe d'intérêt.
- Présenter les résultats de manière **impartiale**, sans proposition ni recommandation de nature politique.
- Assurer la **cohérence** et l'**efficacité** du système cantonal (coordination).

Principes fondamentaux de l'activité statistique :



¹⁸ Charte de la Statistique publique de la Suisse :

http://www.stat.vd.ch/Data_Dir/ElementsDir/2156/6/F/charte.pdf

4.2. Proposition d'organisation

La LStat est une loi cadre qui définit une politique d'ensemble pour la statistique qui tient compte des évolutions contextuelles mentionnées précédemment. Cette loi reconnaît à Statistique Vaud un rôle d'information spécialisé. La LStat marque la volonté du Conseil d'Etat de penser la statistique comme **une fonction transversale** organisée dans un **système structuré** intégrant **l'ensemble des partenaires** concernés dans et hors de l'Administration. Des caractéristiques qui en font une entité idéale pour réaliser des travaux prospectifs.

De plus, Statistique Vaud regroupe des statisticiens spécialisés dans le traitement et l'analyse des données dans les 21 domaines de la statistique publique. L'entité est donc composée d'une équipe **pluridisciplinaire**. Le développement d'une activité prospective, basée sur les données du système d'information cantonal en ayant recours aux spécialistes des différentes thématiques est dès lors possible. Il s'agit de trouver le bon mode d'organisation afin de pouvoir réaliser des travaux prospectifs avec la vision pluridisciplinaire que ceux-ci sous-entendent.

La proposition d'organisation tient compte de différents paramètres. Dans un premier temps, l'objectif visé par la démarche permet de calibrer la taille de la structure à mettre en place. Par ailleurs, la structure doit s'intégrer avec cohérence à l'activité statistique de l'entité et respecter ses principes fondamentaux.

4.2.1. Création d'une section « Prospective »

Pour répondre aux besoins en matière de production de travaux prospectifs, Statistique Vaud propose une réorganisation de l'entité. Celle-ci implique la création d'une section « Prospective ».

4.2.1.1. Missions

Selon les conclusions obtenues aux chapitres précédents, la nouvelle section prospective endosserait les **missions** suivantes :

- La structure fournit une **aide à la décision politique** en alimentant les réflexions stratégiques par des résultats opérationnels.
- La structure produit des **documents opérationnels** utiles à la prise de décision politique impliquant une certaine réactivité (délai de production 3 à 4 mois). Les documents comportent 6 à 15 pages et présentent des estimations et des macrotendances et non des résultats avec un haut degré de précision. On peut imaginer la production simultanée de deux documents : un document de 6 à 15 pages à l'attention du mandant et réalisé à des fins politiques et un document de synthèse à des fins de diffusion publique. A terme, la structure doit être en mesure de traiter plusieurs thèmes simultanément.
- **Horizon temporel** des analyses prospectives allant généralement de 3 à 5 ans.

- Concentration sur des **thématiques** spécifiques (non globales) dans des domaines variés en fonction du réel pouvoir d'action du Canton dans ce domaine, des compétences internes à Statistique Vaud ainsi que de l'implication possible des services métiers.
↳ Une **alternative** à cette proposition serait de choisir les sujets sur une base participative en intégrant une contribution des acteurs de la prospective (organismes publics, privés et du monde académique).
- La **démarche** est pluridisciplinaire, mêlant méthodes qualitatives et quantitatives, et exploratoire. Elle n'intègre pas de choix stratégiques mais sert d'aide à la décision politique. Les décideurs font ensuite leurs choix stratégiques sans que des propositions ne soient formulées dans le cadre de l'exercice de prospective.
- La structure consulte les **experts** internes à Statistique Vaud et à l'Administration cantonale vaudoise (ACV) et ceux externes à l'Administration. Ces consultations se font sans intégrer les personnes dans des groupes de travail afin de ne pas allonger le temps de production des résultats.

4.2.1.2. Composition de la section « Prospective »

Composition de la nouvelle section prospective et tâches :

Poste	Tâches
Responsable de secteur de recherche	Coordonner les travaux de prospective
Chefs de projets « prospective »	Gérer, suivre et réaliser tout ou partie d'une étude prospective
Perspectivistes	Réaliser les travaux de perspective de population, nécessaires à tout travail de prospective.

Le responsable de secteur de recherche ainsi que les chefs de projets prospective continueront à assumer, dans la mesure du possible, des travaux statistiques en plus de leur activité prospective. Un **aménagement des dossiers** doit être envisagé. Les projets statistiques gérés dans la section prospective sont sous la responsabilité du responsable de la section « prospective ».

Les deux perspectivistes réalisent les travaux relatifs aux projections démographiques nécessaires à tout travail de prospective. Leur activité ne serait pas fondamentalement modifiée.

4.2.1.3. Réorganisation de Statistique Vaud

Statistique Vaud est actuellement composé de 4 sections. Avec la réorganisation de l'entité, le nombre de section reste inchangé mais Statistique Vaud réorganise les sections avec une redistribution des activités dans les sections « Analyse statistique », « Registres » et « Prospective ».

Réorganisation de Statistique Vaud :

	Avant réorganisation ¹⁹	Dès le 1 ^{er} janvier 2016
Nb de sections	4	4
Sections	Statistique population (SPSEP) Statistique financières (SEFSE) Section Lausanne (SL) Administration, diffusion, méthode & système d'information statistique (SADMSIS)	Analyse statistique Registres Prospective Disparition au 31.12.2015 Support et méthodes statistiques

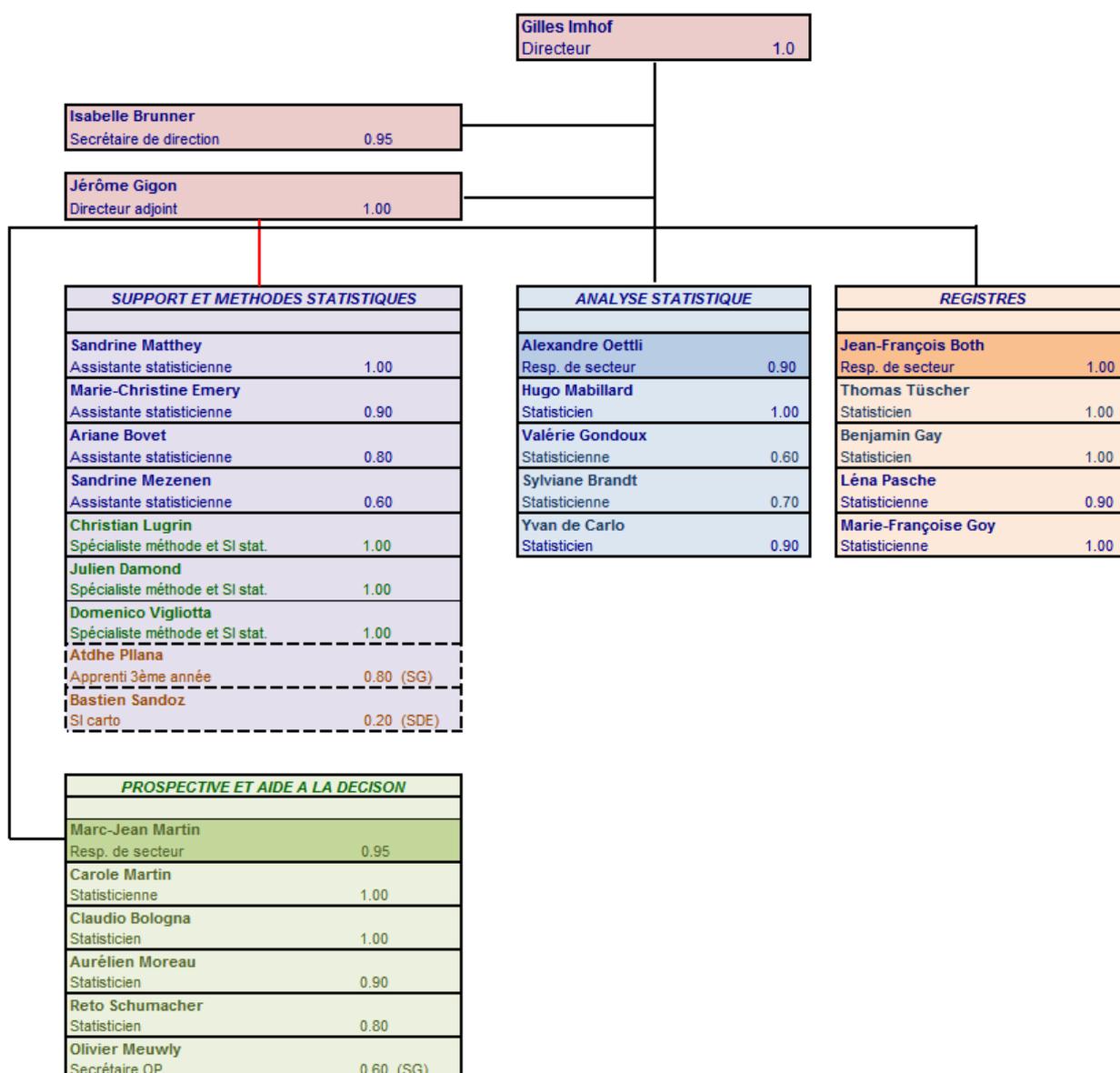
L'intégration de travaux de prospective n'implique pas seulement une réorganisation de l'entité mais également une **diminution de l'activité statistique** afin d'éviter le recours à des ressources en personnel supplémentaires. La réorganisation des dossiers statistiques, afin de permettre l'introduction de cette nouvelle activité prospective au sein de Statistique Vaud, doit être réfléchi afin de ne pas se priver de données utiles à l'accomplissement de la mission de statistique publique mais également utiles à la réalisation de travaux prospectifs.

¹⁹ Voir Annexe 6 : Organigramme de Statistique Vaud au 1^{er} août 2015

La section « Support et méthodes statistiques » est la moins impactée par cette réorganisation en termes « métiers » et d'effectifs. Toutefois, elle sera appelée à participer aux projets de « prospective » au travers des spécialistes en méthode et en système d'information statistique et des assistantes statisticiennes pour la réalisation de travaux prospectifs et leur publication.

Les spécialistes en méthode et en système d'information statistique adopteront par ailleurs une organisation en mode projet afin de garantir un accès aisé et rapide aux ressources pour les projets de « prospective ».

Organigramme de Statistique Vaud au 1^{er} janvier 2016 :



NB : Chaque statisticien aura une activité « participation à des projets de prospective » dans son cahier des charges.

4.2.2. Respect des principes fondamentaux de la statistique cantonale

Pour s'intégrer avec cohérence à l'activité statistique de l'entité, l'activité prospective doit respecter les principes fondamentaux sur lesquels repose la statistique cantonale. L'ensemble de ces principes ont été présentés au point 4.1.3.

Trois principes doivent être rappelés :

- **L'indépendance scientifique** de l'activité statistique, notamment vis-à-vis du pouvoir politique et de tout groupe d'intérêt.
- La présentation des résultats de manière **impartiale**, sans proposition ni recommandation de nature politique.
- **L'accessibilité** des informations.

Ainsi, les analyses prospectives réalisées par Statistique Vaud doivent être indépendantes, de nature exploratoire et les résultats doivent pouvoir être accessibles au public.

Concernant ce dernier point, les résultats pourraient être présentés sous deux formes, avec des destinataires et des contenus différents :

- Des **rapports prospectifs** : rapports à l'attention du mandant, de 6 à 15 pages. Ces documents ne seraient pas rendus publics mais pourraient être transmis aux services internes de l'ACV concernés par la problématique.
- Des **notes d'analyse ou note de prospective** : documents de 2 à 4 pages présentant un résumé du travail réalisé. Ces notes devraient être accessibles au public.

4.2.3. Qui mandate, commande les sujets ?

Les projets prospectifs menés à Statistique Vaud doivent être discutés au sein d'un organe qui mandate l'entité pour réaliser les travaux. Ces travaux prospectifs ne pourront pas être intégrés dans le plan statistique dans la mesure où une certaine réactivité est attendue de la part de la structure mise en place.

Trois alternatives sont possibles quant au choix du mandant :

- La Commission cantonale de statistique
- Une délégation du Conseil d'Etat
- L'Organe de prospective

Au vu de l'emploi du temps des membres composant ces groupes, **une seule rencontre** est envisageable par année afin de déterminer les sujets à traiter. Ces sujets seront proposés par Statistique Vaud (sur la base d'une activité de veille) et enrichis par les propositions des membres du groupe. Puisque la section prospective se veut une structure réactive, celle-ci doit conserver une certaine autonomie quant aux choix des thématiques à aborder. En effet, en cours d'année, si certains sujets semblent pertinents alors qu'ils n'avaient pas été discutés avec le mandant, Statistique Vaud doit pouvoir travailler sur ces thématiques également.

Pour chaque thématique choisie dans le cadre d'un de ces deux groupes, une personne référente sera désignée afin de prendre connaissance du rapport réalisé par Statistique Vaud et définir les destinataires de ce rapport au sein de l'administration. La note d'analyse ou de prospective sera par ailleurs publiée par Statistique Vaud.

Choix du mandant des travaux prospectifs de Statistique Vaud :

Ce tableau présente trois solutions quant au choix du mandant des travaux prospectifs de Statistique Vaud.

	CCStat	Délégation du CE	Organe de prospective
Description	<ul style="list-style-type: none"> - Chef du DFIRE - Secrétaires généraux - Directeur STATVD 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 membres du CE - Directeur de STATVD 	<ul style="list-style-type: none"> - 9 personnes : 2 membres du CE, Chancelier, représentants du monde académique
Avantages	<ul style="list-style-type: none"> - Structure existante à réhabiliter - Proximité des SG avec l'opérationnel pour la mobilisation de ressources internes à l'ACV - Positionnement interdépartemental 	<ul style="list-style-type: none"> - Légitimité - Equilibre de force entre les membres du groupe - Organe décisionnel 	<ul style="list-style-type: none"> - Présence de membres hors de l'ACV
Inconvénients	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport de force déséquilibré 	<ul style="list-style-type: none"> - Organe éloigné de l'opérationnel - Déjà une délégation du CE pour l'OP -Création d'une nouvelle structure 	<ul style="list-style-type: none"> - Organe éloigné de l'opérationnel
Recommandation de STATVD	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Solution retenue	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Pour rappel la CCstat est l'organe faitier de la Fédération cantonale de statistique présentée au point 4.1.2. Voici sa composition :

- Chef du Département des finances (présidence).
- Secrétaires généraux des sept départements et de l'Ordre judiciaire.
- Directeur de Statistique Vaud.

La CCstat a pour **mission** de :

- Piloter et coordonner l'activité des groupes thématiques, prendre connaissance du plan statistique cantonal et contrôler le respect des objectifs généraux.
- Soumettre annuellement au Conseil d'Etat le plan statistique.
- Définir et examiner régulièrement les thèmes de la fédération statistique en fonction des besoins et des évolutions constatées.

4.2.4. Quid de l'organe de prospective ?

L'intégration d'une fonction prospective à Statistique Vaud pourrait être considérée comme un doublon vis-à-vis de la démarche de l'Organe de prospective (OP) ayant donné lieu au rapport « Vaud 2030 ». Or, à y regarder de plus près, des différences significatives distinguent leurs activités respectives.

Si l'on reprend les éléments présentés dans le tableau récapitulatif du point 2.3.4, la **section prospective** de Statistique Vaud se dirige vers une démarche s'inspirant du scénario « utilité opérationnelle ». Pour rappel, sa mission est d'alimenter les réflexions stratégiques par des résultats opérationnels obtenus en mêlant méthodes qualitatives et quantitatives.

Quant à lui, **l'organe de prospective** est proche du scénario de « renforcement des réseaux ». Cet organe est une réponse à la volonté de la constituante de créer un organisme dont la mission est d'« identifier les évolutions sociales, techniques, scientifiques, économiques, politiques, environnementales, culturelles et philosophiques et d'en rendre compte aux autorités politiques ».

Les travaux, ayant abouti pour le premier exercice à la publication du rapport « Vaud 2030 », sont concrètement réalisés par le « secrétaire de l'OP » (SG-DFIRE). L'OP intervient quant à lui pour valider les « fiches variables » et les scénarios.

Différences entre activité prospective à STATVD et démarche « Vaud 2030 » de l'OP :
Tableau présentant les éléments qui permettent de distinguer les activités prospectives de la Section prospective à Statistique Vaud et la démarche « Vaud 2030 » de l'OP.

	Section prospective à STATVD	Démarche « Vaud 2030 » de l'OP
Mission	Alimenter les réflexions stratégiques par des résultats opérationnels obtenus en mêlant méthodes qualitatives et quantitatives	Mener une large réflexion collective utile à la définition d'actions stratégiques par le biais de méthodes qualitatives
Mobilisation	Moyenne	Forte
Impact stratégique	Indirect (démarche exploratoire)	Indirect (démarche exploratoire)
Ressources (temps et personnel)	Moyennes	Importantes
Horizon temporel	3 à 5 ans	10 à 20 ans
Thématique	Spécifique	Globale
Diffusion	Mixte : note publique et rapport confidentiel	Publique

Ces deux activités répondent à des besoins différents, raison pour laquelle le **rapport de l'OP** selon la démarche actuelle (soit la démarche décrite dans le rapport « Vaud 2030 ») est maintenu, tout en intégrant davantage d'éléments chiffrés dans les « fiches variables ».

Compte tenu de ce qui précède, et dans le but de rassembler les activités prospectives au sein d'une même entité, le secrétaire de l'OP, actuellement rattaché au Secrétariat général du Département des finances et des relations extérieures (SG-DFIRE), poursuivra son activité au sein de la section prospective de Statistique Vaud.

La section prospective de Statistique Vaud présentera régulièrement ses travaux à l'OP, qui se réunit actuellement entre 2 et 4 fois par an.

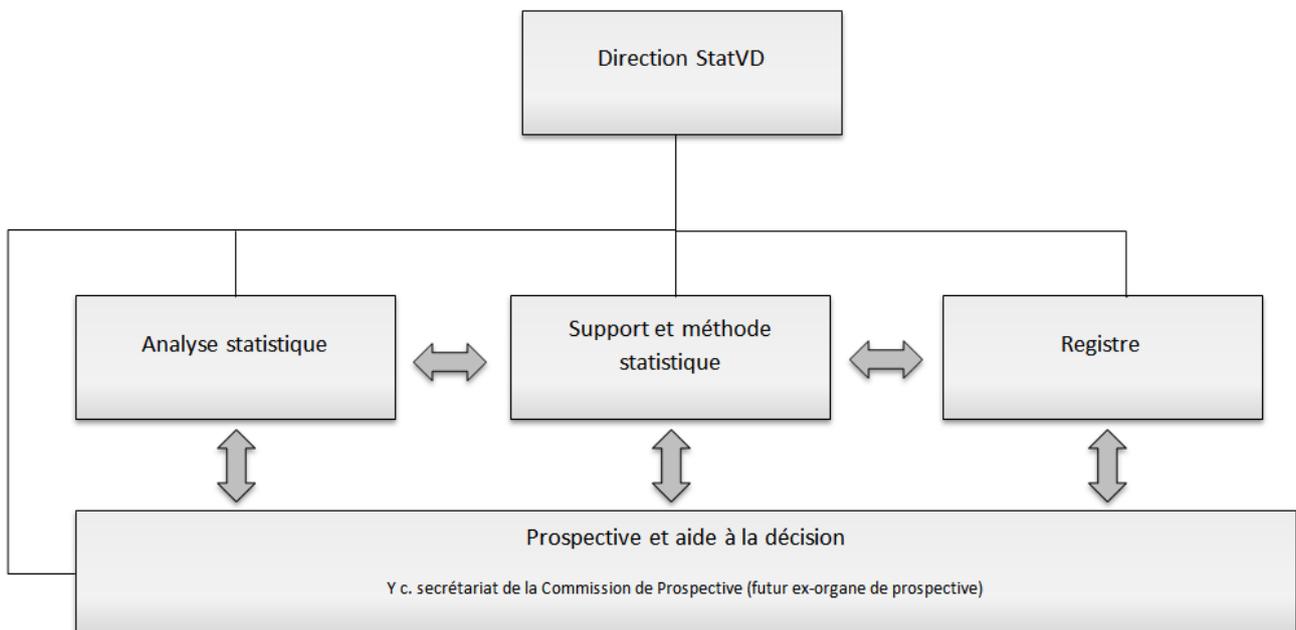
4.2.5. Mode de fonctionnement

La section prospective gère les travaux prospectifs de Statistique Vaud tout en conservant certains dossiers statistiques. Les prospectivistes, travaillant sur les données de population, rejoignent la section prospective compte tenu de l'importance de ces données comme fondement à tous travaux prospectifs. De plus, la section prospective fait un travail de veille prospective en continu afin d'identifier des sujets susceptibles d'être traités.

La section prospective travaille en étroite collaboration avec les sections « Analyse statistique », « Registres » et « Support et méthodes statistiques ». En effet, les statisticiens fournissent les données de base et la connaissance spécialisée du domaine alors que la section « Support et méthodes statistiques » fournit un soutien administratif (notamment la PAO pour la diffusion) ainsi que les compétences en matière de méthodes statistiques.

Ce mode de fonctionnement implique une certaine **souplesse** au niveau de l'organisation de la part des statisticiens. En effet, selon les sujets traités, un statisticien pourrait être sollicité de manière importante une année puis pas du tout l'année suivante. Il faut alors être en mesure de réorganiser les projets pour assurer la **réactivité** voulue pour la gestion des projets prospectifs.

Organigramme fonctionnel interne de Statistique Vaud :



Au vu de la nature **participative** et **pluridisciplinaire** de la démarche prospective, la section prospective fera appel à des ressources internes et externes à l'ACV pour la réalisation de ces travaux. En fonction de la thématique abordée, les chefs de projets de prospective doivent s'appuyer sur :

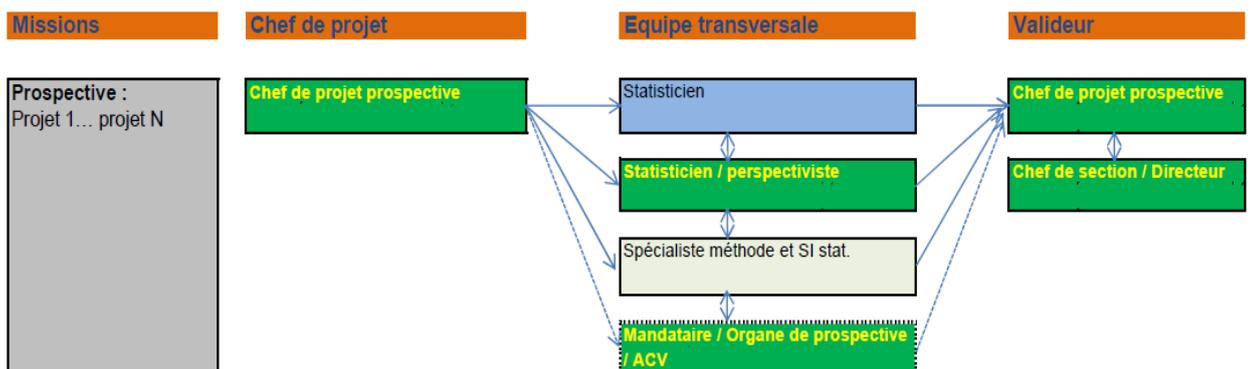
- Les **statisticiens** en fonction de leur spécialisation et leur domaine de compétence (interne à Statistique Vaud).
- Les **spécialistes métiers** au sein des services concernés (interne à l'ACV).
- Les **experts externes** à l'ACV : milieu académique (ex : HES, Université, EPFL), bureaux d'étude, etc.

La gestion des projets prospectifs est confiée au chef de projets. Le chef de projets fait appel aux compétences des différents experts (internes et externes) de manière **bilatérale**. Ce fonctionnement exclut la multiplication des groupes de travail qui impliqueraient un allongement du temps nécessaire à la conduite des projets.

Les **secrétaires généraux** concernés par la thématique proposent des personnes ressources dans les services métiers au moment du choix des sujets par la CCStat. Les Secrétaires généraux seront alors appelés à informer ces personnes du projet afin de **légitimer les sollicitations** de Statistique Vaud. L'adhésion des Secrétaires généraux au projet prospectif détermine en partie l'implication des experts métiers. Il en découle une incidence favorable à la réussite et à la qualité des projets.

Les relations avec les différents acteurs est d'autant plus importante qu'elle peut permettre d'**éviter des redondances** dans le traitement de certains sujets. Il n'est pas souhaitable que deux services de l'Etat mènent en parallèle des travaux comparables. Il en va de même pour les acteurs externes à l'Etat. Une bonne coordination et communication sont donc nécessaires.

Organisation par projet :



NB : Dans le cadre des projets prospectifs, Statistique Vaud sera amené à réaliser **des enquêtes**, dans le cas où les informations nécessaires ne sont pas disponibles. La base légale relative aux enquêtes directes devrait être revue afin de permettre la réactivité attendue à l'égard de ces travaux. En effet, l'art. 8 LStat prévoit que toute enquête

directe soit décidée par le Conseil d'Etat par voie d'arrêté. De plus, un budget doit être prévu afin que ces enquêtes puissent être réalisées.

4.2.6. Mise en œuvre du changement organisationnel

La mise en œuvre de ce changement organisationnel nécessite :

- L'acquisition, par le personnel, de compétences spécifiques à la réalisation de projets prospectifs par le biais d'une **formation**.
- La mise en place d'une **méthodologie** propre à la réalisation de travaux prospectifs au sein de Statistique Vaud.
- La mise en œuvre **progressive** de cette nouvelle activité avec une montée en puissance de la section. Cette mise en œuvre progressive permettra également d'évaluer si les rapports produits correspondent aux besoins et de mettre en place une méthode de travail.

Concernant la formation, des compétences internes sont déjà disponibles puisque plusieurs statisticiens ont mené des travaux s'approchant de travaux prospectifs (perspectives de population, besoins en lits hospitaliers, perspectives scolaires, etc.) ou ont réalisé des mandats d'expertise ou de recherche. Dans le cadre de ces mandats, les statisticiens ont développé les connaissances nécessaires à la définition d'une problématique, l'application des méthodes tant qualitatives que quantitatives ainsi que la mise en œuvre. Par ailleurs, deux collaborateurs ont mené des travaux prospectifs²⁰.

Plusieurs institutions proposent des formations en prospective :

- **Futuribles International** propose des sessions de formation aux concepts et méthodes de la veille, de la prospective et de la stratégie, et organise également des sessions de formation de prospective thématique. Des sessions de formation *ad hoc* sont également conçues pour répondre aux besoins propres des entreprises et organisations²¹.
- Le **Conservatoire national des arts et métiers** propose un Certificat de compétence en Prospective et management stratégique. Ce Certificat a pour objectif de donner une formation complète sur les différentes dimensions de l'environnement stratégique des entreprises, secteur public ou privé : prospective, stratégie, management et marketing²².

²⁰ Cunha, A. & Both, J.-F. & Rérat, P. & Tortelli, E. (2000). *L'aménagement du territoire dans le canton du Jura: éléments pour une réflexion prospective*. Neuchâtel : Institut de géographie. Rapport : http://w3.jura.ch/plan-directeur/telechargement/Etudes_prospectives/Elements_reflexion_prospective.pdf

Brandt, S. (2011). *La participation des Vaudoises au marché du travail à l'horizon 2040*. Lausanne : SCRIS. Travail réalisé dans le cadre du cours « Enjeux de société et prospectives » Prof. Giuliano Bonoli, IDHEAP, Lausanne. Cette formation n'est plus dispensée aujourd'hui.

²¹ Formations à Futurible : <https://www.futuribles.com/base/formation/>

²² Formation du CNAM : http://mip-ms.cnam.fr/ecole-management-societe/management-innovation-prospective/mip-master-niveau-ii/certificat-de-competence-prospective-et-management-strategique--200441.kjsp?RH=PEDAGO_106042CERT

- Le **Groupe d'étude ressources prospective** (GERPA) propose des formations à la prospective pratique²³. Ils proposent notamment la formation suivante : « La prospective territoriale : méthodes et pratiques »²⁴.
- L'Université catholique de Louvain et l'Université de Liège, en partenariat avec **l'IWEPS** et la SWEP, organisent la deuxième édition du certificat interuniversitaire en analyse prospective²⁵.
- La **HEG de Genève** (Prof. Thomas Gauthier) prépare actuellement une formation en prospective stratégique pour les secrétaires généraux des départements genevois. Cette formation devrait être mise en place en automne 2015.

4.2.7. Déroulement d'une étude prospective à Statistique Vaud

Dans l'idéal, une étude prospective à Statistique Vaud devrait suivre les étapes suivantes :

Etape 1 : Veille prospective et présélection des sujets à Statistique Vaud

La section prospective exerce en continu une activité de veille prospective. En fonction des sujets identifiés comme pertinents, la section prospective présélectionne des sujets qui seront soumis au mandant.

Etape 2 : Choix du sujet par le mandant

Le mandant se réunit et choisit un ou plusieurs sujets à traiter parmi les propositions :

- de la section prospective de Statistique Vaud
- du mandant lui-même.

Cette rencontre marque le lancement des travaux prospectifs avec la définition d'un calendrier. Pour chaque thématique choisie, une personne de référence est désignée afin de prendre connaissance du rapport réalisé par Statistique Vaud et définir les destinataires de ce rapport au sein de l'Administration. La note d'analyse ou de prospective sera par ailleurs publiée par Statistique Vaud. Les secrétaires généraux proposent des personnes ressources faisant partie de leurs services en tant qu'experts. Les secrétaires généraux s'engagent à informer ces personnes ressources des sollicitations futures de Statistique Vaud.

Etape 3 : Phase exploratoire

Le chef de projets de la section prospective chargé de l'analyse d'une thématique commence par un travail exploratoire permettant de déterminer si des travaux similaires ont déjà été menés ou sont actuellement menés dans d'autres services de l'Etat ou à l'extérieur. Cela permet d'éviter les redondances.

²³ Formation GERPA : <http://www.ressources-prospective.com/index.php/les-services/formations-en-intra>

²⁴ Programme de formation GERPA : http://www.ressources-prospective.com/uploads/03_Les-Services/Formation_GERPA_Prospective_territoriale.pdf

²⁵ Certificat interuniversitaire en analyse prospective : <http://www.iweps.be/analyse-prospective-certificat-interuniversitaire-ucl-ulg-0>

Par ailleurs, le chef de projets prend les premiers contacts avec les partenaires internes et externes.

Etape 4 : Validation (étape facultative)

Si la phase exploratoire, comprenant la revue de la littérature et des données disponibles, laisse penser que les questions auxquelles il sera possible de répondre se distinguent nettement des attentes de départ, le chef de projet reprend contact avec le mandant afin de valider la nouvelle orientation des travaux.

Etape 5 : Travaux prospectifs

Le chef de projets problématise le sujet en alimentant ses réflexions par des contacts avec les partenaires internes et externes. Il rédige le rapport et prépare les documents : le rapport et la note d'analyse ou de prospective.

Etape 6 : Transmission du rapport à la personne de référence

Le rapport est transmis par le chef de projets à la personne de référence. Cette dernière communique à Statistique Vaud la liste des destinataires.

Etape 7 : Diffusion

Statistique Vaud diffuse le rapport et la note d'analyse ou de prospective simultanément, respectivement aux destinataires définis par la personne de référence et sur son site Internet, dans une rubrique prévue à cet effet.

ANNEXE 1 : Inventaire des entités intégrant une fonction prospective

Pour chaque pays retenu, l'inventaire recense les organismes publics, privés ainsi que les instituts du monde académique qui traitent de prospective. Néanmoins, la priorité est donnée aux institutions publiques afin d'étudier leur mode d'organisation ainsi que les thématiques abordées.

Les institutions publiques les plus importantes de l'inventaire font l'objet d'une « fiche-entité », fournie en annexes 2 à 5 (pp. 59-93), qui détaille systématiquement les points suivants :

- Présentation de l'entité
- Rattachement administratif et positionnement institutionnel
- Historique et genèse de la création de l'entité
- Missions de l'entité
- Organisation du travail, fonctionnement
- Productions et publications
- Thématiques abordées.

1. Suisse

a. Cantons suisses

Afin de connaître ce qui se fait en matière de prospective dans les administrations des différents cantons suisses, les chanceliers d'Etat de tous les cantons ont été contactés en janvier 2015. Sur les 25 cantons suisses contactés, cinq cantons n'avaient pas répondu à notre demande en mai (BL, BS, TI, UR, VS). Ces cantons sont donc exclus de l'inventaire.

Globalement, on constate que dans la majorité des cantons, la réflexion sur les enjeux futurs de chaque canton est du ressort du Conseil d'Etat qui fixe ses axes stratégiques dans son programme de législature. Des travaux spécifiques portant sur le long terme peuvent être réalisés par les départements concernés. Pour quelques cantons (AG, GR, GL, OW, TG), la réflexion du Conseil d'Etat peut être enrichie par la consultation de partenaires externes. Les deux exemples les plus intéressants sont les cantons d'Argovie et de Thurgovie. Pour le premier, un réel travail de prospective a été réalisé. La méthodologie a été mise en place avec l'Institut de Management public de la Haute école Zurichoise en sciences appliquées. Dans le deuxième cas, le canton de Thurgovie n'a pas directement réalisé un travail prospectif mais a créé, en partenariat avec le privé, une Fondation chargée de réfléchir à l'avenir du Canton. Finalement, nous constatons que, parmi les cantons suisses, seul le canton de Vaud s'est doté d'un organe de prospective prévu par sa Constitution. Un projet existe actuellement à la Chancellerie genevoise. Une formation à la veille stratégique et à la prospective est prévue cet automne pour les membres des états-majors des départements de l'administration cantonale genevoise.

Avant de décrire plus précisément la situation des différents cantons selon l'organisation qu'ils ont retenue, un tableau permet de résumer la situation de manière simplifiée.

Organisation de la réflexion sur les enjeux du futur selon les cantons suisses :

	Organisation participative	Organisation interne	Création d'une entité réalisée ou envisagée
Type de réflexion prospective	Réflexion participative sur les enjeux du futur. Consultation de partenaires externes.	Réflexion sur les enjeux du futur interne au CE ou aux départements	Création d'une entité réalisée ou envisagée mais abandonnée ou en attente
Cantons concernés	AG, GR, GL, OW, TG	FR, NE, JU, LU, ZH, SZ, SH, NW, GR, AI, SO	BE, AR, GE, SG, VD

Mise en place d'une entité chargée de réaliser des travaux prospectifs ou d'étude des enjeux du futur dans les cantons :

- Organisation participative de la réflexion sur les enjeux du futur (AG, TG, GR, GL, OW)
 - **Argovie** : Dans le canton d'Argovie, le Conseil d'Etat adopte un plan de développement à horizon 10 ans à chaque début de législature. Pour chacun des 9 axes politiques essentiels, sont décrits les défis, ensuite la pertinence stratégique-politique pour le canton et finalement les objectifs à long terme du Conseil d'Etat. Ces axes sont réalisés pendant le programme de législature avec la planification des tâches et le plan financier.

L'élaboration du plan de développement est coordonnée par la chancellerie (Département Stratégie et relations extérieures). En ce qui concerne le processus d'élaboration, ils commencent par évaluer le degré de réalisation de l'ancien plan de développement dans les 9 domaines politiques. Dans le cadre d'un monitoring d'environnement, ils effectuent ensuite une analyse plus large et les tendances nationales qui sont pertinentes et vraisemblables pour le canton. Avec un focus groupe composés d'experts internes et externes, plusieurs workshops conçoivent des scénarios de développement possibles desquels il faut attendre des prévisions à long termes dans l'économie, la société, le développement et la politique. Selon les besoins, ils ont recours à des conseillers scientifiques ou ils mandatent un Think Tank (laboratoire d'idée). Les axes politiques en tant que conclusion de ces travaux sont définis dans les 3 premiers mois d'une nouvelle législature par le collège gouvernemental. Le dialogue intensif sur les axes commun au collège gouvernemental est particulièrement précieux pour l'aménagement de la politique cantonale.

Le plan de développement est soumis au Grand Conseil pour prise de connaissance. La concrétisation des axes dans le plan de développement sont effectués avec la planification à moyen terme des tâches et du plan financier. Dans la planification à moyen terme, le Grand Conseil intervient concrètement²⁶.

L'approche méthodologique du dernier processus de travail a été publiée en collaboration avec l'Institut de Management Public de la Haute école zurichoise en sciences appliquée (IVM, ZHAW) dans le rapport annuel 2013 de la « Société suisse des sciences administratives »²⁷. Leur démarche est réellement de nature prospective.

- **Thurgovie** : Il n'existe pas d'entité au sein de l'administration. La constitution thurgovienne ne contient pas d'article demandant la création d'une telle entité. Néanmoins, une fondation a été créée par le canton de Thurgovie, la banque cantonale thurgovienne et UBS afin d'établir des perspectives orientées vers le futur du canton (voir la puce Fondation « ThinkTankThurgau » du point c. Think Tank p. 45).
- **Grisons** : Dans le cadre du programme de législature, le Conseil d'Etat collabore avec une Commission du Grand Conseil afin de recenser les défis ainsi que les tendances à moyen terme. Un conseiller externe (doctorant d'une université) est mandaté afin d'élargir le champ d'analyse.

Les travaux ont été coordonnés par la Chancellerie. La Chancellerie a également organisé un congrès stratégique, animé par des experts externes, regroupant le Conseil d'Etat et la commission du Grand Conseil afin de consolider les thèmes qui devraient être retenus lors de la formulation des objectifs politiques. Finalement, c'est sur la base de ces objectifs que le Conseil d'Etat rédige son programme de législature et son plan financier. La réflexion sur les enjeux du futur est participative mais pas de nature prospective puisqu'elle n'aboutit pas à la rédaction de scénarios.

- **Glaris** : Glaris réalise une planification à long terme (planification des axes politiques essentiels et programme de législature) dans le cadre de workshops avec différents cercles de participants. L'organisme compétent est la Chancellerie puisqu'ils sont chargés de la planification et du pilotage pour le Conseil d'Etat. La réflexion sur les enjeux du futur

²⁶ « Aufgaben- und Finanzplan 2015–2018 » : https://www.ag.ch/de/rr/strategie_rr/afp/afp.jsp

²⁷ Brüesch, C. & Brändli, D. (2013). *Gouverner, c'est prévoir*. Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2013 : pp. 11-32 :

http://www.sgvw.ch/d/Documents/Jahrbuch%20PDFs/Jahrbuch%202013/140225_1_Br%C3%BCesch_Br%C3%A4ndli.pdf

est participative mais pas de nature prospective puisqu'elle n'aboutit pas à la rédaction de scénarios.

- **Obwald** : Le conseil d'Etat a publié en décembre 2013 « Stratégie à long terme 2022+ du canton d'Obwald »²⁸. Ce rapport accompagne le programme de législature 2014-2018. Le Conseil d'Etat considère que l'établissement d'une orientation stratégique du canton est prioritaire. Il a consacré plusieurs réunions, a consulté les cadres ainsi que les conseils municipaux des 7 communes obwaldiennes. On ne peut pas parler de réel travail prospectif dans ce rapport de 11 pages (pas de méthode de prospective utilisée telle que la méthode des scénarios).
- Organisation interne de la réflexion sur les enjeux du futur (FR, NE, JU, LU, ZH, SZ, SH, NW, GR, AI, SO)
 - **Lucerne** : Chaque service ou division se charge de réaliser les travaux de planification à long terme qui lui semblent utiles en recourant, si nécessaire, aux prestations de tiers (ex : statistique, stratégie, experts du domaine...). C'est le Conseil d'Etat qui donne une vue d'ensemble des prévisions et fixe la stratégie politique du long terme dans son programme de législature. La réflexion sur les enjeux du futur n'est pas de nature participative et n'aboutit pas à la rédaction de scénarios.
 - **Nidwald** : Le Conseil d'Etat publie un document à l'horizon 2025²⁹ qui sert de base pour le programme de législature. Il ne s'agit pas d'un travail prospectif.
En janvier 2015, le processus est réitéré pour la préparation du programme de législature 2017-2020.
- Création d'une entité spécifiquement dédiée à la prospective réalisée ou envisagée mais abandonnée (SG, BE, AR) ou en attente (GE)
 - **Saint-Gall** : La Chancellerie avait confié à son service de planification politique (Politische Planung ou PPC) la réalisation d'études prospectives entre 2008 et 2010. Néanmoins, cette tâche a été abandonnée par la structure qui est maintenue. Celle dernière participe notamment à la définition d'objectifs globaux pour le gouvernement.
 - **Genève** : Depuis plusieurs années, le collège des secrétaires généraux, présidé par la Chancelière d'Etat, est engagé dans une réflexion sur la mise en place d'une entité transverse en matière de prospective. Cette

²⁸ Rapport « Langfriststrategie 2022+ des Kantons Obwalden »

http://www.ow.ch/dl.php/de/52eba901cadb7/Langfriststrategie_2022_.pdf

²⁹ Rapport « Leitbild Nidwalden 2025 : zwischen Tradition und Innovation »

<http://www.nw.ch/dl.php/de/53ba97c2539ba/Leitbild.pdf>

réflexion n'a néanmoins pas encore abouti à la création d'une telle structure.

La prochaine étape est la mise en œuvre d'une formation, assurée par la HEG (Prof. Thomas Gauthier), à la veille stratégique et à la prospective pour les membres des états-majors des départements de l'administration cantonale. L'objectif étant qu'au-delà de la sensibilisation aux enjeux de ces disciplines, l'administration acquiert un langage et des outils communs en la matière.

A noter qu'il existe un observatoire technologique³⁰ qui est notamment chargé de mener une prospective stratégique en relation avec le numérique et la société ou encore d'effectuer une veille technologique et sociétale. Cet observatoire est régulièrement consulté en tant qu'expert en matière de méthodologie prospective par les différentes structures cantonales qui réalisent des travaux prospectifs (ex : Groupe des perspectives économiques de l'OCSTAT, Service de recherche en éducation, etc.).

- **Berne** : Une motion³¹, datant de novembre 2009, demande au Conseil-exécutif (correspondant à notre Conseil d'Etat) de prendre les dispositions nécessaires à la création d'un organe de prospective pour le canton de Berne. L'objectif de cet organe aurait été de se consacrer aux questions liées aux intérêts de la société dans son ensemble et de la qualité de vie, dans une optique du long terme. Le Conseil exécutif s'est dit opposé à la création d'un tel organe. Le Grand Conseil a retiré la motion à la session du 1^{er} juin 2010.

Pour faire suite à cette demande, la Loi sur l'organisation du Conseil-exécutif et de l'administration (LOGA) donne comme responsabilité au Conseil-exécutif de préciser sa vision de l'avenir ultérieur à la législature au début de chaque législature. Le 25 novembre 2014, le Conseil-exécutif du canton de Berne a présenté le programme gouvernemental 2015 à 2018, sans intégrer sa vision prospective³². Le 7 janvier 2015, la Commission des institutions politiques et des relations extérieures du Grand Conseil demande au Conseil-exécutif qu'un chapitre présentant

³⁰ Site Internet de l'Observatoire technologique (Direction générale des systèmes d'information, Département de la Sécurité et de l'Economie) : <http://www.ot-lab.ch/>

³¹ La motion et la réponse du Conseil-exécutif : <http://www.gr.be.ch/etc/designs/gr/media.cdwsbinary.DOKUMENTE.acq/b7c85c1263e54558b384d1609be19189-332/2/PDF/2009.RRGR.2278-Vorstossantwort-27595.pdf>

³² Programme gouvernemental (Berne) de législature 2015 à 2018 : http://www.be.ch/portal/fr/index/mediencenter/medienmitteilungen.meldungNeu.html/portal/fr/meldungen/mm/2014/11/20141124_1310_neun_politische_zielefuereinenochbesserelebensqualitaet

les perspectives au-delà de l'actuelle législature soit ajouté au programme, comme le prévoit la loi³³.

b. Etat-major de prospective de la Confédération (voir Annexe 2)

L'Etat-major de prospective de l'Administration fédérale est placé sous la direction de la Chancellerie fédérale. Il regroupe un ou deux représentants de chacun des sept départements. Il a pour mandat de soumettre la politique fédérale à une critique constructive en tenant compte des défis que la Suisse sera appelée à relever. Tous les quatre ans, en collaboration avec des experts internes et externes, il élabore un rapport dans lequel il crée une vue d'ensemble sur la base de scénarios potentiels pour la Suisse et des tendances évolutives générales. Cette analyse de la situation et du contexte et les options qui en découlent pour le Conseil fédéral servent de base de discussion au gouvernement pour fixer les objectifs et les priorités stratégiques du programme de législature.

Leur premier vrai exercice de prospective est le rapport « **Perspective 2025** », rendu public en juin 2011, qui présente un travail de prospective approfondi réalisé avec l'appui scientifique et méthodologique du Center for Security Studies (CSS) de l'EPFZ.

Le deuxième rapport prospectif est le rapport « **Perspective 2030** »³⁴, publié en mars 2015. Il est le fruit d'une procédure interactive de nature participative à laquelle ont pris part des personnes issues d'un large éventail de disciplines spécialisées : secrétaires généraux, membres de l'Etat-major de prospective de l'Administration fédérale, experts issus des rangs de l'administration, experts externes et laboratoires d'idées à l'étranger. L'appui méthodologique a été donné par l'Institut de Stratégie et de pilotage de Mayence.

L'objectif du rapport « Perspectives 2030 » est d'identifier les principales opportunités et les principaux dangers pour la Suisse en général et pour la politique fédérale en particulier au cours des dix à quinze prochaines années.

La démarche de la publication « Perspective 2030 » est une démarche **holistique**. Il s'agit de prendre en considération les **évolutions globales de la société** selon plusieurs dimensions.

○ Deux axes :

- « Intégration économique de la Suisse »
- « Evolution technologique globale »

³³ Rapport de la Commission des institutions politiques et des relations extérieures de janvier 2015 : http://www.be.ch/portal/fr/index/mediencenter/medienmitteilungen.meldungNeu.html/portal/fr/meldungen/mm/2015/01/20150107_0821_kommission_unterstuetztrichtlinienderregierungspolitik2015-2018

³⁴ Rapport « Perspectives 2030 » : http://www.bk.admin.ch/themen/planung/04632/index.html?lang=fr&download=NHZLpZeg7t,lnp6iONTU042l2Z6ln1ae2lZn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJClD3x7gGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--

- Six dimensions :
 - Politique
 - Economique
 - Socio-culturelle
 - Technologique
 - Ecologique
 - Juridique

Il en découle 4 scénarios : « Plein gaz », « Attention, bouchon », « Passage périlleux », « Route de la Soie ». La réalisation de ce travail a duré environ un an. Pour ce projet, deux collaborateurs scientifiques de la Chancellerie, le responsable de la section planification et stratégie et la Chancelière ont été impliqués dans la réalisation des travaux. Une bonne partie du travail méthodologique a été externalisé à l'Institut de stratégie et de pilotage de Mayence.

c. « Think Tank »

- **Fondation « ThinkTankThurgau »**³⁵

La Fondation « ThinkTankThurgau » (TTT) a été créée par le canton de Thurgovie, la banque cantonale thurgovienne et UBS afin d'établir des perspectives orientées vers le futur du canton.

Elle organise des manifestations, initie et accompagne des projets qui se penchent sur des changements et des évolutions politiques, économiques, sociétaux ou culturels et qui peuvent être d'une importance de moyen ou long terme pour le canton et la région.

Pour accomplir cette tâche, elle peut chercher la collaboration avec des personnalités ou des organisations similaires et des institutions suisses ou étrangères. Chaque année en automne, l'assemblée de la Fondation présente les projets en cours et les discute. La Fondation organise des colloques sur des thèmes importants. Le Conseil d'Etat a reconnu TTT comme institution d'utilité publique.

La Fondation est indépendante personnellement, financièrement (en dehors du capital initial de la Fondation), en termes d'organisation et pour le contenu vis-à-vis de l'administration.

- **L'Institut Gottlieb Duttweiler**³⁶

Il s'agit d'un institut qui réalise des études dans les domaines économique et social. Les chercheurs de l'Institut font de la prospective impliquant la rédaction de scénarios du futur.

Dans un article paru dans « Le Temps » en mars 2013 intitulé « 2028 : une semaine avec Lena »³⁷. On y découvre différents scénarios de développement de la société et

³⁵ Site Internet de la Fondation : <http://www.thinktankthurgau.ch/>

³⁶ Site Internet de l'Institut Gottlieb Duttweiler.

³⁷ Article du Temps : « 2028 : Une semaine avec Lena » http://www.letemps.ch/Page/Uuid/b3cb08ea-8f42-11e2-ba41-b448d514e21c/Prospective_2028_une_semaine_avec_Lena

de la consommation en 2028. Ces scénarios sont présentés en suivant le quotidien d'une jeune femme.

- **Avenir Suisse**³⁸

Avenir Suisse s'intéresse aux développements économiques, sociaux et politiques de la Suisse. Leur mission est de dégager les grandes tendances qui façonnent le futur du pays et de prévoir les besoins auxquels le pays devra faire face dans un avenir proche et lointain. Néanmoins, on ne peut pas considérer que leurs travaux soient réellement de nature prospective.

d. Organismes privés

- **Société suisse pour des études prospectives (Swissfuture)**³⁹

Swissfuture est une association neutre de prospective, membre de l'Académie suisse des sciences humaines et sociales. Elle mène des congrès, des séminaires et des études qui sont en lien avec les questions qui concernent le futur.

Parmi leurs récentes études prospectives, ils ont publié un rapport sur l'école publique en 2030 présentant 4 scénarios⁴⁰.

- **Zukunftsrat (Conseil de l'avenir)**⁴¹

Cette fondation promeut l'idée de créer des Conseils de l'avenir dans les autorités cantonales et fédérales. Cette institution avait entretenu des contacts avec les constituants qui défendaient l'idée d'un Conseil de l'Avenir pour le canton de Vaud. Son président-fondateur est M. Robert Unteregger.

- **Quelques chercheurs du futur et consultants**

Plusieurs personnalités membres des institutions citées précédemment proposent également leurs services en tant que chercheurs du futur ou consultants :

- Andreas M. Walker⁴² : un des co-présidents de Swissfuture.
- Georges T. Roos⁴³, chercheur à Swissfuture.
- Christopher H. Cordey à Futuratinow⁴⁴, consultant en prospective stratégique. M. H. Cordey est professeur en leadership du changement, prospective stratégique et responsabilité sociale. Fondateur du Sustainable Luxury Forum. Membre de la World Future Society et de l'Association of Professional Futurists. Il est également l'un des auteurs de « Heidi, réveille-toi »⁴⁵ qui s'adresse selon les auteurs à ceux qui veulent une Suisse affirmée et tournée vers l'avenir.

³⁸ Site Internet d'Avenir Suisse : <http://www.avenir-suisse.ch/fr/>

³⁹ Site Internet de Swissfuture : <http://www.swissfuture.ch/de/>

⁴⁰ http://www.sagw.ch/dms/swissfuture/Wertewandel/SF_Wertewandel_Hauptstudie_kurz

⁴¹ Site Internet « Conseil pour l'avenir » : <http://zukunftsrat.ch/>

⁴² Site Internet d'Andreas M. Walker : <http://www.weiterdenken.ch/>

⁴³ Site Internet de Georges T. Roos : <http://www.kultinno.ch/>

⁴⁴ Site internet de Christopher H. Cordey : <http://faturatinow.com/>

⁴⁵ Salmon, R. & Cordey, C. H. (2014). *Heidi, réveille-toi*. Genève : Editions Slatkine.

e. Monde académique

• Haute école de Gestion, Genève

Le Dr. Thomas Gauthier est professeur de **Prospective Stratégique à la Haute école de gestion de Genève**. Durant le semestre d'automne 2014, les 65 étudiants ont tout d'abord reçu une introduction générale à la prospective stratégique suivie d'une formation pratique plus approfondie aux techniques d'analyse structurelle et de construction de scénarios. Chaque groupe d'étudiants a rédigé un rapport d'analyse prospective et présenté trois scénarios alternatifs pour le thème retenu en s'inspirant du format utilisé dans le document de l'organe de prospective « Vaud 2030 »⁴⁶.

Le Prof. Gauthier réalise actuellement un **projet de recherche appliquée** « Attitudes prospectives en Suisse » pour lequel il mène une série d'entretiens avec les acteurs de la prospective en Suisse. Cette thématique est inspirée d'un travail similaire de Durance pour la France (Durance & Cordobes, 2007).

Voici la liste des répondants qui ont accepté de participer à cette étude à fin février 2015 :

- Giorgio Pauletto (Observatoire technologique à l'Etat de Genève)
- Olivier Meuwly (Organe de prospective de l'Etat de Vaud)
- Yves-Pierre Ducret (OSEM et HEG Fribourg)
- Michel Dufour (Berne)
- Lorenzo Cascioni (Confédération)
- Christopher Cordey (Futuratinow)
- Nicolas Nova (HEAD et Near Future Laboratory)
- Giuliano Bonoli (IDHEAP)
- Vincent Desprez (HEPIA)
- Stephan Sigrist (W.I.R.E.)

Finalement, le Prof. Gauthier travaille à la mise en place d'une **formation** en prospective stratégique pour les secrétaires généraux des départements genevois. Cette formation devrait être mise en place en automne 2015.

• Institut de Management Public de la Haute école zurichoise en sciences appliquées (IVM, ZHAW)

L'Institut de Management Public de la Haute école zurichoise en sciences appliquées a été mandaté par la Chancellerie d'Etat du canton d'Argovie afin d'adapter les instruments de recherche prospective pour les tâches spécifiques et les défis d'une

⁴⁶ Article Prospective en Santé dans un blog du Prof. Gauthier : <http://alternatives-economiques.fr/blogs/alambic/2015/01/27/prospective-en-sante-recit-d%E2%80%99une-premiere-experience-pedagogique-a-geneve/>

administration cantonale. La méthodologie est présentée dans un rapport intitulé « Gouverner, c'est prévoir »⁴⁷ paru en 2013.

Dans un autre article, ce même institut traite de la question de la pertinence des études à long-terme pour le niveau cantonal et discute les formes que de telles études pourraient prendre⁴⁸.

- **Université de Lausanne**

Le projet de recherche « Vaud 2030 : quelle agriculture pour quel territoire? »⁴⁹ a été réalisé en 2012 en partenariat entre l'université et la société civile. Il propose un état des lieux de l'agriculture vaudoise ainsi que des scénarios de futurs possibles. Il comporte aussi le film « Agriculteur malgré tout » qui a permis d'aller à la rencontre des agriculteurs sur leurs exploitations. Enfin, le projet comprend une exposition virtuelle et des tables rondes itinérantes dans le canton qui permettent de valoriser cette démarche auprès du public et de susciter le débat autour du futur de l'agriculture.

2. France

a. France Stratégie (voir Annexe 3)

France Stratégie⁵⁰, ou le Commissariat général à la stratégie et à la prospective, est un organisme de réflexion, d'expertise et de concertation placé auprès du Premier ministre.

France Stratégie se veut à la fois :

- Un outil de **concertation** au service du débat social et citoyen.
- Un outil de **pilotage stratégique** au service de l'exécutif (éclairer les décisions politiques).

Son **rôle** est de proposer une vision stratégique pour la France, en expertisant les grands choix qui s'offrent au pays. Son action repose sur quatre métiers :

- Evaluer les politiques publiques.

⁴⁷ Brüesch, C. & Brändli, D. (2013). *Gouverner, c'est prévoir*. Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2013 : pp. 11-32) :

http://www.sgvw.ch/d/Documents/Jahrbuch%20PDFs/Jahrbuch%202013/140225_1_Br%C3%BCesch_Br%C3%A4ndli.pdf

⁴⁸ Rauskala, I. & Bergmann, A. & Braun, R. (2013). *Langfristberichterstattung nachhaltiger öffentlicher Finanzen auf subnationaler Ebene. Notwendig oder unmöglich*. Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2013 : pp. 87-114.

http://www.sgvw.ch/d/Documents/Jahrbuch%20PDFs/Jahrbuch%202013/140225_5_Rauskala,%20Bergmann,%20Braun.pdf

⁴⁹ Site Internet interactif du projet « Vaud 2030 : quelle agriculture pour quel territoire? » : <http://www.vaud2030.ch/>

⁵⁰ Site Internet de France Stratégie : <http://www.strategie.gouv.fr>

- Anticiper les mutations à venir dans les domaines économiques, sociétaux ou techniques.
- Débattre avec tous les acteurs pour enrichir l'analyse, en animant un réseau de huit organismes aux compétences spécialisées.
- Proposer des politiques, réformes, orientations au gouvernement, en mettant en lumière les arbitrages possibles, les expériences étrangères et les positions des acteurs.

Les **domaines d'expertise** de France Stratégie sont les suivants :

- Economique et financier.
- Travail et emploi.
- Social.
- Développement durable.

En termes de **personnel**, France Stratégie compte environ septante chargés de mission répartis en sept départements ou services et dans les huit organismes membres de son réseau. Par ailleurs, une vingtaine de conseillers scientifiques permanents contribuent à la diversité et à la capacité d'expertise de l'organisme.

France Stratégie aborde chaque **thématique** pour elle-même dans une publication spécifique (ex : « Les métiers en 2022 ») à l'exception de la démarche « Quelle France dans 10 ans ? » qui est une démarche holistique. Les travaux prospectifs de France stratégie se caractérisent par une **large participation des acteurs** (organismes publics, privés, experts, société civile).

b. Autres institutions au sein de l'administration publique

En dehors de France Stratégie, d'autres institutions du gouvernement français réalisent des travaux prospectifs dans des domaines spécifiques à l'échelle nationale. Cet inventaire n'est évidemment pas exhaustif. De plus, les institutions locales n'ont pas été recensées.

- **Centre d'étude prospective et d'information internationale (CEPII) – Economie internationale**

Centre de recherche français dans le domaine de l'économie internationale, le CEPII produit études, recherches, bases de données et analyses sur les grands enjeux de l'économie mondiale. Il organise des conférences et colloques sur des questions liées à l'économie internationale. Service du Premier ministre créé en 1978, il est membre du réseau coordonné par le Commissariat général à la stratégie et à la prospective. Sa mission : approfondir la connaissance et la compréhension de l'économie internationale.

Ils ont notamment développé des modèles⁵¹ :

- Un modèle macroéconométrique de l'économie mondiale (MAGE), élaboré pour projeter les grands bouleversements économiques de

⁵¹ Modèles développés par le CEPII : http://www.cepii.fr/CEPII/fr/bdd_modele/models.asp

notre siècle. Ce modèle est basé sur une fonction de production à trois facteurs (travail, capital et énergie) et à deux progrès technologiques, et propose différents scénarios de croissance pour 167 pays à l'horizon 2050, dont le principal est disponible dans la base de données EconMap.

- Un modèle permettant d'étudier les effets économiques et financiers du vieillissement de la population (OLGAMAP).
- Un modèle d'équilibre général calculable multisectoriel et multirégional, destiné à l'analyse des politiques commerciales (MIRAGE).

- **Le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) - Territoires**

Le Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) est rattaché au Premier ministre. Il est chargé de concevoir et de mettre en œuvre la politique nationale d'égalité des territoires et d'en assurer le suivi et la coordination interministérielle.

Parmi ses missions, le CGET éclaire le Gouvernement en matière de territorialisation des actions publiques ou privées par la production d'éléments de connaissance et d'analyse sur les territoires et leurs habitants (Observation, veille, études, prospective, évaluation). Il pilote la mise en œuvre des actions et évalue leur efficacité/efficience. L'entité chargée de la prospective au sein du CGET est le « Bureau de la prospective et des études » (sous la responsabilité de Stéphane Cordobes)⁵².

Ils ont notamment réalisé un important travail de prospective : « Territoire 2040 : aménager le changement »⁵³.

A noter que la CGET a repris en 2014 les activités de la Délégation à l'aménagement du territoire et à l'action régionale (DATAR). Au sein de l'administration française, la DATAR a été la première institution à réaliser des travaux prospectifs. Au début des années 1970, la DATAR a notamment élaboré un premier travail prospectif qui a marqué les esprits : « Une image de la France en 2000, le scénario de l'inacceptable ».

- **Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance [DEPP] ⁵⁴ – Education et formation**

La Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance exerce ses compétences d'évaluation et de mesure de la performance dans les domaines de l'éducation et de la formation. Elle contribue à l'évaluation des politiques conduites par le ministère de l'éducation nationale.

⁵² Organigramme détaillé du CGET, octobre 2014 :

http://www.irev.fr/sites/www.irev.fr/files/organigramme_cgct_oct2014v12.pdf

⁵³ Territoires 2040. Le programme de prospective de la Datar :

http://territoires2040.datar.gouv.fr/IMG/pdf/presentation2040_juin2012_bd.pdf

⁵⁴ Site Internet de la DEPP : <http://www.education.gouv.fr/cid1180/direction-de-l-evaluation-de-la-prospective-et-de-la-performance.html>

- **Centre d'études et de prospective (CEP), Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt - Agriculture**

Dans un monde complexe et globalisé, il est nécessaire de connaître et d'anticiper pour piloter les affaires publiques autrement qu'en réaction à des crises. C'est la raison pour laquelle les fonctions de veille, d'étude, de prospective et d'évaluation du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt ont été renforcées avec la création en juillet 2008 d'un « Centre d'études et de prospective » (CEP)⁵⁵.

Le CEP engage et pilote des exercices de prospective : « Agriculture Energie 2030 »⁵⁶, « Monde agricole en tendances »⁵⁷, « AFClim »⁵⁸ (Agriculture, forêt, climat : vers des stratégies d'adaptation), mobilisant des groupes d'experts et/ou de personnalités d'horizons divers.

- **Mission Prospective du Commissariat Général au développement Durable (CGDD)⁵⁹ – Développement durable**

Une mission prospective a été mise en place depuis novembre 2008 au sein de la Délégation au développement durable (DDD) du Commissariat général au développement durable (CGDD).

Les publications récentes sont les suivantes :

- Décembre 2014 : « Penser autrement les modes de vie en 2030 »⁶⁰
- Janvier 2014 : « Territoire Durable 2030 »⁶¹

- **Délégation sénatoriale à la prospective⁶² - Economie et société**

Créée en avril 2009 par l'Instruction générale du Bureau du Sénat (IGB), cette délégation est chargée de réfléchir aux transformations de la société et de l'économie en vue d'informer le Sénat.

Mission : La délégation élabore des scénarios d'évolution relatifs aux sujets qu'elle étudie.

Elle entretient toute relation avec les autres structures de prospective françaises et étrangères.

Publications récentes :

⁵⁵ Site Internet du Centre d'étude et de la prospective : <http://agriculture.gouv.fr/centre-d-etudes-et-de-prospective>

⁵⁶ Publication « Agriculture Energie 2030 » : <http://agriculture.gouv.fr/agriculture-energie-2030,1440>

⁵⁷ Publication « Le monde agricole en tendances. Un portrait social prospectif des agriculteurs » : http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/Le_monde_agricole_en_tendances.pdf

⁵⁸ Publication « Prospective AFClim : vers des stratégies d'adaptation » : <http://agriculture.gouv.fr/AFClim-Agriculture-foret-climat,1778>

⁵⁹ Fonction prospective au sein de la Délégation au développement durable : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/-Prospective,814-.html>

⁶⁰ Publication « Penser autrement les modes de vie en 2030 » : <http://www.developpement-durable.gouv.fr/Penser-autrement-les-modes-de-vie.html>

⁶¹ Publication « Territoire Durable 2030 » : <http://www.territoire-durable-2030.developpement-durable.gouv.fr/>

⁶² Site Internet de la délégation sénatoriale à la prospective : <http://www.senat.fr/commission/prospective/>

- Juin 2014 : « Quels emplois pour demain ? ».
 - Février 2014 : « Comment enrayer le cycle de la pauvreté ? Osons la fraternité! ».
 - Février 2014 : « Atelier sur le "e-commerce" ».
 - 2012 : « Le défi alimentaire à l'horizon 2050 ».
- **La Direction des études des statistiques et de la prospective (DESPRO), Centre national du Cinéma et de l'image animée⁶³ - Cinéma**

La Direction des études des statistiques et de la prospective (DESPRO) s'organise autour de trois principales activités : la production de statistiques, la conduite d'études et l'élaboration de données et tendances prospectives.

L'activité de prospective s'organise autour de :

- La modélisation : travaux de modélisation économétrique afin de réaliser des prévisions d'évolution des marchés.
- La veille économique quotidienne: elle permet notamment de suivre l'évolution de la vie économique des entreprises et les phénomènes de concentration.
- La veille internationale : depuis plus de 20 ans, la DESPRO assure un travail de collecte d'informations statistiques sur les marchés du cinéma et de l'audiovisuel à l'étranger.

Les analyses sont publiées dans une revue trimestrielle (Actualités internationales).

- **Direction statistiques, prospectives et recherche (DSPR) de la Caisse nationale d'assurance vieillesse (Cnav)⁶⁴ - Assurance vieillesse**

L'une des premières missions de la Direction statistiques, prospectives et recherche (DSPR) est d'éclairer et favoriser la prise de décisions des pouvoirs publics et du Conseil d'administration de la Cnav, notamment à travers ses travaux de prospective.

Grâce aux données de son système d'information et à son modèle de projection Prisme (modèle de microsimulation dynamique), la DSPR joue un rôle d'aide à la décision dans le domaine de la retraite en France. En particulier, la DSPR, dans le processus de prise de décision, réalise des travaux pour les ministères, le Conseil d'orientation des retraites (COR), mais aussi le Conseil d'administration. Pour rappel, le COR est un des huit organismes membres du réseau de France Stratégie (dont cette dernière assure la coordination).

c. Organismes privés

- **Futuribles⁶⁵**

⁶³ Site Internet de DESPRO : <http://www.cnc.fr/web/fr/direction-des-etudes-des-statistiques-et-de-la-prospective>

⁶⁴ Site Internet du DSPR : <http://www.statistiques-recherches.cnav.fr/prospective.html>

⁶⁵ Site Internet de Futuribles : <https://www.futuribles.com/fr/>

Futuribles est un centre indépendant d'étude et de réflexion sur le monde contemporain publiant également une revue du même nom. Hugues de Jouvenel est l'actuel président de Futuribles.

Les objectifs de Futuribles peuvent être résumés en trois points :

- Fonction de **veille et d'analyse** : discerner dans la situation actuelle ce qui, d'un côté, est de nature purement conjoncturelle, voire anecdotique et, de l'autre côté, ce qui semble significatif, révélateur de tendances lourdes et émergentes (les « signaux faibles ») qui constituent les véritables racines de futurs possibles.
- A partir de ce travail de veille, explorer ce qui peut advenir, quelle est l'arborescence des futurs possibles (les « futur-ibles »), en prenant en compte les facteurs de pérennité et d'inertie aussi bien que les facteurs de discontinuités, voire de ruptures. L'objectif de cette démarche de **prospective exploratoire** est essentiellement de mettre en évidence les défis et enjeux auxquels les acteurs risquent d'être confrontés lorsqu'ils disposent encore de marges de manœuvre suffisantes pour infléchir le cours des événements et, à défaut, se préparer avec succès à faire face aux défis du futur.
- Examiner avec les acteurs concernés quelles politiques et **stratégies** ils peuvent adopter compte tenu de leur représentation du futur souhaitable (vision) et réalisable (projet), et de les aider à définir leurs stratégies. Il s'agit alors d'examiner qui peut faire quoi, à court, moyen et long termes, pour atteindre le but, plus ou moins consensuel ou conflictuel, que chacun des acteurs s'est assigné.

Voici les activités de Futuribles :

- **Veille prospective** en continu.
 - **Etudes prospectives** généralement conduites sous la forme d'études en souscription dont les conclusions sont à terme rendues publiques.
 - Des **formations** aux concepts et méthodes de veille, de prospective et de stratégie, ainsi que des formations en prospective appliquée à diverses thématiques (prospective territoriale, stratégies urbaines, prospective des valeurs et des modes de vie...).
 - Des **échanges et des débats** sur les grands enjeux du monde contemporain et de l'avenir, au travers de conférences, de tables rondes, de journées d'étude et de colloques.
-
- **Entrepreneurs du futur**⁶⁶

Le Cercle des Entrepreneurs du Futur, créé en 2003, comprend plus d'une quarantaine de membres, organismes et entreprises partenaires, rassemblés dans le

⁶⁶ Site Internet : <http://www.lapropective.fr/conspirateurs-du-futur-cvs.html>

même esprit d'évergétisme : réaliser « le bienfait public à partir des libéralités privées ».

Le Cercle a pour principal **objectif** de penser et d'agir autrement en contribuant à la société de la connaissance et en soutenant l'entrepreneuriat ainsi que les initiatives locales de développement.

Actions du Cercle des Entrepreneurs :

- Publication d'un manuel de synthèse sur la prospective stratégique pour les entreprises et les territoires.
- Mise à disposition des méthodes et outils de prospective stratégique⁶⁷, téléchargeables gratuitement sur le site du Cercle.
- Effort de rassembler tous les mémoires de la prospective : ouvrages et textes fondamentaux de la prospective, travaux de recherche en prospective, etc. Ces documents sont disponibles en ligne⁶⁸.
- Présentation des « Conspirateurs du futur » qui se réclament de l'école française de prospective⁶⁹ et rassemblent des citoyens actifs (enseignants, consultants...) qui se sont unis pour penser et agir autrement dans l'esprit d'évergétisme (ou bienfait public à partir des libéralités privées dans l'Antiquité) qui anime aujourd'hui le Cercle des entrepreneurs du futur.

On y trouve tous les grands noms de la prospective contemporaine et notamment :

- François Bourse :
 - Professeur associé à la chaire de Prospective et Stratégie du Conservatoire National des Arts et Métiers.
 - Directeur d'études associé du cabinet GERPA (Groupe d'Etudes Ressources Prospective), société privée d'études et de conseil dans le domaine de l'environnement et de la prospective.
 - Consultant expert auprès de Futuribles International depuis 2006.
- Pierre Chapuy :
 - Directeur et Associé au GERPA
 - Professeur associé au Conservatoire National des Arts et Métiers
- Philippe Destatte :
 - Directeur général de l'Institut Destrée, un centre de recherche et Think Tank européen localisé à Namur.
- Philippe Durance :
 - Professeur du Conservatoire National des Arts et Métiers.
 - Président de l'Institut des Futurs souhaitables.
 - Directeur de collection Prospective aux éditions L'Harmattan.

⁶⁷ Méthode et outils de prospective : <http://www.lapro prospective.fr/methodes-de-prospective.html>

⁶⁸ Mémoire de la prospective : <http://www.lapro prospective.fr/memoire-prospective.html>

⁶⁹ L'Ecole française de prospective a pour ambition de mettre cette « indiscipline intellectuelle » au service de l'action en ayant recours à des méthodes rigoureuses et participatives.

- Michel Godet :
 - Membre de l'Académie des Technologies et créateur du Cercle des Entrepreneurs du Futur.
 - Ancien Professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers.
- Hugues de Jouvenel :
 - Président de l'association Futuribles International.
 - Fondateur et le Rédacteur en chef de la revue « Futuribles ».
 - Consultant international en prospective et stratégie.
- Régine Monti Tessier⁷⁰ :
 - Directrice associée au sein du GERPA.

Ce site Internet est donc riche en information et en ressources.

d. Monde académique

• Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM)

Le Conservatoire national des arts et métiers (qui comprend l'ancien LIPSOR) propose des **formations en prospective** et la définit de la manière suivante :

« La prospective est un processus visant à préparer l'avenir, sans pour autant être en mesure de le prévoir. Il s'agit plus sûrement d'élaborer des scénarios possibles ou probables sur la base de données différente : état des lieux d'un secteur d'activité, tendances lourdes, phénomènes d'émergence... La fonction première de la prospective est d'être une aide à la décision stratégique. Elle permet aussi la réduction des incertitudes et la légitimation des actions. »⁷¹

Ces formations sont plutôt académiques mais ils prévoient également des formations continues.

3. Belgique

a. Institut Wallon d'évaluation, de prospective et de statistique (voir Annexe 4)

L'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS) est un **institut scientifique public d'aide à la prise de décision** à destination des pouvoirs publics.

Ces deux missions principales sont les suivantes :

- **Mission scientifique transversale** : il met à la disposition des décideurs wallons, des partenaires de la Wallonie et des citoyens des informations diverses qui vont de la présentation de statistiques et d'indicateurs à la réalisation d'études et d'analyses approfondies dans les champs couverts par les sciences économiques, sociales, politiques et de l'environnement.
- **Mission de conseil stratégique** : il participe activement à la promotion et la mise en œuvre d'une culture de l'évaluation et de la prospective en Wallonie.

⁷⁰ C'est Mme Monti qui a proposé la typologie des démarches qui a été retenue au chapitre 3.

⁷¹ Site Internet du CNAM : <http://mip-ms.cnam.fr/nos-formations-en-prospective-428546.kjsp>

La direction scientifique dédiée à l'« **Anticipation des phénomènes socio-économiques** », composée de 8 personnes, mène un ensemble de recherches et d'analyses afin de porter un éclairage scientifiquement fondé sur les évolutions potentielles des dynamiques économiques et sociales de la Wallonie.

Pour ce faire, différents types **d'activités interdisciplinaires** sont déployés, dont :

- La veille.
- L'analyse conjoncturelle.
- Les prévisions économiques.
- Les projections démographiques.
- La simulation.
- La prospective.

La seule étude prospective aboutie a été publiée en mars 2015 et concerne la **transition énergétique**. Les travaux prospectifs se réalisent sur deux ans.

b. Organismes privés

• Institut Destrée

L'Institut Destrée⁷² est une **association sans but lucratif indépendante et pluraliste**, créée à Namur le 11 juin 1938. L'Institut semble toujours être actif même si le site Internet n'est pas à jour (notamment les publications et les rapports d'activité). La page Facebook de l'Institut publie encore des informations en avril 2015⁷³.

L'Institut Destrée est un organisme non gouvernemental, il est actif dans l'aide à la décision publique associant les différentes sphères de la gouvernance : publique, privée et de la société civile. Particulièrement attentif au développement des régions européennes et à l'étude de l'impact des tendances et mutations globales sur les territoires et les espaces transfrontaliers, il est devenu un partenaire et un opérateur des Nations Unies ainsi que de l'Union européenne sur ces questions. Alliant la rétrospective, l'analyse systémique et l'animation des systèmes d'acteurs, l'Institut Destrée s'est vu reconnaître une réelle compétence de niveau international en **prospective**⁷⁴.

A ce titre, l'Institut Destrée participe, au titre d'expert européen dans différents réseaux, projets et initiatives pour le compte d'organismes internationaux tels l'UNESCO, l'OCDE, la Commission européenne. Parallèlement, l'Institut Destrée mène un important travail de terrain sur les territoires et régions mais aussi les organisations (Chambres de Commerce, syndicats, associations, entreprises, etc.) qui

⁷² Site Internet de l'Institut Destrée : <http://www.institut-destree.eu/>

⁷³ Page Facebook de l'Institut Destrée : <https://www.facebook.com/InstitutDestree?fref=nf>

⁷⁴ Page Wikipedia sur l'Institut Destrée : http://fr.wikipedia.org/wiki/Institut_Jules-Destr%C3%A9e

tendent de prendre leur destin en main et d'échapper à la fatalité en construisant des stratégies volontaristes.

Depuis 2011, l'Institut Destrée organise à Bruxelles, en partenariat avec l'Université de Houston (Texas), un certificat en prospective (Strategic Foresight), orienté vers l'innovation et destiné tant aux entreprises qu'aux cadres territoriaux.

Son directeur actuel est Philippe Destatte et son président Jacques Brassinne de La Buisnière.

- **Société wallonne de l'évaluation et de la prospective (SWEP)⁷⁵**

Créée le 29 avril 2000, la Société Wallonne de l'Evaluation et de la Prospective (SWEP) est une **association** composées de membres appartenant à l'administration, au monde académique, au secteur privé et au secteur associatif.

Ses missions sont les suivantes :

- Organiser une réflexion méthodologique et éthique orientée vers les acteurs directement impliqués dans les démarches évaluatives et prospectives.
- Promouvoir une diffusion de la culture de l'évaluation et de la prospective au niveau des citoyens et des décideurs.
- Interpeller les décideurs pour les encourager à entreprendre et à soutenir des démarches évaluatives et prospectives conformes aux valeurs éthiques et aux critères techniques reconnus.

L'action de la SWEP repose sur quatre types d'activité : les conférences, les petits-déjeuners, les ateliers et les colloques.

- **Collège régional de prospective de Wallonie⁷⁶**

Le Collège régional de prospective, créé en novembre 2004 à l'initiative de l'Institut Destrée, se veut à la fois un **cercle de débats et un lieu d'apprentissage collectif**. Il est composé d'une trentaine de membres qui émanent des différentes sphères de la société (entreprises, sphère publique et société civile).

Depuis sa création, le Collège régional de prospective s'est attelé à un travail prospectif relatif à la manière de lever les obstacles au développement de la Wallonie, particulièrement dans le domaine des valeurs collectives. A partir d'un modèle de pilotage de la culture (valeurs, croyances, perceptions, ressentis et comportements de la population), et de l'analyse du cycle du changement, il a identifié une série de comportements concrets, déficients et majeurs qui caractérisent le mal-développement wallon et a décidé de focaliser sa réflexion et son action sur cinq chantiers prioritaires :

- L'insuffisance généralisée de culture du risque et du changement.

⁷⁵ Site Internet de la Société wallonne de prospective : <http://www.la-swep.be/index.php>

⁷⁶ Site Internet du Collège régional de la prospective de Wallonie : <http://www.college-prospective-wallonie.org/>

- L'absence de responsabilisation des acteurs et de clarification de leurs objectifs.
- Les immobilités physiques et mentales face à l'évolution de la formation, de l'emploi, du marché.
- L'affaissement de la norme, de la déontologie et de l'éthique.
- Les réflexes d'attachement aux piliers, entraînant des coûts exorbitants.

4. Canada

a. Horizons de politiques Canada (voir Annexe 5)

Horizons de politiques Canada⁷⁷ mène des **travaux prospectifs et aide la fonction publique fédérale à prévoir** les nouveaux défis et les nouvelles occasions en matière de politiques au Canada dans un monde complexe qui évolue rapidement. Pour ce faire, Horizons travaille avec des partenaires, à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique fédérale. Ils établissent des liens entre des personnes de diverses disciplines ayant des perspectives différentes pour inciter la cocréation de connaissances.

L'équipe pluridisciplinaire de prospectivistes est composée de 29 collaborateurs.

Chaque année, Horizons examine un **thème** ou un ensemble de sujets connexes. Ils publient les résultats de ce travail sur différents supports : MetaScan, projets de prospective ou d'autres publications. Leurs publications aident les organismes fédéraux à adopter une approche holistique à long terme, tout en faisant face à leurs priorités à court terme.

La dernière **publication** date de 2014 : « L'avenir de l'Asie : Forces de changement et surprises potentielles ».

⁷⁷ Site Internet d'Horizons de politiques Canada : <http://www.horizons.gc.ca/fra>

ANNEXE 2 : Fiche-entité : Etat-major prospective de l'administration fédérale

5. Présentation de l'entité

a. Nom de l'entité

L'Etat-major de prospective de l'administration fédérale est placé sous la direction de la Chancellerie fédérale. Il regroupe un ou deux représentants de chacun des sept départements.

b. Pays

Suisse.

c. Statut (public / privé)

Public.

6. Rattachement administratif / positionnement institutionnel

a. Organigramme

L'Etat-major de prospective de l'Administration fédérale **est dirigé par la section Planification et stratégie**, rattaché au Secteur de la Chancellerie de la Confédération au sein de la **Chancellerie fédérale**⁷⁸ (voir organigramme en fin d'annexe 2 p. 67).

Composition de l'Etat-major de prospective de l'administration fédérale :

- Direction de l'Etat-major de prospective (Corina Casanova, Chancelière de la Confédération)
- Chancellerie fédérale (Lorenzo Cascioni, Chef de la section planification et stratégie)
- Département fédéral des affaires étrangères (Pascale Baeriswyl)
- Département fédéral de l'intérieur (Brigitte Caretti)
- Département fédéral de justice et police (Patricia Messerli et Hans Moor)
- Département fédéral de la défense, de la protection de la population et des sports (Yves Bichsel, Jürg Siegfried Bühler)
- Département fédéral des finances (Madeleine Bieri, Clauria Heierli Probst)
- Département fédéral de l'économie, de la formation et de la recherche (Nathalie Falcone-Goumaz, Vizenz Jung)
- Département fédéral de l'environnement, des transports, de l'énergie et de la communication (Urs Weber)
- Secrétariat de l'Etat-major de prospective (Nadim Chammas, Nicole Graf).

b. Organe de contrôle

Aucun organe de contrôle⁷⁹.

⁷⁸Organigramme de la Chancellerie fédérale :

http://www.bk.admin.ch/org/bk/index.html?lang=fr&download=NHZLpZeg7t,lnp6IONTU042l2Z6ln1ae2lZn4Z2qZpnO2Yuuq2Z6gpJClDxt9fGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--

c. Charte

La Chancellerie édicte des préceptes qui dictent leur action : le schéma directeur⁸⁰. Ce schéma directeur a été approuvé par l'Etat-major de prospective qui est tenu de respecter ces préceptes⁸¹.

1. Spécialistes => prestation de haut niveau.
2. Respectent la loi et ouverts aux défis.
3. Procédures claires, précises et simples.
4. Culture du plurilinguisme.
5. Implication des autres sections dans leur travail et leur décision.
6. Prévisibles, fiables et cohérents.
7. Attitude positive, critique constructive, admettent leurs erreurs.
8. Répartition des tâches et gestion des projets de manière claire et compréhensible.
9. Formation régulière, point de situation régulier.
10. Conscient de leur responsabilité en tant que cadre.

7. Historique / Genèse de la création de l'entité

a. Réformes ayant donné lieu à la création de l'entité

La **section Planification et stratégie** est apparue dans l'organisation de la Chancellerie suite à deux réformes importantes :

- 1993 : création d'une section de planification pour rassembler le personnel scientifique d'appui chargé des tâches de prospective et d'orientation politique.
- 2001 : la section est renommée Section Planification et Stratégie et reçoit de nouvelles attributions, notamment des compétences de coordination et d'arbitrage entre les administrations fédérales.

L'actuel chef de section est M. Lorenzo Cascioni, en poste depuis décembre 2006, ancien chef de la section « Salaires et prix » puis vice-directeur de la Division des entreprises à l'OFS⁸².

L'Etat-major de prospective a été créé au début des années 1970, suite au premier choc pétrolier⁸³. Jusqu'à récemment, celui-ci se contentait de donner une vue d'ensemble des problèmes du moment et de formuler certaines questions fondamentales pour l'avenir. Il se limitait à une énumération des projets législatifs des sept départements composant le Conseil fédéral. Les méthodes de travail furent toutefois reconsidérées en 2008/2009. Il en est résulté le rapport « Perspective 2025 », rendu public en juin 2011, qui présente un travail de prospective approfondi

⁷⁹ Information obtenue de M. Lorenzo Cascioni, chef de la section Planification et Stratégie de la Chancellerie.

⁸⁰ Schéma directeur ou préceptes : <http://www.bk.admin.ch/dokumentation/publikationen/02186/?lang=fr>

⁸¹ Information obtenue de M. Lorenzo Cascioni, chef de la section Planification et Stratégie de la Chancellerie.

⁸² Le Bihan Jean-François, Rousselot Aude, « La section « Planification et Stratégie » de la Chancellerie fédérale suisse », Horizons stratégiques 2/ 2007 (n° 4), p. 222.

URL : www.cairn.info/revue-horizons-strategiques-2007-2-page-222.htm

⁸³ Information de M. Lorenzo Cascioni, chef de la section Planification et Stratégie de la Chancellerie.

réalisé avec l'appui scientifique et méthodologique du Center for Security Studies (CSS) de l'EPFZ⁸⁴.

b. Logique de subordination de l'entité à une institution spécifique

La coordination des travaux et le secrétariat de l'organe de prospective sont gérés par la Section planification et stratégie de la chancellerie afin de garantir une cohérence dans la planification de la politique fédérale (type de gestion publique *New Public Management*). Le travail de prospective s'inscrit dans une réflexion globale et fait partie intégrante du système. En effet, le rapport est produit chaque 4 ans par l'Etat-major de prospective et sert de base de discussion pour fixer les objectifs et les priorités stratégiques du programme de législature (Voir le point 4.a Ensemble des missions de l'entité). L'implication de la section à toutes les étapes du processus gouvernemental (préparation, décision, mise en œuvre et évaluation) représente un facteur primordial de la cohérence de l'action gouvernementale.

8. Missions de l'entité

a. Ensemble des missions de l'entité

L'Etat-major de prospective de l'Administration fédérale a pour mandat de soumettre la politique fédérale à une critique constructive en tenant compte des défis que la Suisse sera appelée à relever. Tous les quatre ans, en collaboration avec des experts internes et externes, il élabore un rapport dans lequel il crée une vue d'ensemble sur la base de scénarios potentiels pour la Suisse et des tendances évolutives générales. Cette analyse de la situation et du contexte et les options qui en découlent pour le Conseil fédéral servent de base de discussion au gouvernement pour fixer les objectifs et les priorités stratégiques du **programme de législature**⁸⁵

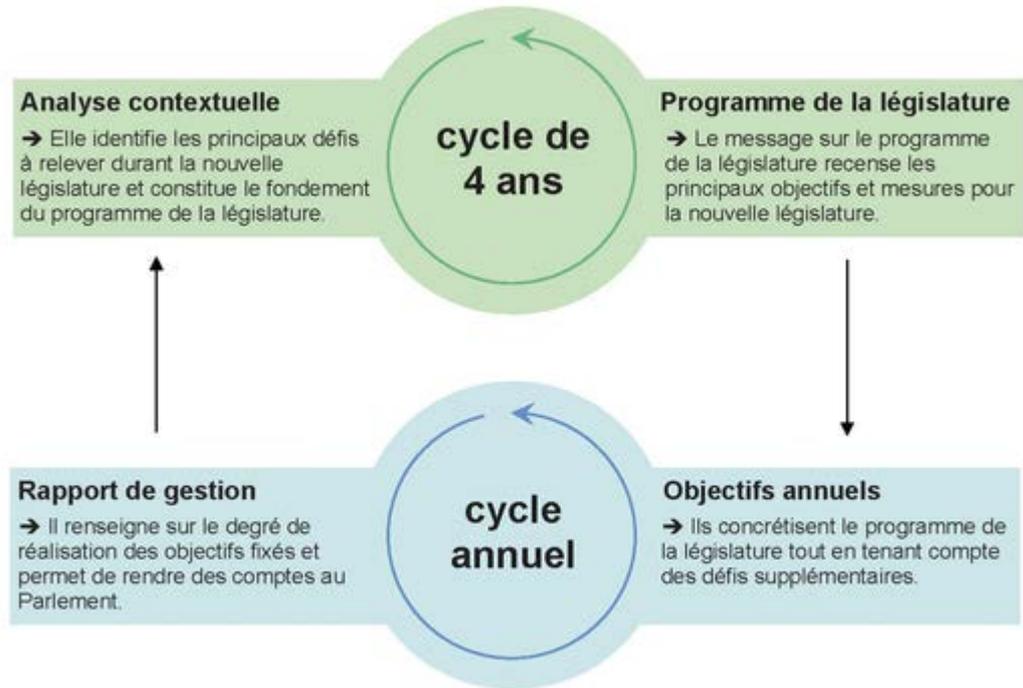
La **Section planification et stratégie** est responsable du programme de législature, des objectifs annuels et du rapport de gestion du Conseil fédéral. Elle coordonne en outre les travaux de prospective de l'administration fédérale, vérifie que les affaires les plus importantes du Conseil fédéral soient en adéquation avec la politique générale et assume les activités de secrétariat pour la Conférence des secrétaires généraux et pour l'Etat-major de prospective⁸⁶.

⁸⁴ Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la mise en œuvre de l'organe de prospective à l'attention du Conseil d'Etat « Vaud 2030 » et rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat André Chatelain et consorts, p. 6.

⁸⁵ Site Internet de la Chancellerie fédérale. Présentation de l'Etat-major de prospective : <http://www.bk.admin.ch/org/udpg/01297/index.html?lang=fr>

⁸⁶ Site Internet de la Section planification et stratégie de la Chancellerie Fédérale : <http://www.bk.admin.ch/org/bk/00351/00352/index.html?lang=fr>

En collaboration avec les départements, la section Planification et stratégie établit les rapports de planification et d'activité du Conseil fédéral. La planification de la politique fédérale comprend les quatre phases suivantes:



Voici le lien entre ces différentes phase (et entre les différents documents qui en découlent) :

Le **rapport de l'Etat-major de prospective** est le résultat de l'analyse contextuelle. Cette analyse sert de base de discussion au gouvernement pour fixer les objectifs et les priorités stratégiques du programme de législature. Le **programme de législature** et les **objectifs annuels** fournissent au Parlement l'agenda politique du gouvernement. Les objectifs et les mesures du programme de législature constituent le cadre de l'orientation politique du Conseil fédéral pour les quatre années suivantes. Le Conseil fédéral définit son activité en fonction de ce programme et la met en œuvre dans ses objectifs annuels, lesquels recensent les objectifs à atteindre et les mesures pour y parvenir. Sur cette base, le gouvernement rend compte chaque année au Parlement, dans son **rapport de gestion**, des activités menées l'année précédente.

b. Font-ils de la statistique ?

Cette entité ne fait pas de statistique. Seuls les indicateurs du programme de législature sont réalisés par l'Office fédéral de la statistique sur mandat de la Chancellerie. Ces indicateurs sont conformes aux principes de la statistique publique. Les indicateurs ne comprennent pas de perspectives mais permettent de mesurer si certains objectifs sont atteints ou non.

9. Organisation du travail, fonctionnement (lié à la prospective)

a. Déroulement du processus (Cycle de travail)

Pour rappel, le processus d'élaboration du rapport s'inscrit dans un processus plus large permettant de fixer les objectifs et les priorités stratégiques du programme de législature (voir point 4.a Missions de l'entité).

Le processus d'élaboration du rapport « Perspective 2030 »⁸⁷ s'est déroulé en 5 phases sur une période de 12 mois environ. Le rapport est le fruit d'une procédure interactive de nature participative à laquelle ont pris part des personnes issues d'un large éventail de disciplines spécialisées : secrétaires généraux, membres de l'Etat-major de prospective de l'Administration fédérale, experts issus des rangs de l'administration, experts externes et laboratoires d'idées à l'étranger.

Phase 1 : Elaboration des bases de réflexion : identification des tendances évolutives et des facteurs d'influence qui pourraient être déterminants pour la Suisse dans les quinze années à venir

Participants : Secrétaires généraux, Etat-major de prospective, Groupes thématiques départementaux, Experts externes, Laboratoires d'idées à l'étranger.

Phase 2 : Identification des facteurs d'influence principaux, groupés en fonction de leur impact et de leur degré d'incertitude : établissement du plan cartésien des scénarios dans la perspective du développement et de l'élaboration des scénarios.

Participants : Groupes thématiques départementaux, Etat-major de prospective.

Phase 3 : Développement et validation du diagramme des influences/élaboration des scénarios.

Participants : Secrétariat de l'Etat-major de prospective, Groupes thématiques départementaux.

Phase 4 : Description des scénarios.

Participants : Secrétariat de l'Etat-major de prospective, Groupes thématiques départementaux, Secrétariat de l'Etat-major de prospective.

Phase 5 : Identification des opportunités et des dangers au niveau fédéral et au niveau des départements.

Participants : Etat-major de prospective, Groupes thématiques départementaux.

b. Experts internes / externes

Comme indiqué dans le déroulement du cycle de travail, des experts internes et externes interviennent à différentes étapes.

Experts internes : Groupes thématiques départementaux (liste des participants en p. 74 de la publication « Perspectives 2030 »).

⁸⁷ Rapport « Perspectives 2030 » :

http://www.bk.admin.ch/themen/planung/04632/index.html?lang=fr&download=NHZLpZeg7t,lnp6iONTU042l2Z6ln1ae2lZn4Z2qZpnO2Yug2Z6gpJClD3x7gGym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A--

Experts externes : listés en p. 76-77 de la publication « Perspectives 2030 ».

c. Partenaires impliqués

Laboratoires d'idées à l'étranger : p. 77 de la publication « Perspectives 2030 ».

Expertise méthodologique : p. 77 de la publication « Perspectives 2030 ».

10. Productions et publications

a. Liste des documents, publications (ex : rapport) spécifiques à la prospective

- **Rapport « Perspectives 2030 »** → fait partie des publications « Défis ».
Tous les quatre ans, l'Etat-major de prospective de l'Administration fédérale élabore, sur mandat du Conseil fédéral et à titre de document de base pour le programme de législature, une vue d'ensemble des principaux thèmes déterminants pour la future politique fédérale. Il s'agit donc d'une base de planification pour des décisions stratégiques.
L'objectif du rapport « Perspectives 2030 » est d'identifier les principales opportunités et les principaux dangers pour la Suisse en général et pour la politique fédérale en particulier au cours des dix à quinze prochaines années. Le rapport n'a pour objet ni la formulation de priorités politiques ni la définition d'objectifs. Il doit permettre au Conseil fédéral d'identifier à un stade précoce les opportunités et les dangers majeurs pour notre pays et aussi de préparer à temps les décisions stratégiques qui s'imposent.
Le rapport « Perspectives 2030 » sert en premier lieu au Conseil fédéral de base à une discussion politique de fond en prévision de l'établissement du programme de législature 2015-2019. Pour que ce rapport puisse contribuer à la mise en place d'une politique gouvernementale prévoyante et cohérente, l'analyse s'étend délibérément au-delà de la période de quatre ans du programme de législature.
Parallèlement, le rapport « Perspectives 2030 » vise à fournir une série de contributions allant plus loin que le programme de législature. Il peut ainsi enrichir notamment des réflexions stratégiques plus poussées dans les départements et les offices fédéraux. Le rapport entend donner à différentes entités, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'administration fédérale, une vue d'ensemble des principales opportunités et des principaux dangers dans les domaines politiques majeurs, mais aussi susciter des réflexions sur l'avenir en présentant une série de scénarios. Qui plus est, l'analyse de la situation et du contexte sera remise aux commissions spéciales des Chambres fédérales chargées du traitement du programme de législature et également aux cantons et aux partis pour leurs propres réflexions.

Cette publication repose sur de nombreux travaux de perspective à long termes (ex : OFS⁸⁸, DFF⁸⁹, OFEN⁹⁰, IESUE⁹¹).

⁸⁸ OFS, « Les scénarios de l'évolution de la population de la Suisse 2010-2060 » (2010).

⁸⁹ Département fédéral des finances (DFF), « Perspectives à long terme des finances publiques en Suisse », 2012.

b. Autres documents, publications (ex : rapport) de l'entité

La Section planification et stratégie à laquelle est rattaché l'Etat-major de prospective de l'Administration fédérale est chargé d'élaborer d'autres documents :

- le programme de législature⁹², les objectifs annuels⁹³ et le rapport de gestion (voir point 4.a Ensemble des missions de l'entité).
- **Indicateur du programme de législature**⁹⁴ : Les indicateurs de la législature sont dédiés au suivi des objectifs 2011 - 2015 du Conseil fédéral et du Parlement. Ces indicateurs proviennent d'un *système multithématique de monitoring* qui englobe tous les domaines d'activité de la Confédération. Le système complet comprend 150 *indicateurs*, dont sont tirés les 44 indicateurs de la législature. Il s'agit d'objectifs quantifiables. Le système de monitoring a été construit par l'OFS sur mandat de la Chancellerie fédérale. Les indicateurs sont utilisés pour la rédaction de l'analyse de la situation publiée dans le Rapport de gestion du Conseil fédéral.

Le rapport sur les défis futurs de la politique fédérale (« Perspectives 2025 ») a été utilisé pour la construction du système. L'Etat-major de prospective a accompagné le projet sur les plans technique et stratégique.

« Le Conseil fédéral a chargé la Chancellerie fédérale, en collaboration avec les départements, de doter, dans la mesure du possible, les objectifs stratégiques du programme de législature d'objectifs quantifiables et d'indicateurs correspondants »⁹⁵. Le système d'indicateurs fournit les informations statistiques nécessaires à l'évaluation de la réalisation des objectifs quantifiables, à l'analyse de la situation dans le **message sur le programme de législature** et à l'analyse de la situation dans le **rapport de gestion**. Ce lien direct entre un système d'indicateurs et la production de rapports politiques est plutôt une exception dans le domaine de la statistique publique. En ce qui concerne la diffusion des indicateurs, une attention particulière est accordée à la **garantie de l'indépendance de la statistique**. Ainsi, dans les textes relatifs aux indicateurs, les auteurs veillent à faire clairement la distinction entre, d'une part, les informations statistique décrites de manière neutre et, d'autre part, les objectifs politiques ou les textes stratégiques. Ces indicateurs ne présentent pas de perspectives.

⁹⁰ Prognos, 2012, in : Office fédéral de l'énergie (OFEN) : « Perspectives énergétiques 2050 », 2013.

⁹¹ Institut d'études de sécurité de l'Union européenne (IESUE), European Strategy and Policy analysis (ESPAS). « Global Trends 2030 – Citizens in an Intervonected and Polycentric World », Paris, 2012.

⁹² Programme de législature : <http://www.bk.admin.ch/themen/planung/04622/index.html?lang=fr>

⁹³ Objectifs annuels : <http://www.bk.admin.ch/themen/planung/04628/index.html?lang=fr>

⁹⁴ Indicateurs du Programme de législature, site de la Chancellerie :

<http://www.bk.admin.ch/themen/planung/04634/index.html?lang=fr>

Accès aux 150 indicateurs sur le site de l'OFS :

<http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/themen/00/10.html>

⁹⁵ Publication : « Révision du système d'indicateurs pour le Conseil fédéral et le Parlement », OFS, Neuchâtel, 2012, p. 22.

http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/fr/index/dienstleistungen/publikationen_statistik/publikationskatalog.Document.166591.pdf

11. Thématiques abordées

a. Tous les sujets abordés versus spécialisation sur un sujet

La démarche de la publication « Perspective 2030 » est une démarche holistique. Il s'agit de prendre en considération les évolutions globales de la société en prenant en compte plusieurs dimensions.

Deux axes :

- « Intégration économique de la Suisse »
- « Evolution technologique globale »

Six dimensions :

- Politique
- Economique
- Socio-culturelle
- Technologique
- Ecologique
- Juridique

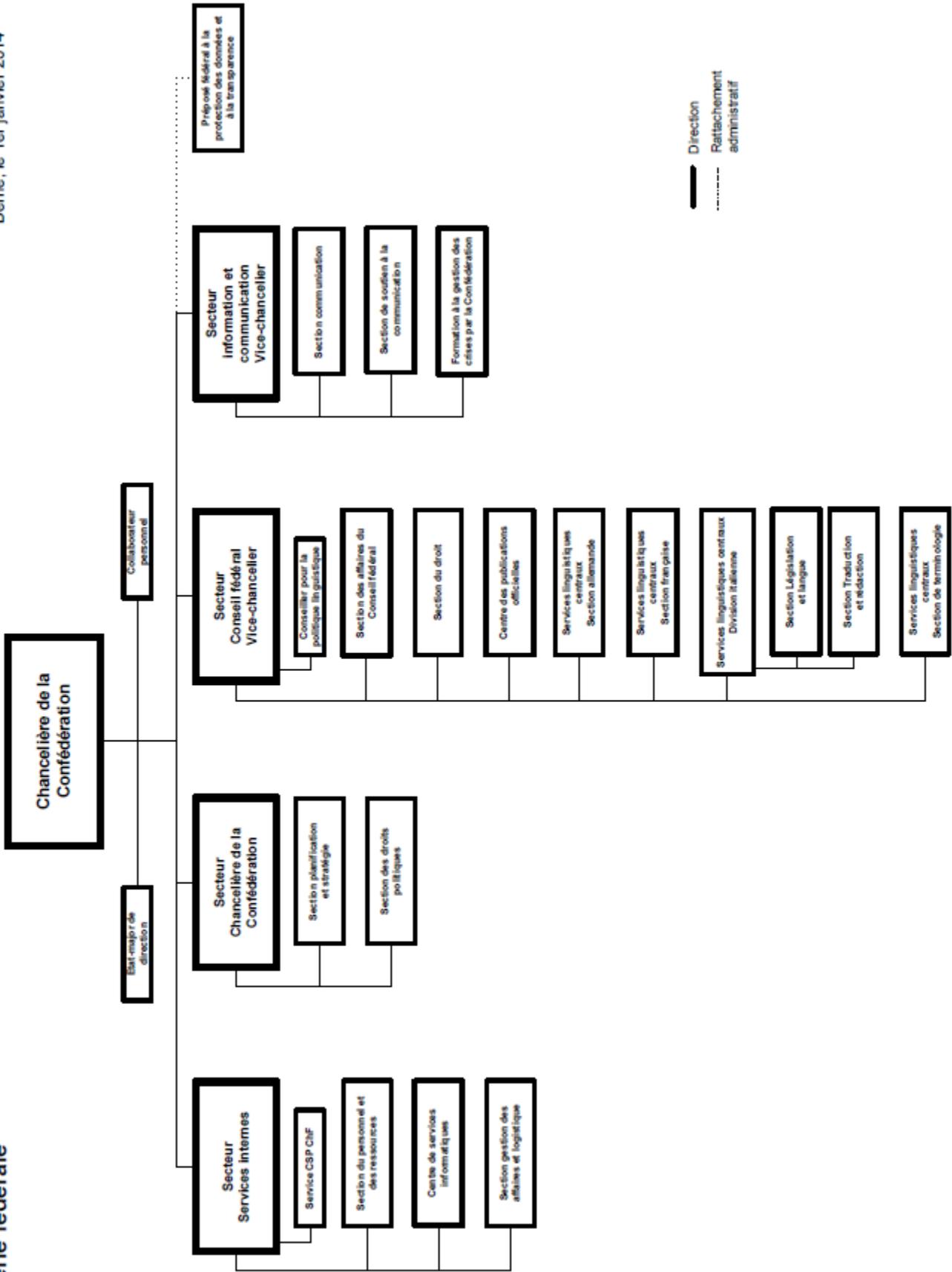
⇒ 4 scénarios : « Plein gaz », « Attention, bouchon », « Passage périlleux », « Route de la Soie ».

b. Liste des thématiques récentes

L'Etat-major de la prospective ne traite pas de thématique particulière mais publie chaque quatre ans un rapport de nature holistique.

c. Historique des thématiques (en fonction de l'actualité ?)

L'Etat-major de prospective ne traite pas de thématique particulière mais publie un rapport de nature holistique.



ANNEXE 3 : Fiche-entité : France Stratégie

1. Présentation de l'entité

a. Nom de l'entité

France Stratégie⁹⁶, le Commissariat général à la stratégie et à la prospective, est un organisme de réflexion, d'expertise et de concertation placé auprès du Premier ministre.

b. Pays

France.

c. Statut (public / privé)

Public.

2. Rattachement administratif / positionnement institutionnel

a. Organigramme

France stratégie (Commissariat général à la stratégie et à la prospective) est une institution directement rattachée au Premier ministre et est dirigé par un commissaire général (organigramme de l'entité en fin d'annexe 3 p. 76).

France Stratégie compte environ septante chargés de mission (hors CEPII qui est doté d'une équipe d'une cinquantaine de personnes) répartis en sept départements ou services et dans les huit organismes membres de son réseau⁹⁷. Par ailleurs, une vingtaine de conseillers scientifiques permanents contribuent à la diversité et à la capacité d'expertise de l'organisme.

Aux quatre départements thématiques (économie-finances, développement durable, travail-emploi, questions sociales) s'ajoutent trois services transversaux : le Secrétariat général, le Service édition-communication et le Service débats, partenariats et affaires internationales.

b. Organe de contrôle

Il n'y a pas d'organe de contrôle.

c. Charte

Il n'y a pas de charte.

3. Historique / Genèse de la création de l'entité

a. Réformes ayant donné lieu à la création de l'entité

Le Plan est né en 1946 de la volonté de refonder l'économie française sur des bases nouvelles, à l'initiative de Jean Monnet qui présente son projet au Général de Gaulle.

⁹⁶ Site Internet de France Stratégie : <http://www.strategie.gouv.fr>

⁹⁷ France Stratégie est chargée de coordonner le réseau des huit organismes suivants : Conseil d'analyse économique (CAE), le Conseil d'orientation des retraites (COR), le Conseil d'orientation pour l'emploi (COE), le Haut Conseil de la famille (HCF), le Haut Conseil pour l'avenir de l'assurance maladie (HCAAM), le Haut Conseil du financement de la protection sociale (HCFi-PS), le Conseil national de l'industrie (CNI) et le Centre d'études prospectives et d'informations internationales (CEPII).

Il s'agissait d'accompagner l'effort de reconstruction du pays au sortir de la guerre, mais sur la base d'une planification dite « indicative », devant être distinguée de la planification en vigueur dans les anciens pays socialistes soviétiques à économie planifiée.

Dans les années 1960, le **Commissariat général du Plan** est l'instrument de la modernisation technologique de l'économie française, exprimée par le lancement de grands projets industriels.

A partir des années 1990, avec la fin des plans quinquennaux, l'institution doit se renouveler. Une réforme profonde de la planification a donc lieu avec la création le 6 mars 2006 du **Centre d'analyse stratégique**, institution d'expertise placée auprès du Premier ministre.

Arrivé au pouvoir en mai 2012, François Hollande organise en juillet une Grande Conférence Sociale, innovation souhaitée pour faire du dialogue social une méthode de sortie de crise. C'est à cette occasion que la réflexion sur la création d'un « lieu de dialogue, de réflexion prospective et d'expertise sur les politiques publiques ouvert à l'ensemble des acteurs sociaux ayant vocation à se substituer au Centre d'analyse stratégique » est née. Elle a été poursuivie dans le rapport de Yannick Moreau, intitulé « Pour un commissariat général à la stratégie et à la prospective » et remis au premier ministre (Jean-Marc Ayrault) en décembre 2012⁹⁸. C'est dans ce contexte que **France Stratégie (ou Commissariat général à la stratégie et à la prospective)** a été créé par décret le 22 avril 2013. France Stratégie s'est vu confier à sa création de nouvelles missions d'évaluation, de concertation et de débat.

b. Logique de subordination de l'entité à une institution spécifique

France Stratégie (ou Commissariat général à la stratégie et à la prospective) est rattaché directement au premier ministre, comme le recommande Yannick Moreau dans son rapport. Cette dernière insiste sur le fait que le commissariat doit être directement rattaché au premier ministre afin de conforter d'emblée son positionnement interministériel et sa proximité à la décision gouvernementale.

4. Missions de l'entité

a. Ensemble des missions de l'entité

Le rôle de France Stratégie est de proposer une vision stratégique pour la France, en expertisant les grands choix qui s'offrent au pays.

France Stratégie se veut à la fois :

- un outil de **concertation** au service du débat social et citoyen,
- un outil de **pilotage stratégique** au service de l'exécutif (éclairer les décisions politiques)

⁹⁸ Rapport Moreau : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000652/0000.pdf>

Quatre missions complémentaires orchestrent l'action de France Stratégie :

- **Évaluer** les politiques publiques, de façon indépendante et exemplaire.
- **Anticiper** les évolutions de la société française, qu'elles relèvent de l'économie, du social, du développement durable ou des technologies et analyser les questions qu'elles posent à moyen terme, afin de préparer les conditions de la décision politique.
- **Débattre**. France Stratégie a vocation à être une maison ouverte, dialoguant avec les partenaires sociaux, la société civile, les entreprises, la communauté des spécialistes et le monde universitaire.
- **Proposer** des politiques/réformes/orientations au gouvernement, en mettant en lumière les arbitrages possibles, les expériences étrangères et les positions des acteurs.

Les domaines d'expertise de France Stratégie sont les suivants :

- domaine économique et financier
- domaine du travail et de l'emploi
- domaine social
- domaine du développement durable.

b. Font-ils de la statistique ?

Non.

5. Organisation du travail, fonctionnement (lié à la prospective)

a. Déroulement du processus (Cycle de travail)

Le commissariat est rattaché au premier ministre et est structurellement rattaché au processus de décision publique.

Le **programme annuel de travail** de France Stratégie⁹⁹ est préparé en concertation avec l'ensemble des membres du Gouvernement. Le commissaire général recueille les propositions des présidents de l'Assemblée nationale, du Sénat et du Conseil économique, social et environnemental ainsi que des organisations syndicales de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national et interprofessionnel. Le Premier ministre arrête, sur proposition du commissaire général, le programme de travail annuel du commissariat général, qui est rendu public.

Le commissariat général établit un **rapport annuel**¹⁰⁰, remis au Président de la République et au Premier ministre et transmis au Parlement. Les rapports et avis du commissariat général sont rendus publics.

⁹⁹ Programme de travail 2014-2015 :

<http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/progravail-2015-fs.pdf>

¹⁰⁰ Rapport d'activité 2013 de France Stratégie (publié en décembre 2014) :

http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/cgsp_rapport_activite_web-final-couverture.pdf

Le processus de travail doit faire vivre le débat mais n'est pas une forme de négociation. Il s'agit de construire une problématique commune en s'appuyant sur une méthode et une pratique permettant un débat de qualité. Il s'inspire de la méthode de travail développée par les organismes de concertation à partir de la création du conseil d'orientation des retraites.

Les travaux du commissariat s'organisent autour de commissions ad hoc, présidées par une personnalité désignée par le commissaire ou le Premier ministre. Les conclusions du rapport ne font pas l'objet d'un vote.

Tous les documents et supports des travaux des commissions sont diffusés et mis en ligne au fur et à mesure de la progression des débats.

b. Experts internes / externes

Une expertise étayée pour le partage d'éléments de diagnostic et de proposition. Le point de départ consiste à établir des documents de base robustes, fondés sur des données solides, qui permettent de disposer, au démarrage de la réflexion, d'un ensemble d'informations pertinentes.

Les travaux permettent à tous les participants, notamment aux partenaires sociaux et le cas échéant aux collectivités territoriales et aux associations, de disposer de ressources intellectuelles (accès à l'expertise, aux compétences et à la documentation) et matérielle (logistique) et de données qui ne sont pas toujours faciles d'accès. Une prospective partagée ne peut se construire que si la garantie d'un accès à l'ensemble des données est réelle.

c. Partenaires impliqués

Si les experts occupent une place importante, ils n'ont pas le monopole du savoir. Les non-experts peuvent aussi apporter des éléments déterminants à la réflexion. C'est pour cette raison que l'association de chercheurs, de fonctionnaires, des partenaires sociaux, de personnalités qualifiées ainsi que de personnes issues du secteur associatif doit être systématiquement recherchée.

Les relations sont nourries avec les organismes publics et aussi les principaux think tanks français et européens.

Le commissariat pratique largement, à l'occasion de ses différents travaux, une concertation classique, notamment avec les partenaires sociaux et les autres parties prenantes. Enrichie par d'autres formes de concertation et de débat public : consultation par internet, forums de discussion, conférences de consensus, etc.

6. Productions et publications

a. Liste des documents, publications (ex : rapport) spécifiques à la prospective

Tous les travaux ainsi que les documents de travail sont publiés. Il existe plusieurs types de publications :

- Rapports
- Notes d'analyse
- Documents de travail
- Etudes

À l'issue du séminaire gouvernemental du 19 août 2013, le Président de la République a chargé France Stratégie de préparer une stratégie nationale pour les dix prochaines années. Il était attendu de France Stratégie un diagnostic affûté sur les perspectives de l'économie et de la société françaises ainsi qu'un exposé clair sur les choix auxquels la collectivité nationale est confrontée. Le Président a demandé que les grands objectifs mis en avant soient assortis d'indicateurs quantitatifs qui permettront, au fil du temps, d'apprécier les progrès accomplis. Mais il a souhaité que l'élaboration de ce projet pour la France fasse d'abord l'objet de consultations et de débats associant experts, partenaires sociaux, élus et citoyens.

Le Premier ministre a précisé cette saisine en demandant de travailler sur cinq sujets clés pour le moyen terme :

- l'avenir du modèle de production
- la réforme du modèle social
- la soutenabilité du modèle de croissance et de financement
- l'évolution du modèle républicain face aux mutations de la société
- le projet européen.

En ce qui concerne la méthode, France Stratégie devait se garder de l'exercice en chambre et soumettre ses idées à la discussion. Dès le séminaire gouvernemental du 19 août, France Stratégie avait soumis à discussion une première contribution qui proposait des éléments de constat et des pistes de réflexion sur les perspectives à horizon de dix ans. À l'automne, il prolongeait la réflexion en publiant sur chacun des cinq chantiers précités une note d'introduction, afin d'entamer un débat national de fond sur une série d'enjeux essentiels pour l'avenir du pays. Ces documents n'avaient pas encore pour objet d'apporter des réponses, mais de poser des questions. Chacun d'entre eux propose donc un constat, formule un diagnostic prospectif, et dessine des choix possibles. Il ne s'agit pas de points d'aboutissement mais de points de départ.

Le rapport final a été remis au Président de la République le 25 juin 2014¹⁰².

Le rapport est structuré en quatre parties :

- La France en 2025 : Ce chapitre présente ce à quoi la France aspire pour 2025 (Une France qui fasse école, un des 10 pays où l'on vit le mieux, etc.)
- Ce qui les entrave : Modèle social, repenser la croissance, etc.
- Objectifs à 10 ans
- Le Chemin avec la Stratégie mise en avant.

Le rapport « Quelle France dans dix ans ? Les chantiers de la décennie » définit les contours de ce que pourrait être notre pays à cet horizon. Il propose huit objectifs centraux qui dessinent une perspective à dix ans. À chaque objectif sont associés des indicateurs chiffrés.

¹⁰¹ Site Internet du projet « France dans 10 ans ? » (Rapport et vidéo de présentation) :

<http://www.strategie.gouv.fr/publications/france-10-ans>

¹⁰² Rapport « Quelle France dans 10 ans » :

http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/f10_rapport_final_23062014_1.pdf

« Repères pour 2025 »¹⁰³ présente les trente-trois indicateurs chiffrés du rapport.

Pour chaque indicateur :

- Souligner les éléments de constat qui ont justifié de retenir un tel indicateur.
- Préciser comment ont été fixés les objectifs à dix ans.
- Rappeler les leviers et les pistes présentés dans le rapport pour atteindre cet objectif.

Les indicateurs ont été choisis en sorte de permettre un suivi, autant que possible annuel, des progrès accomplis.

Rapport : Investir dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur

Janv. 2015

Dans le rapport *Quelle France dans dix ans ?*, France Stratégie avait proposé de s'engager dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur et la promotion de la mobilité des étudiants. Ce rapport définit méthodiquement les voies et moyens d'une telle ambition.

Rapport : La politique européenne des transports (état des lieux)

Déc. 2014

Si les tendances se poursuivent au rythme actuel, le nombre de passagers devrait augmenter de moitié en Europe d'ici à 2050, échéance des travaux de prospective sur les transports menés par la France et l'Union européenne. Quant au transport de marchandises, on estime qu'il devrait croître de quelque 80%. Face à une telle évolution, une politique européenne des transports doit permettre à chacun, particulier et entreprise, de bénéficier d'un réseau de transport efficace et sûr.

Ce rapport a été conçu comme une adresse à la nouvelle commissaire européenne aux transports, Violeta Bulc. Il s'agit d'un rapide panorama des grands dossiers qui, en matière de transport, devraient occuper la Commission et le Parlement européens durant cette nouvelle législature 2014-2019 qui vient de s'ouvrir. Une dizaine de courts chapitres tentent ainsi de donner au lecteur une problématique, un état des lieux et les points sensibles, avant d'avancer quelques recommandations.

Rapport : Les métiers en 2022 (prospective)

Juil. 2014

Prospective des métiers et des qualifications (PMQ) est un exercice conjoint réalisé par France Stratégie et la Dares (Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques). Il réunit l'ensemble des partenaires et administrations concernés, afin d'examiner les perspectives en matière d'évolution des ressources en main-d'œuvre et d'emploi par métiers.

Selon le scénario envisagé, entre 735 000 et 830 000 postes par an seraient à pourvoir entre 2012 et 2022. Environ 80% de ces « postes à pourvoir » correspondent à des départs en fin de carrière ; les autres sont des créations nettes d'emploi.

¹⁰³ Repères 2025 :

http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/france_2025_cahier_web.pdf

b. Autres documents, publications (ex : rapport) de l'entité

Notes d'analyse : Les divergences sociales en Europe après la crise (veille) Fév. 2015

En contradiction avec l'objectif européen de convergence, un phénomène de divergences sociales et d'emploi est observé entre Etats membres, particulièrement de la zone euro, depuis la crise.

Note d'analyse : Demain, l'Internet des objets (veille) Janv. 2015

Internet se transforme progressivement en un réseau étendu, appelé « Internet des objets », reliant tous les objets devenus connectables. Cette évolution soulève de nombreuses questions concernant la croissance économique et les mutations sociales, mais aussi les libertés individuelles et la souveraineté nationale, auxquelles les décideurs publics devront au plus tôt répondre.

Note d'analyse : Profils migratoires européens dans la crise (veille) Janv. 2015

Les migrations intracommunautaires, traditionnellement faibles, ont-elles contribué dans la crise à résorber les divergences au sein de l'espace communautaire en réallouant la main-d'œuvre au chômage dans les pays à plus forte croissance et moindre taux de chômage ?

Etude : Conclusions de la Commission d'étude des effets de la loi pour la croissance et l'activité (évaluation) Janv. 2015

Dans le cadre du débat parlementaire qui s'ouvre en janvier 2015 sur le projet de loi pour la croissance et l'activité, Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, a sollicité Jean Pisani-Ferry pour que France Stratégie assure la mise en place et le fonctionnement d'une commission d'experts indépendante chargée d'évaluer les effets des principales mesures prévues. Cette commission temporaire a retenu cinq thèmes prioritaires. Cette commission est présidée par Anne Perrot.

Etude : Mesures touchant à l'urbanisme commercial (évaluation) Janv. 2015

Dans le cadre du débat parlementaire qui s'ouvre en janvier 2015 sur le projet de loi pour la croissance et l'activité, Emmanuel Macron, ministre de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique, a sollicité Jean Pisani-Ferry pour que France Stratégie assure la mise en place et le fonctionnement d'une commission d'experts indépendante chargée d'évaluer les effets des principales mesures prévues. Cette commission temporaire a retenu cinq thèmes prioritaires, la présente étude retraçant les conclusions de la réflexion conduite sur le secteur de l'urbanisme commercial. La commission est présidée par Anne Perrot.

7. Thématiques abordées

a. Tous les sujets abordés versus spécialisation sur un sujet

Les thèmes abordés couvrent un large spectre et sont liés aux domaines d'expertise de France Stratégie :

- Education, formation, insertion
- Emploi, entreprise
- Questions de société
- Nouvelles technologies
- Environnement

Chaque thématique est abordée pour elle-même dans une publication spécifique à l'exception de la démarche « Quelle France dans 10 ans ? » qui touche à toutes les problématiques. Par ailleurs, cette démarche a permis d'initier des travaux spécifiques dans l'un ou l'autre des domaines précités.

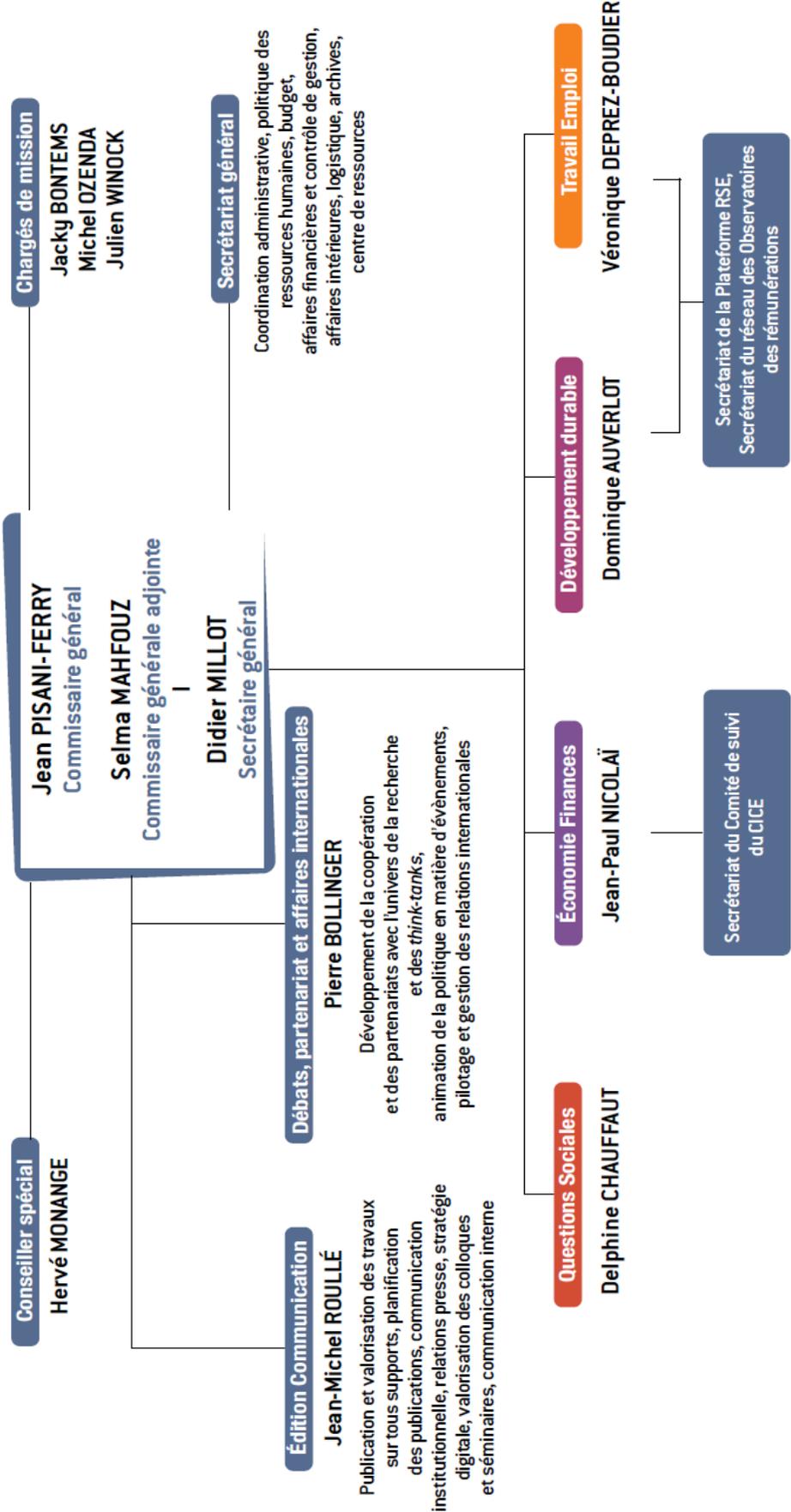
b. Liste des thématiques récentes

Voir dans la rubrique publication.

c. Historique des thématiques (en fonction de l'actualité ?)

Clairement, les thématiques abordées peuvent dépendre de l'actualité. Ainsi, le rapport « La politique européenne des transports » de décembre 2014 a été élaboré à l'attention de la nouvelle commissaire européenne aux transports en préparation à la nouvelle législature.

Organigramme de France Stratégie



ANNEXE 4 : Fiche-entité : Institut Wallon d'évaluation, de prospective et de statistique (IWEPS)

1. Présentation de l'entité

a. Nom de l'entité

L'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (IWEPS)¹⁰⁴ est un institut scientifique public d'aide à la prise de décision à destination des pouvoirs publics.

b. Pays

Belgique.

c. Statut (public / privé)

Public.

2. Rattachement administratif / positionnement institutionnel

a. Organigramme

L'IWEPS est constitué par une équipe pluridisciplinaire d'une cinquantaine de personnes, organisée en plusieurs entités, sous l'autorité d'un administrateur général (voir organigramme de l'IWEPS en p. 86).

En 2013, un profond travail de réflexion a été entamé en termes organisationnels. Cette réflexion a débouché sur un nouveau découpage de l'institution en trois directions scientifiques :

- Données et Indicateurs.
- Recherche et évaluation.
- Anticipation des phénomènes socio-économiques.

La direction scientifique dédiée à l'« **Anticipation des phénomènes socio-économiques** », composée de 8 personnes, mène un ensemble de recherches et d'analyses afin de porter un éclairage scientifiquement fondé sur les évolutions potentielles des dynamiques économiques et sociales de la Wallonie.

Pour ce faire, différents types d'activités interdisciplinaires sont déployés, dont :

- La veille.
- L'analyse conjoncturelle.
- Les prévisions économiques.
- Les projections démographiques.
- La simulation.
- La prospective.

¹⁰⁴ Site Internet de l'IWEPS: <http://www.iweps.be/>

b. Organe de contrôle

Le décret du 14 décembre 2003 créant l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique a également instauré le **Conseil wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (CWEPS)**, dont les missions sont les suivantes :

- Le Conseil rend au Gouvernement un avis sur le programme pluriannuel des travaux de l'Institut et sur le rapport annuel d'activité de celui-ci.
- Le Conseil fait au Gouvernement, d'initiative ou sur demande, toute recommandation en matière de statistique, d'évaluation, de conseil stratégique ou de prospective.
- Le Conseil assure un rôle d'avis et d'assistance scientifique vis-à-vis de l'Institut.

Le Conseil est composé¹⁰⁵ des recteurs des universités francophones, de quatre membres proposés par le Conseil économique et social de la Région wallonne, d'un membre proposé par le Conseil wallon de l'environnement pour le développement durable et de cinq membres émanant des corps scientifique, académique ou assimilé des institutions d'enseignement universitaire ou supérieur.

Le Conseil n'assure pas vraiment un rôle de contrôle mais donne un avis d'expert relatif au programme pluriannuel.

c. Charte

L'IWEPS a une mission de service public et **adhère au Code de Bonnes Pratiques de la Statistique européenne**. Les principes suivants guident son action :

- **Indépendance** : réalisation des travaux dans le respect de la liberté intellectuelle et en toute indépendance du politique et des groupes de pression ; cette indépendance est garantie par une charte déontologique.
- **Rigueur scientifique** : adhésion aux normes internationales de rigueur scientifique en matière de statistique, d'évaluation et de prospective ; en particulier, justification du choix des méthodes utilisées et production de résultats vérifiables.
- **Pertinence** : souci permanent de répondre à un besoin d'amélioration de la connaissance dans les champs économiques, sociaux, politiques et environnementaux.
- **Intégrité** : utilisation de méthodes objectives et transparentes.
- **Primauté de l'intérêt public** : les activités sont approuvées par le Gouvernement wallon et le CWEPS ; l'Institut a été créé par décret, ce qui lui garantit une légitimité démocratique.
- **Efficiences** : utilisation optimale des ressources publiques.
- **Ouverture à tous** : mise à disposition d'un service à tous les utilisateurs, du Gouvernement au citoyen.

¹⁰⁵ Composition actuelle du CWEPS : <http://www.iweps.be/cweps>

3. Historique / Genèse de la création de l'entité

a. Réformes ayant donné lieu à la création de l'entité

L'IWEPS est une institution publique scientifique créée en 2004¹⁰⁶ dont les racines plongent dans les métiers de la statistique. En effet, le Service des Etudes et de la Statistique a été créé au milieu des années 80 et est devenu l'Institut Wallon de l'Évaluation, de la Prospective et de la Statistique en 2004. Avec la création de ce nouvel Organisme d'Intérêt Public, ce sont les missions qui ont évolué pour regrouper aujourd'hui, outre la statistique, l'évaluation des politiques publiques et la prospective.

La volonté politique sous-jacente est d'instituer au sein de la Région un centre d'expertise indépendant qui pourrait assumer des missions de production de connaissance et de conseil stratégique non seulement au service de l'ensemble du Gouvernement wallon et des pouvoirs publics au sens large, mais également au service des forces vives de la Région comme les partenaires sociaux ou encore le monde académique.

C'est la raison pour laquelle l'IWEPS s'affirme aujourd'hui comme une administration scientifique indépendante et transversale au sein de laquelle interdisciplinarité et collaboration riment avec rigueur scientifique et service à la collectivité.

b. Logique de subordination de l'entité à une institution spécifique

L'IWEPS ne fait pas directement partie d'un département du service public wallon (voir organigramme de l'administration wallonne en p. 87). L'IWEPS est soumis à l'autorité du ministre et dirigé par un administrateur général. C'est l'IWEPS qui propose les thématiques à traiter en ce qui concerne les études statistiques et prospectives. En revanche, c'est le Gouvernement qui mandate l'IWEPS pour les exercices d'évaluation.

En janvier 2016, conséquence de la sixième réforme de l'Etat, l'IWEPS sera partie intégrante non seulement de l'Institut Interfédéral de Statistique (ancien INS) mais également de l'Institut des Comptes Nationaux.

4. Missions de l'entité

a. Ensemble des missions de l'entité

L'IWEPS a deux missions¹⁰⁷ :

- Une mission **scientifique transversale** : il met à la disposition des décideurs wallons, des partenaires de la Wallonie et des citoyens des informations diverses qui vont de la présentation de statistiques et d'indicateurs à la

¹⁰⁶ Décret relatif à la création de l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique du 4.12.2003 : http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=03-12-31&numac=2003027785

¹⁰⁷ Site Internet de l'IWEPS : <http://www.iweps.be/linstitution>

réalisation d'études et d'analyses approfondies dans les champs couverts par les sciences économiques, sociales, politiques et de l'environnement.

- Une mission de **conseil stratégique** : il participe activement à la promotion et la mise en œuvre d'une culture de l'évaluation et de la prospective en Wallonie (exercices confiés par le Gouvernement selon décret du 14.12.2003 art. 10)¹⁰⁸.

Les activités de l'IWEPS se déclinent comme suit :

- Centralisation, stockage, élaboration, traitement et diffusion de statistiques sur la région wallonne.
- Elaboration de plans pluriannuels de développement de statistiques régionales, collecte, lorsqu'elles n'existent pas, de données indispensables à la conduite de la politique régionale.
- Harmonisation et développement des concepts et méthodologies.
- Réalisation et coordination de recherches fondamentales et appliquées principalement dans les champs couverts par les sciences économiques, sociales, politiques et de l'environnement (bénéficiant d'un accès aux études commandées par les services administratifs ou le Gouvernement wallons).
- Evaluation des actions, des projets, des politiques dans les domaines qui relèvent de la compétence du Gouvernement wallon.
- Réalisation **d'études prospectives** et prévisionnelles à court, moyen et long termes.

L'IWEPS se fixe comme **objectif** d'être reconnu comme :

- Première source officielle d'informations socio-économiques sur la région wallonne grâce à son expertise dans les données et son rôle de centralisateur des statistiques régionales.
- Partenaire central d'un réseau de scientifiques soucieux de participer au développement de la Wallonie par ses analyses et ses recherches.
- Conseiller essentiel pour la prise de décision grâce à sa connaissance approfondie de l'économie, de la société et du territoire wallon.
- Interlocuteur officiel des instances statistiques fédérales et internationales.
- Modèle pour la qualité de ses méthodes et de ses recherches.

Pour atteindre ces objectifs, l'IWEPS s'attelle à **renforcer** :

- Sa présence dans le domaine de l'information statistique par une meilleure valorisation des travaux.
- Son rôle en matière de coordination des institutions régionales qui produisent des données et des services statistiques.
- Son statut institutionnel qui garantit le respect des principes dont l'IWEPS se réclame et son intégration avec les institutions fédérales.

¹⁰⁸ Décret relatif à la création de l'Institut wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique du 4.12.2003 : http://www.ejustice.just.fgov.be/cgi/article_body.pl?language=fr&caller=summary&pub_date=03-12-31&numac=2003027785

- Sa politique de partenariat avec le monde universitaire et les institutions de recherche.
- La valorisation des compétences du personnel et le développement de son expertise.
- La volonté de l'IWEPS est de s'affirmer au sein de la Région wallonne comme l'Institut scientifique de référence en matière d'évaluation, de prospective et de statistiques.

b. Font-ils de la statistique ?

Oui, il s'agissait d'ailleurs de leur mission première jusqu'en 2004 où les missions d'évaluation et de prospective ont été ajoutées.

5. Organisation du travail, fonctionnement (lié à la prospective)

a. Déroulement du processus (Cycle de travail)

Le programme pluriannuel est le document qui définit les **orientations stratégiques** de l'Institut. Pour le dernier programme, couvrant la période 2010-2014, ces orientations stratégiques sont les suivantes :

- Mettre à disposition un système efficace de production de statistiques.
- Soutenir le processus de prise de décision politique et la gouvernance en Wallonie.

L'IWEPS définit son programme pluriannuel en tenant compte des **missions** qui lui sont conférées. De plus, les **orientations politiques du Gouvernement** wallon (publiées dans la Déclaration de Politique régionale wallonne 2009-2014, qui correspond à notre Programme de législature) constituent une référence centrale pour l'établissement du programme.

Le **déroulement général du processus** prévoit que l'IWEPS prépare et transmette par décret son programme pluriannuel au Gouvernement, qui est chargé de l'approuver et de le communiquer au Parlement¹⁰⁹.

Le **processus détaillé** implique deux autres structures, également instaurées dans le décret du 31.12.2003 créant l'IWEPS :

- Le conseil wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique (CWEPS) composé de recteurs d'universités, de membres du Gouvernement et de membres du corps scientifique ou académique.
- Le Comité de pilotage de l'Institut (COFIL), composé d'un représentant de chaque Ministre du Gouvernement.

¹⁰⁹ Programme d'activité quinquennal 2010-2014 : <http://www.iweeps.be/sites/default/files/Programme-2010-2014.pdf>

Le programme pluriannuel est :

- Rédigé par l'IWEPS
- Transmis au CWEPS qui rend un avis
- Transmis au COPIL qui rend un avis
- Approuvé par le Gouvernement qui le communique au Parlement, ce dernier peut faire des recommandations.

Quant au rapport d'activité, il est annuel. Ce rapport est :

- Rédigé par l'IWEPS.
- Transmis au CWEPS qui rend un avis.
- Approuvé par le COPIL.

b. Experts internes / externes

Selon l'article 11 du décret de création de l'Institut, il est prévu que celui-ci puisse sous-traiter ou s'associer à des universités et des centres de recherche nationaux ou étrangers pour la mise en œuvre de ses missions.

Les projets de prospective font l'objet d'un financement spécifique et sont pour la plupart confiés par appels à projet dans le cadre de **marchés publics**. Les projets prospectifs intègrent les différents acteurs du secteur privé et public ainsi que du monde académique.

c. Partenaires impliqués

Selon le rapport d'activité 2013 de l'IWEPS, la réalisation des objectifs et des missions de l'institution passe par le développement de collaborations et de partenariats tant scientifiques (centres de recherches, institutions universitaires) qu'administratifs (institutions wallonnes, institutions fédérales, institutions internationales, observatoires).

6. Productions et publications

a. Liste des documents, publications (ex : rapport) spécifiques à la prospective

- « **Etude de prospective : transition énergétique** »¹¹⁰, mars 2015.
- Conférence méthodologique « **Contribution à une prospective au service de la gouvernance** »¹¹¹, décembre 2002.
- Brunet, S. & Guyot, J.-L. (2014). *Construire les futurs*. Namur : Presses universitaires de Namur¹¹².
- Formation : L'Université catholique de Louvain et l'Université de Liège, en partenariat avec l'IWEPS et la SWEP, organisent la deuxième édition du **certificat interuniversitaire en analyse prospective**¹¹³.

¹¹⁰ Rapport « Transition énergétique » : http://www.iweeps.be/sites/default/files/2014_-_transition_energetique_-_rapport_final_0.pdf

¹¹¹ Conférence méthodologie : prospective au service de la gouvernance : <http://www.iweeps.be/node/656>

¹¹² Construire les futurs : <http://www.iweeps.be/construire-les-futurs>

b. Autres documents, publications (ex : rapport) de l'entité

- **Séries statistiques du marché du travail en Wallonie** - Mars 2015¹¹⁴
Publication mensuelle : derniers chiffres disponibles d'indicateurs clés tels que : le taux d'emploi, le taux de chômage et la croissance de l'emploi intérieur.
- **Note mensuelle de conjoncture wallonne** - Avril 2015¹¹⁵
Données :
 - Enquête de conjoncture, BNB, mars 2015 (périodicité mensuelle)
 - Commerce extérieur, BNB, décembre 2014 (périodicité mensuelle)
 - Enquête de conjoncture auprès des ménages, BNB, mars 2015 (périodicité mensuelle)
 - Indices de la production industrielle, SPF Economie - DGSIE, janvier 2015 (périodicité mensuelle)
 - Autorisations de bâtir, SPF Economie – DGSIE, novembre 2014 (périodicité mensuelle)
- **Tendances économiques n°48**¹¹⁶.
Cet exercice prévisionnel est établi par l'IWEPS et est basé sur des informations disponibles au 25 mars 2015.
- **Working paper de l'IWEPS n° 19** : « Articulation des approches wallonnes en matière d'indicateurs de progrès sociétal : indicateurs complémentaires au PIB et indicateurs de développement durable »¹¹⁷

7. Thématiques abordées

a. Tous les sujets abordés versus spécialisation sur un sujet

L'IWEPS ne traite pas d'un seul sujet global mais de **thématiques particulières** avec un champ large (ex : la transition énergétique, etc.). La manière participative dont ils sélectionnent les sujets mérite d'être décrite.

L'IWEPS a fait le choix de retenir une **démarche participative** pour la délimitation des enjeux et des thématiques à considérer. Cette méthode est présentée dans le Working Paper n°5 de janvier 2012 intitulé « Les enjeux prospectifs wallons à la lumière d'un dispositif participatif »¹¹⁸.

Aidé par l'Institut Destrée et par un centre de recherche de l'Université de Liège, l'IWEPS a associé les membres du Système régional de recherche et de veille prospective wallon (SRPW) à l'identification des enjeux prospectifs ainsi que des

¹¹³ Certificat interuniversitaire en analyse prospective : <http://www.uclouvain.be/formation-continue-prospective>

¹¹⁴ Séries statistiques du marché du travail en Wallonie : <http://www.iweps.be/series-statistiques-du-marche-du-travail-en-wallonie-mars-2015>

¹¹⁵ Note mensuelle de conjoncture wallonne : <http://www.iweps.be/sites/default/files/2015avril.pdf>

¹¹⁶ Tendances économiques : <http://www.iweps.be/sites/default/files/te48.pdf>

¹¹⁷ Working paper n°19 : <http://www.iweps.be/working-paper-ndeg19>

¹¹⁸ Working paper n°5 2012 « Les enjeux prospectifs wallons à la lumière d'un dispositif participatif » : <http://www.iweps.be/sites/default/files/WP5.pdf>

questions de recherche. Le SRPW¹¹⁹ fédère les acteurs (organismes publics, privés et du monde de la recherche) impliqués dans le champ de la prospective.

La consultation des différents acteurs pour faire émerger des thématiques importantes a permis de déceler une certaine **confusion autour de la notion** même de prospective. Cette notion était parfois confondue par les acteurs avec la prévision classique, parfois avec l'évaluation *ex ante*.

Cette démarche participative a abouti au choix de **5 objets de recherche** précis :

- La transition énergétique : risques et opportunités pour la Wallonie
- L'accueil et l'accompagnement des personnes âgées en Wallonie
- Recomposition ou stabilité de l'organisation territoriale de l'action publique en Wallonie ?
- Wallonie : vers une société duale ou un modèle plus solidaire ?
- Les flux migratoires de Bruxelles vers la Wallonie et leurs conséquences.

Ces cinq sujets ont été présentés au Conseil des ministres wallons. La pertinence de chaque sujet a été reconnue mais une **priorité** a été donnée aux deux premières thématiques citées ci-dessus. Le financement de ces études est rendu possible par un financement spécifique (appels à projet dans le cadre de marchés publics). Un troisième thème est soutenu par l'IWEPS : « Wallonie : vers une société duale ou un modèle plus solidaire ? ». La durée prévue de chacun des projets est de deux ans.

b. Liste des thématiques récentes

Projet « Transition énergétique »

Le rapport de l'étude prospective « Transition énergétique » a été publié en mars 2015 par l'IWEPS¹²⁰. Le cahier spécial des charges (N° IWEPS - 2011/009) a été publié en janvier 2012¹²¹.

Le projet a été mené par une **équipe de projet** qui rassemble des partenaires académiques et de bureaux de conseil et d'études techniques : CLIMACT qui a piloté l'ensemble du projet, l'Institut pour un Développement Durable (IDD), la Task Force Développement Durable du Bureau fédéral du Plan, l'Institut de Conseil et d'Etudes en Développement Durable (ICEDD), le Center for Operations Research and Econometrics (CORE, UCL) et le Laboratoire d'Etudes sur les Nouvelles Technologies de l'Information, l'Innovation et le Changement (LENTIC, ULg). Les travaux ont été élaborés pendant deux ans en impliquant régulièrement le comité d'accompagnement et le comité technique.

¹¹⁹ Cette structure s'est dissoute en juillet 2012, peu après la publication du Working paper (instituée en janvier 2010).

¹²⁰ Rapport « Transition énergétique » : http://www.iweeps.be/sites/default/files/2014_-_transition_energetique_-_rapport_final_0.pdf

¹²¹ Cahier spécial des charges, marché public N° IWEPS - 2011/009 : http://www.govex.eu/govex/control/view_bda?language=fr&bda.id=180668

Le **comité d'accompagnement** était composé notamment de l'IWEPS, du cabinet du Ministre-Président et de l'Institut Destrée. Son rôle était de garantir l'alignement entre le projet et les objectifs initiaux, de veiller à la guidance générale et au bon déroulement des travaux et de proposer les arbitrages nécessaires.

Le **comité technique** a soutenu le comité de projet et le comité d'accompagnement pour les questions techniques. Il était composé de l'IWEPS et de départements du service public wallon.

Dans ce travail, le système énergétique est analysé comme un système dynamique, dont l'état évolue au cours du temps, sous l'influence de pressions exercées par l'extérieur du système et de leviers de contrôle.

L'approche exploratoire par la méthode des scénarios a permis de construire différents futurs possibles en partant d'une analyse de l'existant et en imaginant les différentes évolutions possibles des facteurs d'influence. Elle a permis d'élaborer 4 scénarios prospectifs contrastés.

Projet : « Wallonie : vers une société duale ou un modèle plus solidaire ? »

Le 8 septembre 2014, l'IWEPS a fait un appel à projet¹²² dans le cadre de marchés publics pour le projet « Wallonie : vers une société duale ou un modèle plus solidaire ? ».

Le marché a pour objet l'analyse prospective de l'évolution de la cohésion sociale en Wallonie à l'horizon 2030-2040 (analyse socio-économique).

c. Historique des thématiques (en fonction de l'actualité ?)

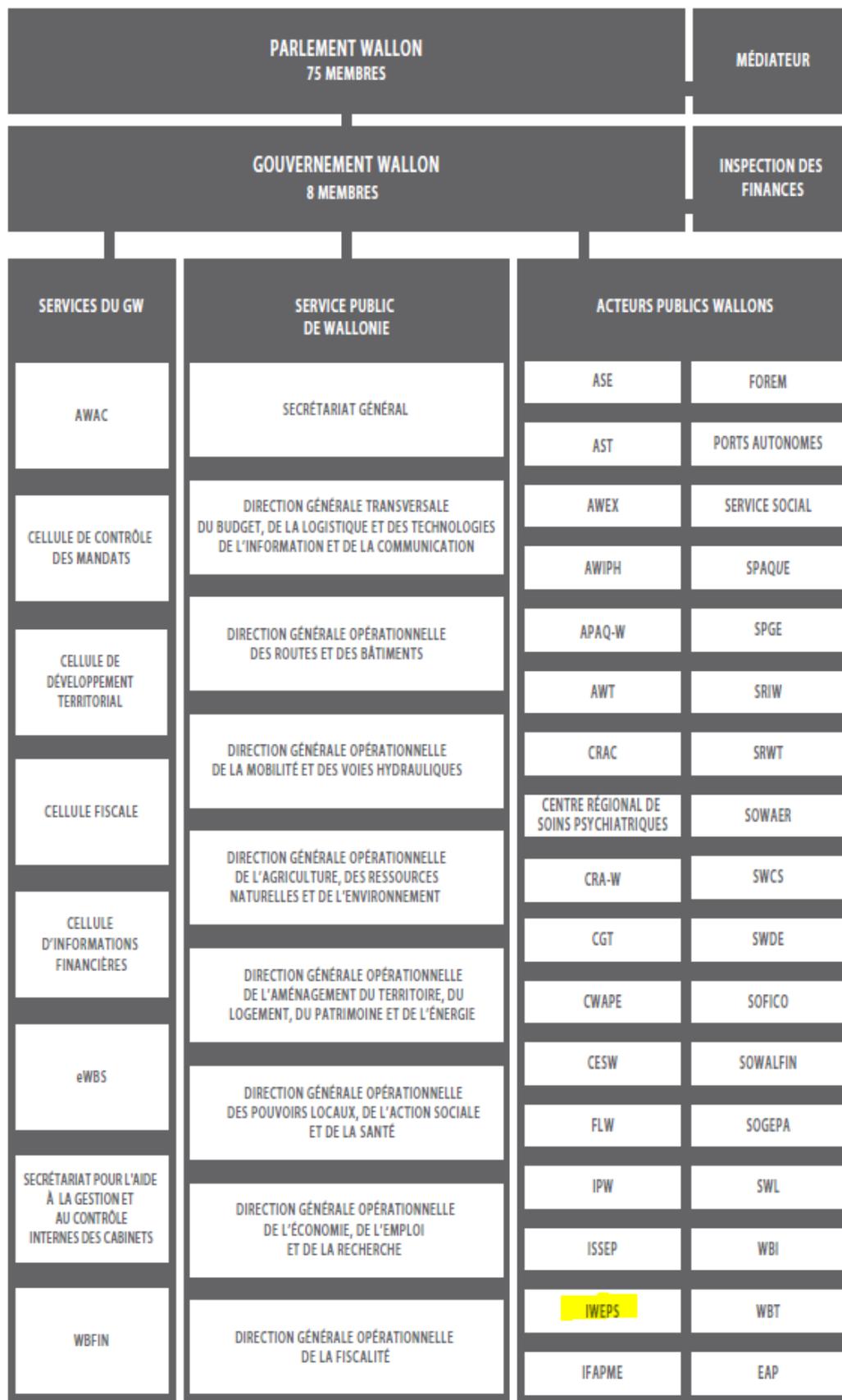
Malgré l'introduction d'une activité prospective dans les missions de l'IWEPS dès 2004, le premier travail prospectif est le projet « Transition énergétique » publié en mars 2015. Il n'y a pas d'historique des thématiques.

¹²² Cahier spécial des charges, marché public IWEPS-2013/052 : <http://www.iweps.be/cs-ch-iweps-2012009-analyse-prospective-wallonie-2030-vers-une-societe-duale-ou-un-modele-plus>

Organigramme de l'IWEPS



Organigramme de l'administration wallonne



ANNEXE 5 : Horizons de politiques Canada

1. Présentation de l'entité

a. Nom de l'entité

Horizons de politiques Canada¹²³, également connu sous le nom d'Horizons, est une organisation au sein de la fonction publique fédérale qui mène des activités de perspectives stratégiques sur des enjeux transectoriels qui informent les fonctionnaires sur les conséquences des politiques publiques possibles au cours des 10 à 15 prochaines années.

b. Pays

Canada.

c. Statut (public / privé)

Public.

2. Rattachement administratif / positionnement institutionnel

a. Organigramme

Horizons de politiques Canada est régi par le **Comité directeur des sous-ministres** (correspond aux secrétaires généraux des départements). Le Comité est composé des membres suivants :

- Sous-ministre de l'Emploi et du Développement social Canada (président);
- un Vice-président de chacun des comités stratégiques des Comités de coordination des sous-ministres :
 - tendances et politiques économiques
 - changement climatique, énergie et environnement
 - tendances sociales, politiques et institutions
 - tendances mondiales, politique étrangère et défense
 - médias sociaux et élaboration des politiques
 - comité spécial sur l'Arctique
 - Secrétariat du Conseil du Trésor
 - Président de l'École de la fonction publique du Canada
 - Statisticien en chef du Canada
 - Sous-secrétaire, Planification et consultations, Bureau du Conseil privé

Les sous-ministres sont de hauts fonctionnaires qui appliquent les mesures politiques que leur dictent le ministre et qui sont responsables des activités quotidiennes, de la gestion du budget et de l'élaboration des programmes du ministère.

Horizons est composé de **29 employés** (directeur, chercheur, assistant de recherche, agent de communication de projet, etc.).

¹²³ Site Internet : <http://www.horizons.gc.ca/fra>

b. Organe de contrôle

c. Charte

3. Historique / Genèse de la création de l'entité

a. Réformes ayant donné lieu à la création de l'entité

Les politiques publiques sont élaborées dans un environnement complexe en constante évolution. Leur organisation a également évolué de façon constante depuis 1996 pour composer avec cette réalité. Le calendrier ci-dessous illustre les étapes qui ont mené à la création d'Horizons de politiques Canada en 2011.

1996 : Le Secrétariat de la recherche sur les politiques a été créé au sein du Bureau du Conseil privé. Son objectif était d'encourager la collaboration dans la fonction publique. Le Secrétariat a également cerné des questions clés liées au programme de politiques du gouvernement.

2000 : Le Secrétariat de la recherche sur les politiques a été renommé Projet de recherche sur les politiques (PRP). Au cours des deux années suivantes, son rôle est passé de facilitateur à celui de leader dans les projets de recherche horizontaux à moyen terme.

2006 : Le greffier du Conseil privé a créé un Comité directeur de sous-ministres responsable du PRP. L'objectif était de donner des conseils à l'organisation et d'améliorer la diffusion du travail dans les échelons supérieurs de la fonction publique. La responsabilité du PRP a ensuite été transférée à Ressources humaines et Développement des compétences Canada pour des raisons administratives.

2011 : Le PRP a été remanié, d'où la création d'Horizons de politiques Canada. Son mandat en tant qu'organisation de prospective est d'aider la fonction publique fédérale à prévoir les nouveaux défis et les nouvelles occasions en matière de politiques au Canada dans un monde complexe qui évolue rapidement. Pour ce faire, Horizons travaille avec des partenaires, à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique fédérale. Ils établissent des liens entre des personnes de diverses disciplines ayant des perspectives différentes pour inciter la co-crédation de connaissances.

b. Logique de subordination de l'entité à une institution spécifique

4. Missions de l'entité

a. Ensemble des missions de l'entité

Horizons est engagé à développer la capacité de veille et de prospective au sein du gouvernement fédéral afin d'aider à répondre aux besoins futurs des ministères et organismes. Par l'entremise des événements, des ateliers et des activités de collaboration, Horizons relie les gens et les idées pour co-crédation de connaissances au

sein du gouvernement et dans d'autres secteurs à la fois au Canada et à l'échelon international.

L'entité doit offrir des perspectives intégrées en temps opportun sur les enjeux de politiques pour la communauté des sous-ministres en rassemblant les personnes, les idées, les données, et les faits dans un environnement fiable et ouvert, donnant lieu à la production conjointe du savoir nécessaire à la compréhension des défis stratégiques complexes du Canada tout en mettant à l'essai de nouveaux outils et méthodes. Leurs projets examinent les changements émergents dans la société, l'économie, l'environnement, la gouvernance et la technologie au Canada et à l'étranger.

b. Font-ils de la statistique ?

Non.

5. Organisation du travail, fonctionnement (lié à la prospective)

a. Déroulement du processus (Cycle de travail)

Activité de prospective et de veille :

Prévision des nouveaux défis et des nouvelles occasions en matière de politiques dans un monde complexe qui évolue rapidement. Pour ce faire, Horizons utilise des processus de prospective et de veille :

- Le processus de **veille** permet de cerner les changements dans les environnements nationaux et internationaux qui pourraient avoir une incidence sur les politiques et les programmes du gouvernement.
- Le processus de **prospective** permet d'explorer la façon dont ces changements pourraient évoluer et interagir et ainsi entraîner de nouveaux défis et de nouvelles occasions sur le plan des politiques.

Il peut être difficile pour les organisations de se pencher sur des questions de politiques à long terme lorsqu'elles sont confrontées à de nombreuses priorités pressantes à court terme. Ils font appel à ces processus pour les aider à cet égard. Ils utilisent ces processus pour cerner les questions qui pourraient avoir une influence sur leur programme de politiques à long terme.

Horizons essaie non pas de prévoir l'avenir, mais bien d'explorer l'éventail d'avenirs possibles. Cette information peut être utilisée par les organisations fédérales afin d'élaborer des politiques et des stratégies qui permettent d'atténuer les menaces et de tirer avantage des occasions.

Ils mettent à l'essai les processus de prospective et de veille. Leur processus actuel est conçu pour un environnement de politiques qui met l'accent sur la vérification d'hypothèses, la compréhension du système et le fait de cerner de nouveaux défis et de nouvelles surprises.

Processus actuel :

- Hypothèses :
 - Entrevues et lectures destinées à énoncer et à saisir le problème.
 - Suivre les principales hypothèses pour les tester.
- Veille :
 - Repérer les nouvelles idées/faibles signaux de changements en cours.
 - Évaluer les tendances pertinentes.
 - Élaborer des hypothèses communes.
- Cartographie du système :
 - Cerner les principaux éléments du système.
 - Décrire les relations clés.
- Moteurs de changement :
 - Décrire les moteurs de changement dans le système.
 - Cartes d'influence des conséquences de 2e et de 3e rang.
 - Examen préliminaire de l'interaction des moteurs de changement.
- Scénarios :
 - Scénarios pour explorer l'éventail des futurs possibles.
 - Repérer les grands défis et les discontinuités.
 - Tester la solidité des hypothèses et stratégies.
- Produits :
 - Hypothèses crédibles et grandes incertitudes.
 - Défis de politique.
 - Questions émergentes.
 - Besoins en matière de données.

Horizons de politiques Canada s'efforce de favoriser le développement d'une culture de l'apprentissage et de l'innovation. Leur équipe multidisciplinaire met à l'essai divers outils et diverses méthodes de prospective et d'apprentissage tout au long des étapes de la veille et de la prospective de leurs projets.

Ils utilisent des techniques qui :

- Aident à réfléchir sur un éventail de futurs possibles.
- Soutiennent l'apprentissage collectif.
- Encouragent la co-création.
- Permettent la participation à distance à partir de n'importe quel endroit autour du monde.

Horizons propose sur son site Internet une trousse d'outils qu'ils utilisent régulièrement¹²⁴.

¹²⁴ Trousse d'outils utilisés par Horizons Canada : <http://www.horizons.gc.ca/fra/contenu/facilitation-et-web-20>

b. Experts internes / externes

Les employés d'Horizons de politiques ont tous reçu une formation en prospective. Cependant, trois experts en prospective de l'extérieur ont été engagés afin d'offrir une formation supplémentaire : Peter Bishop (University of Houston), Clem Bezold (Institute for Alternative Futures) et Wendy Schultz (Infinite Futures).

c. Partenaires impliqués

6. Productions et publications

a. Liste des documents, publications (ex : rapport) spécifiques à la prospective

Les différentes publications sont classifiées selon différents types dont « Etude prospective ». La dernière publication date de 2014 : « L'avenir de l'Asie : Forces de changement et surprises potentielles ».

b. Autres documents, publications (ex : rapport) de l'entité

Les autres types de publications sont les :

- MetaScan
- Insight
- Aperçu de politique
- Note d'information sur les politiques

7. Thématiques abordées

a. Tous les sujets abordés versus spécialisation sur un sujet

Chaque année, Horizons examine un thème ou un ensemble de sujets connexes. Ils publient les résultats de ce travail dans MetaScan, des projets de prospective, ainsi que d'autres publications. Leurs publications aident les organismes fédéraux à adopter une approche holistique à long terme, tout en faisant face à leurs priorités à court terme.

b. Liste des thématiques récentes

L'Avenir de l'Asie (projet actuel)

L'Asie jouera un rôle de plus en plus important dans le monde. En effet, il s'agit d'un énorme marché qui pourrait stimuler la croissance mondiale, et sa population, qui est de mieux en mieux éduquée, pourrait devenir une source capitale d'innovation dans tous les domaines de l'activité humaine. Les changements sociaux, technologiques, économiques, environnementaux, politiques et liés à la sécurité transformeront l'Asie au cours de la prochaine décennie. Il serait donc logique que le Canada, dont l'avenir sera de plus en plus lié à l'Asie, examine les défis et les possibilités qui s'offrent à lui.

Depuis mai 2014, Horizons collabore avec diverses organisations fédérales dans le cadre d'une étude prospective ayant pour objectif d'étudier l'importance grandissante de l'Asie et ses répercussions sur le Canada. Le processus compte deux étapes distinctes, en l'occurrence la veille (mai à août 2014) et l'étude prospective (septembre à décembre 2014).

Il ne s'agit pas d'un projet de recherche traditionnel, mais plutôt d'un processus prospectif axé sur le dialogue, dans le cadre duquel on utilise les outils modernes de prospective pour favoriser la participation à l'étude d'autres perspectives d'avenir plausibles et de leurs répercussions possibles. Cette méthode unique permet aux participants d'étudier les forces de changement qui prennent forme en Asie et les répercussions qu'elles pourraient avoir au Canada dans les domaines suivants :

- L'économie.
- L'énergie.
- Les aspects géostratégiques.
- Les questions sociales.

c. Historique des thématiques (en fonction de l'actualité ?)

- La prochaine économie¹²⁵ : « La prochaine économie: La transformation et la résilience en période de changement rapide » (octobre 2012).
- MetaScan 2011: « Explorer quatre forces mondiales qui façonnent notre avenir ».

¹²⁵ Publications d'Horizon Canada : <http://www.horizons.gc.ca/fra/contenu/projets-anterieurs>

Bibliographie commentée (norme APA)

Références théoriques

Le Bihan, J.-F. & Rousselot A. (2007). La section « Planification et Stratégie » de la Chancellerie fédérale suisse. *Horizons stratégiques*, n° 4, 222.

Cet article décrit le fonctionnement et l'histoire de la section Planification et Stratégie de la chancellerie fédérale.

<http://www.cairn.info/revue-horizons-strategiques-2007-2-page-222.htm>

Bailly, A. & Glatron M. & Musso, P. (2001). Les images dans les travaux de prospective de la DATAR. *Territoires 2020*. 3, 11-25.

Analyse des images de la prospective de la DATAR qui permet de s'interroger sur l'évolution de la façon de faire de la prospective et du rôle qui lui est attribuée aux différentes époques.

<http://www.datar.gouv.fr/sites/default/files/datar/territoires-2020---n-3.pdf>

Brüesch, C. & Brändli, D. (2013). Gouverner, c'est prévoir. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2013*, 11-32.

Publication de l'approche méthodologique du canton d'Argovie pour leur dernier processus de travail prospectif. Cette publication a été réalisée en collaboration avec l'Institut de Management Public de la Haute école zurichoise en sciences appliquée (IVM, ZHAW) dans le rapport annuel 2013 de la « Société suisse des sciences administratives ».

http://www.sgvw.ch/d/Documents/Jahrbuch%20PDFs/Jahrbuch%202013/140225_1_Br%C3%BCesch_Br%C3%A4ndli.pdf

Brunet, S. & Guyot, J.-L. (2014). *Construire les futurs*. Namur : Presses universitaires de Namur.

A la suite de sa conférence méthodologique consacrée à la prospective, l'IWEPs propose un ouvrage qui présente les contributions méthodologiques et épistémologiques de spécialistes issus de plusieurs pays.

Présentation de l'ouvrage (sommaire) : <http://www.iweps.be/construire-les-futurs>

Commission européenne. (2002). *Guide pratique de prospective territoriale en France*. Luxembourg : Communauté européenne.

http://ec.europa.eu/research/social-sciences/pdf/cgrf-France_fr.pdf

Guide utile aux praticiens et utilisateurs potentiels de la prospective au niveau régional. Explicite comment la prospective régionale peut être mise en œuvre et ce qui la distingue de la prospective nationale.

Durance, P. & Cordobes, S. (2007). *Attitudes Prospectives, Eléments d'une histoire de la prospective en France après 1945*. Paris : L'Harmattan.

Cet ouvrage retranscrit les entretiens réalisés avec treize personnalités et a pour objectif de poser les principaux repères historiques et conceptuels de la prospective dans son acceptation française.

Godet, M. (2007). *Manuel de prospective stratégique* (3^e édition, Tome 1). Paris : Dunod.
Cet ouvrage permet de comprendre les évolutions qui ont amené le passage de la prévision à la prospective. Le chapitre 5 présente les erreurs fréquentes de la prévision classique.

Godet, M. & Durance, P. (2011). *La prospective stratégique. Pour les entreprises et les territoires*. Paris : Dunod.
Cet ouvrage présente les fondements, les principaux concepts, les méthodes et les outils de la prospective stratégique, en faisant la distinction entre les problèmes traités en entreprise et ceux traités dans les territoires.

Guigou, J.-L. (2006). *Réhabiliter l'avenir, La France malade de son manque de prospective*. Paris : L'Harmattan.
Cet ouvrage présente une brève histoire de la prospective puis un état des lieux de la prospective en France et dans le monde. Finalement, des propositions sont formulées afin de relancer la prospective en France. Des entretiens avec des personnalités ont été conduits afin d'alimenter les propositions et sont retranscrits en annexe.

Guyot, J.-L. & Anfrue, M.-N. & Van Cutsem, M. & Rieppi, S. (2012). Les enjeux prospectifs wallons à la lumière d'un dispositif participatif. *Working Paper de l'IWEPS*, n°5.
Pour le choix des thématiques prospectives importantes pour la Wallonie, l'IWEPS a retenu une méthode participative impliquant des acteurs des organismes privés, publics et du monde académique. Cet article décrit ce processus de choix.
<http://www.iweps.be/sites/default/files/WP5.pdf>

De Jouvenel, H. (1999). La démarche prospective, Un bref guide méthodologique (mis à jour en 2002). *Futuribles*, 243, 1-24.
<http://maelko.typepad.com/JouvenelProspective.pdf>

De Jouvenel, H. (2004). *Invitation à la prospective / An Invitation to Foresight*. Paris : édition Futuribles, coll. Perspectives.
Définition de la prospective, philosophie sous-jacente, distinction entre prospective et prévision, les étapes de la prospective.
https://www.futuribles.com/media/filer_private/2012/06/28/invitationalaprospective.pdf

De Jouvenel, H. (2012). Historique de la prospective. *Futurible*.
Historique de la prospective rédigée par Hugues de Jouvenel.
https://www.futuribles.com/media/filer_private/2012/06/26/historique_prospective_complet.pdf

De Jouvenel, H. (2013). Prospective et politique en France au cours des années 1960. *Pour mémoire*. N° hors-série Hivers 2013. 15-19.
Publication des actes de la journée « La prospective au sein des ministères de l'Équipement et de l'Environnement depuis les années 1960 » du 19 octobre 2012. Cet article permet notamment de revenir sur la genèse de la prospective dans les années 1950-1960. Hugues de Jouvenel y présente notamment comment s'est constitué Futuribles.
http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/H-S_Prospective_2013_Web-2.pdf

Monti, R. & Bootz J.-P. (2008). Proposition d'une typologie des démarches de prospective participative pour les entreprises. Trois cas illustratifs : EDF R&D, AXA France et BASF Agro. *Management & Avenir*. n°19.

http://www.ressources-prospective.com/uploads/06_Recherche-publications/articledeauille-monti-15-09-08-Vang%20-%20copie.pdf

Présentation d'une typologie servant de grille de lecture utile aux praticiens afin de concevoir des démarches prospectives adaptées aux besoins de leur organisation. Trois illustrations de la typologie sont présentées.

Monti, R. & Bootz J.-P. (2008). Les démarches de prospective : de l'aide à la décision à la conduite du changement. Construction d'une typologie discriminante en termes d'apprentissage organisationnel. *Finance Contrôle Stratégie*.

http://www.ressources-prospective.com/uploads/06_Recherche-publications/Typologie%20des%20d%C3%A9marches%20prospectives%20version%20II%20-%20copie.pdf

Moreau, Y. (2012). Pour un commissariat général à la stratégie et à la prospective. *La documentation française*.

C'est suite à ce rapport que France Stratégie a été créée. Ce rapport présente les réflexions qui ont mené à l'organisation que connaît actuellement France Stratégie.

<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/var/storage/rapports-publics/124000652.pdf>

Rauskala, I. & Bergmann, A. & Braun, R. (2013). Langfristberichterstattung nachhaltiger öffentlicher Finanzen auf subnationaler Ebene. Notwendig oder unmöglich. *Jahrbuch der Schweizerischen Verwaltungswissenschaften 2013*, 87-114.

Dans cet article, l'Institut de Management Public de la Haute école zurichoise en sciences appliquée (IVM, ZHAW) traite de la question de la pertinence des études à long-terme pour le niveau cantonal et discute les formes que de telles études pourraient prendre.

http://www.sgvw.ch/d/Documents/Jahrbuch%20PDFs/Jahrbuch%202013/140225_5_Rauskala,%20Bergmann,%20Braun.pdf

Travaux prospectifs

Boulanger, P.-M. & Bréchet, T. & Henry, A. & Marenne Y, & Pichault, F. & Vanderstraeten, P. & Meessen, J. & Vermeulen, P. (2015). *Transition énergétique*. Institut Wallon de l'évaluation, de la prospective et de la statistique.

<http://www.iweps.be//sites/default/files/2014 - transition energetique - rapport final 0.pdf>

Brandt, S. (2011). La participation des Vaudoises au marché du travail à l'horizon 2040. Lausanne : SCRIS.

Travail réalisé par une collaboratrice de Statistique Vaud dans le cadre du cours « Enjeux de société et prospectives » Prof. Giuliano Bonoli, IDHEAP, Lausanne. Ce rapport n'a pas été publié.

Colin, J.-F. (2015). *Les métiers en 2022*. France Stratégie et Dares. Document prospectif sur les perspectives d'évolution de l'emploi par métier et par qualification. Ils présentent 3 scénarios.

http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs_rapport_metiers_en_2022_27042015_final_0.pdf

Chancellerie fédérale. (2015) *Perspectives 2030. Opportunités et dangers pour la Confédération*. Berne : Chancellerie de la Confédération Suisse.

Deuxième rapport prospectif de l'Etat-major de la prospective de la Confédération.
<http://www.bk.admin.ch/themen/planung/04632/index.html?lang=fr&download=NHZLpZeg7t,lnp6lONTU042l2Z6ln1ae2lZn4Z2qZpnO2Yuq2Z6gpJCld3x7gGym162epYbg2c JjKbNoKSn6A-->

Cunha, A. & Both, J.-F. & Rérat, P. & Tortelli, E. (2000). L'aménagement du territoire dans le canton du Jura: éléments pour une réflexion prospective. Neuchâtel : Institut de géographie.

Rapport prospectif réalisé par un collaborateur de Statistique Vaud.

http://w3.jura.ch/plan-directeur/telechargement/Etudes_prospectives/Elements_reflexion_prospective.pdf

Horizons de politique Canada. (2014). *L'avenir de l'Asie. Forces de changement et surprises potentielles*. Horizons de politique Canada.

Ce rapport est le résultat d'un projet collaboratif entre Horizons de politiques Canada et la Strategy and Delivery Division (SDD) d'Australie. Cette étude vise à cibler les surprises et les changements qui pourraient survenir en Asie et créer des occasions ou des défis importants pour les intérêts australiens et canadiens au cours des 15 prochaines années.

http://www.horizons.gc.ca/sites/default/files/Publication-alt-format/version_pdf_0240_2.0mb_64pages_0.pdf

Pisani-Ferry, J. (2014). *Quelle France dans 10 ans ? Les chantiers de la décennie*. France Stratégie.

Mandat du Président de la République : proposer une vision de la France dans 10 ans et les orientations pour y parvenir. Travail prospectif participatif (impliquant jusqu'à la société civile).

http://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/f10_rapport_final_23062014_1.pdf

Vert, J. & Portet, F. (2010). *Prospective Agriculture Energie 2030. L'agriculture face aux défis énergétiques*. Centre d'études et de prospective, SSP, Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la ruralité et de l'Aménagement du territoire.

Rapport présentant la méthode ainsi que les quatre scénarios retenus pour la question énergétique en agriculture.

<http://agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/CEP-AE2030-RapportComplet.pdf>

Wassmer, C. (2014). *Penser autrement les modes de vie en 2030. Cahier des nouvelles problématiques de société*.

http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/Cahier_des_nouvelles_problematiques_de_societe_-_Tome_1.pdf

Document législatifs du Canton relatifs à la prospective

Arrêté instituant l'organe de prospective (AOPro, 172.117.1) du 22 août 2012.

Arrêté instituant l'organe de prospective du 13 août 2008, abrogé et remplacé par l'arrêté du 22 août 2012 (suite au changement du département présidentiel).

http://www.rsv.vd.ch/dire-cocoon/rsv_site/doc.pdf?docId=956712&Pvigueur=&Padoption=&Pcurrent_version=9999&PetatDoc=vigueur&Pversion=&docType=arrete&page_format=A4_3&isRSV=true&isSIL=true&outformat=pdf&isModifiante=false

Assemblée constituante du canton de Vaud, Commentaire du projet de nouvelle Constitution, mai 2002, p. 18.

En page 18 de ce document, on trouve le commentaire sur l'art. 72 de la nouvelle Constitution sur la prospective avec la mention suivante : « il appartiendra au législateur de préciser son organisation formelle ».

http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/themes/etat_droit/lois/constitution/fichiers_pdf/Commentaire.pdf

Bulletin de séance de l'Assemblée constituante, n°16, 1^{er} décembre 2000, pp. 62-77.

Proposition d'instituer un « Conseil de l'Avenir ». Lors de ce premier débat, cet article est refusé.

<http://www.archives.vd.ch/constituante/SiteArchive/Pleniere/2000/Decembre2000/BAC011200.pdf>

Bulletin de séance de l'Assemblée constituante, n°34, 23 novembre 2001 (dans le document, il est indiqué 2000 mais c'est bien 2001), pp. 73-80.

Lors du deuxième débat en novembre 2001, un nouvel article plus succinct est proposé : « Dans le but de préparer l'avenir, l'Etat s'appuie sur un organe de prospective ». C'est celui-ci qui sera retenu par l'Assemblée constituante pour figurer dans la Constitution.

<http://www.archives.vd.ch/constituante/SiteArchive/Pleniere/2001/Novembre2001/BAC231101.pdf>

Bulletin des séances du Grand Conseil du Canton de Vaud, N°22, Séance du 22 janvier 2013 (pp. 396-400)

Discussions du Grand Conseil autour du Rapport du CE au GC sur la mise en œuvre de l'OP, du premier rapport de l'OP ainsi que du postulat d'André Chatelain et consorts sur le respect de l'art. 72 de la Constitution.

http://www.publidoc.vd.ch/guestDownload/direct?path=/Company%20Home/VD/CHANC/SIEL/antilo/pe/seance/GC-Grand%20Conseil%20du%20Canton%20de%20Vaud%202012%20-%202017/2012/02/380718_BGC-S%C3%A9ance_20140319_1116143.pdf

Loi sur la statistique cantonale (LStat, 431.01) du 15 septembre 1999.

Entrée en vigueur en 1999, la LStat mentionne la réalisation par Statistique Vaud « d'études prospectives » (LStat, art. 6 al. 2).

http://www.rsv.vd.ch/rsvsite/rsv_site/doc.pdf?docId=5404&Pvigueur=&Padoption=&Pcurrent_version=9999&PetatDoc=vigueur&Pversion=&docType=loi&page_format=A4_3&isRSV=true&isSIL=true&outformat=pdf&isModifiante=false

Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur la mise en œuvre de l'organe de prospective, Rapport de l'organe de prospective à l'attention du Conseil d'Etat « Vaud 2013 » et Rapport du Conseil d'Etat au Grand Conseil sur le postulat André Chatelain et consorts « Respect de l'article 72 de notre Constitution cantonale » (09_POS_113), Janvier 2012.

Suite au premier exercice de prospective, le Conseil d'Etat rapporte au Grand Conseil l'état de la mise en œuvre de l'organe de prospective. Le premier travail de prospective est présenté également dans ce document. Finalement, dans le cadre d'une motion, le député André Chatelain, ancien constituant, rappelle que la création de l'organe de prospective par voie d'arrêté n'était pas un scénario qui avait été envisagé par les constituants.

http://www.vd.ch/fileadmin/user_upload/organisation/gc/fichiers_pdf/459_TexteCE.pdf

Vidéos sur le Web

Chapuy, P. (2009). *Introduction à la prospective stratégique*. Conservatoire national des arts et métiers.

Introduction intéressante à la prospective stratégique avec présentation notamment de la définition, de la démarche, des étapes, de la distinction entre prévision et prospective.

<https://www.youtube.com/watch?v=QvtSwVIHnUA&list=PLAF461F3123244616&index=2>

Durance, P. (2011). *Libérer l'innovateur: la prospective en pratique*. Institute for service innovation & Strategy.

Introduction à la prospective et philosophie sous-jacente.

<https://youtu.be/bywVcVUMEok>

France Stratégie. (2014). *France Stratégie*.

Présentation de France Stratégie, institution rattachée au Premier ministre. Parmi ses actions, France Stratégie propose des recommandations au gouvernement.

<https://youtu.be/qQbzT-gIJys>

France Stratégie. (2014). *Quelle France dans 10 ans ? Un cap pour la décennie*.

Présentation du rapport prospectif mandaté par le Président de la République visant à proposer une vision de la France dans 10 ans et les orientations pour y parvenir.

<https://youtu.be/tMue1vFtfek>

France Stratégie et Dares. (2015). Présentation du rapport « Les métiers en 2022 ».

Vidéo présentant le rapport prospectif de France Stratégie et de la Dares « Les métiers en 2022 ».

<https://youtu.be/PLUbjLpOtg8>

Horizons de politiques Canada. (2014). Qui est Horizons ? Sa Majesté la Reine du Chef du Canada représentée par Horizons de politiques Canada.

Présentation d'Horizons de politiques Canada, organisation au sein de la fonction publique fédérale qui mène des activités de prospectives stratégiques.

http://www.horizons.gc.ca/sites/default/files/uploaded_media/who_is_horizons_fra.mp4

Tous les liens Internet étaient actifs le 11 mai 2015.