

SYNTHESE SEMINAIRE CLUB PROSPECTIVE ADGCF 27 AOUT 2020 - LA ROCHELLE « Et maintenant, quelles évolutions, quelle organisation ? »

Première partie : Quelles visions et quelles trajectoires pour les territoires et les individus ?

> **Intervention Stéphane Cordobes, philosophe, géographe, chercheur et praticien en prospective territoriale, aujourd'hui conseiller à l'Agence nationale de cohésion des Territoire et chercheur associé à l'École Urbaine de Lyon : « De quel monde la crise est-elle le signe ? »**

L'intervenant propose une approche anthropologique qui diffère des méthodes habituelles de la prospective territoriale. Ses travaux appliquent une anthropologie politique, plus expérimentale. Pour répondre à la question qui lui est posée en introduction de cette journée, **il affirme l'hypothèse de départ suivante : la crise est le signe annonciateur d'un monde anthropocène**. Si le passage de l'holocène à l'anthropocène est aujourd'hui toujours en débat, ce concept est de plus en plus utilisé dans les sciences sociales. Dans cette hypothèse, il y aurait une empreinte telle de l'homme que le rythme de la terre en serait modifié et que les temps géologique et historique se rejoindraient. Ce changement de paradigme peut, par répercussion, modifier la manière de penser et aménager le territoire par exemple. **Pendant la crise sanitaire, le basculement dans le monde anthropocène peut être illustré** par le rappel de notre vulnérabilité, par la rupture avec la productivité classique, par l'expérience de la dépendance à la globalisation ou encore par l'affirmation des liens aux personnes et moins aux choses. Stéphane Cordobes, complète son propos par **l'expérience de prospective sensible menée, sous la forme d'enquête, à Saint Pierre et Micquelon**, sur lequel il a publié un ouvrage intitulé « Si le temps le permet ». Ce titre illustre la dépendance au climat de ce territoire et la manière par laquelle la population s'est construite par l'arrachement à cette condition naturelle et les investissements sur les services publics et sur la pêche. Exemple de territoire qui va au bout de la modernité et qui s'écroule face au changement climatique, la question de la réparation est centrale et le basculement vers l'anthropocène s'impose.

> **Frédéric Weill, Directeur d'études à Futuribles spécialisé en prospective territoriale : "Scénarios post-covid 19 : premiers enseignements stratégiques pour les territoires "**

Futuribles a élaboré pendant la crise **un document cadre « Crise du covid-19 : quels scénarios pour les 18 prochains mois ? »** dans lequel différents scénarios ont été développés aux échelles mondiale, européenne et nationale. Ce document est régulièrement mis à jour et est [consultable sur le site](#). Des approfondissements à l'horizon de 5-10 ans ont été par la suite organisés ; parmi eux, **un groupe de travail regroupant des collectivités et des entreprises s'est interrogé sur le devenir des territoires et des modes de vie**. 6 variables ont été déterminées et analysées : bassin de vie, mobilité et flux, citoyeneté, sociabilité et solidarités, consommation et temps. En appliquant une approche morphologique, **des logiques de développement qui peuvent cohabiter sur les territoires ont été distinguées** : la fragmentation accélérée de la société, le local réinventé pour conforter le pacte républicain, le maintien du modèle centralisé, les métropoles principal moteur de changement, les

réseaux virtuels et la déterritorialisation. De ce travail ressort notamment l'accélération du phénomène de décentralisation/horizontalisation et la montée des écosystèmes territoriaux. Des mouvements alternatifs voire en rupture se développent et les disparités entre les territoires s'accroissent. La crise de la démocratie représentative et de la légitimité de l'Etat a été aggravée par la crise sanitaire et accentue la complémentarité des différents acteurs. Si l'exercice a été modeste en étant mené en 3 séances, il couvre **une matière importante que les territoires peuvent utiliser pour comprendre les évolutions en cours et alimenter leur réflexion stratégique**. Ceux-ci ont en effet besoin de mieux recentrer leurs politiques publiques sur les usagers et les habitants

[Voir la présentation pour en savoir plus](#)

2ème partie "Quel Management, quelle gouvernance pour garder une capacité d'anticipation ? –

> Samira Ouardi – chercheuse et praticienne – Administratrice territoriale EPT Est Ensemble : « Les politiques publiques locales au défi de l'informel : ce que les indisciplines peuvent nous enseigner »

Quand elle était en charge d'un observatoire à l'action sociale de la Ville de Paris, l'intervenante confie avoir cultivé une sorte de **passerelle entre les savoirs sachants et les pratiques**. Elle s'est intéressée aux espaces de métamorphose (passage du monde moderne au monde anthropocène), qui sont souvent des espaces informels, hors de la collectivité. Par exemple, les « climate camps » qui expérimentent aujourd'hui l'après qu'il faut construire (prospective en pratique). L'informel interroge le formel sur les limites (le rôle des services publics) et sur les causes. Elle préconise de regarder ces espaces (ex : vente du maïs dans la rue) comme **la représentation de problèmes sociétaux et donc comme des ressources ou solutions potentielles**. Dans cette optique, les indisciplines sont de la prospective vivante. Elle fait référence à la sociologie pragmatique théorisée par Michel De Certeau (l'invention du quotidien). Elle en tire **des leçons pour l'observation au service des collectivités**. D'une part, tout n'est pas procédural. Cela passe par un principe d'égalitarisme des intelligences et par une posture de mise en apprentissage. D'autre part, l'anticipation se pilote au présent et s'observe dans les pratiques. La place du faire est essentielle dans ces expérimentations. La temporalité est dans cette pratique importante; il est nécessaire de se donner le temps d'approcher les gens, et de développer une confiance et de retisser un dialogue.

> Erwan Le Bot, Responsable du club des agglomérations et métropoles. Conseiller stratégies urbaines et enseignement supérieur de l'ADCF et Clément Frossard, Chargé de mission Prospective à Grenoble Alpes Métropole : "Le projet de territoire : un acte fondateur ? Présentation de la nouvelle étude de l'ADCF »

Les intervenants viennent présenter le résultat d'une enquête fraîchement finalisée et menée auprès de 150 intercommunalités. Ils rappellent que **le projet de territoire est une démarche facultative mais utile, pas obligatoire mais indispensable**. Il est pour eux nécessaire de donner envie aux élus et décideurs de se saisir de la démarche. Il est notamment, en ces débuts de mandats, un moyen de se construire et d'affirmer une nouvelle identité. L'enquête confirme l'intérêt trouvé par les répondants d'avoir un outil qui permet de répondre aux enjeux de résilience et d'autonomie. Les thématiques privilégiées sont le développement économique, l'emploi, l'énergie, l'habitat les transports et la mobilité. Cette dernière est d'ailleurs un sujet plus prégnant aujourd'hui car de plus en plus de territoires mixent l'urbain et le rural. Il est constaté par ailleurs que **la crise sanitaire remet en question l'ensemble du projet politique intercommunal et que des besoins de révision sur la résilience, la santé ou l'équipement numérique émergent**. L'enquête révèle certaines faiblesses de la majorité des démarches engagées jusqu'alors, notamment une faible association des citoyens. Pour la

suite, doit-on conserver l'approche classique diagnostic/enjeux/plans d'actions ? **Comment encourager des démarches de projets de territoires sur les différentes tailles d'intercommunalités**, et notamment les communautés de communes qui ont moins de moyens financiers ?

[Voir la présentation pour en savoir plus](#)

> **Mathilde Garcin, co-animatrice du Club Prospective ADGCF, directrice coopération intercommunale, prospective et santé au Grand Angoulême : « une boîte à outils proposée par le club prospective »**

Après la covid-19 et le confinement, quel « après » pour les intercommunalités ? : pour accompagner la réflexion des collectivités territoriales et plus particulièrement des intercommunalités face aux bouleversements provoqués par la crise sanitaire, le Club Prospective de l'ADGCF a élaboré deux outils pratiques :

- une cartographie des principaux impacts économiques et sociaux de la crise sanitaire et des enjeux de court et moyen terme en termes de politiques publiques à l'échelle intercommunale,
- une grille d'analyse, outil de diagnostic et de discussion pour questionner l'ensemble des politiques publiques mises en œuvre ou envisagées à l'aune de leur impact sur ces différents enjeux.

Modeste et extrêmement pragmatique, cette grille peut être utilisée à différentes échelle, au niveau de toute une collectivité, à celui d'une politique publique en particulier ou simplement au niveau des actions concrètes menées par un service. Il s'inspire d'une démarche mise en place au sein des services de Grenoble – Alpes – Métropole.

[Voir la présentation pour en savoir plus](#)

> **Bruno Cassette, Directeur Général des Services de la Métropole Européenne de Lille : « Quel management, quelle gouvernance pour garder une capacité d'anticipation ? »**

L'intervenant souhaite nous livrer son regard de DGS et non une vérité. Il s'est interrogé sur les changements auxquels la crise sanitaire a conduit dans les politiques publiques. **Cette crise fait perdre les repères traditionnels et l'horizon par son dénouement non identifié.** Aujourd'hui, beaucoup font comme si cette crise était annonciatrice d'un après-demain synonyme de renouveau mais on n'en sait rien. Ce fait ressentir le besoin de nous projeter dans des choses qui nous rassurent. Néanmoins, la crise offre des opportunités de décisions, d'actions et une place pour le choix politique. **Les impacts sur les politiques publiques sont nombreux** : des nouvelles solidarités, une recherche de l'efficacité, la performance de la communication, la concertation citoyenne, la qualité des diagnostics et des données, la dématérialisation des procédures, l'économie, le tourisme et l'évènementiel, le renforcement de l'économie, de l'ESS et de l'économie de proximité ou encore la révolution de la mobilité. Au-delà, l'intervenant constate des impacts également sur les perceptions, tant de gouvernance que pour l'action. Sur la base de ce constat, et de l'expérience de la MEL, il développe **des pistes pour continuer à manager l'anticipation.** Il préconise des moments de respiration et prévient contre le risque de s'isoler intellectuellement. Mobiliser ses cadres, se challenger en permanence, par un certain nombre de temps collectifs qui visent à s'ouvrir au monde et à la société sont des outils intéressants pour faire exister une pensée du local et la traduire dans les actions. De même, l'organisation de la métropole donne toute la place aux fonctions de conception sous différentes formes (concertation, dialogue citoyen, donnée, et R&D, résilience...).

[Voir la présentation pour en savoir plus](#)



ASSOCIATION
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES COMMUNAUTÉS
DE FRANCE

Conclusion par Stéphane Cordobes

Pour conclure cette journée du Club prospectif, *le grand témoin* a souligné que **la transition est surtout un processus collectif à viser**. Il alerte sur la tentation qui nous pousserait à nous dire, quand nous serons sortis de la crise sanitaire, que c'est derrière nous. Aujourd'hui, nous ne sommes plus dans l'incertitude : on pense toujours que la catastrophe n'arrivera pas sauf qu'elle est là. Il est important de se servir de cette période pour s'interroger sur la manière dont sont armées nos organisations pour être en gestion de crise permanente. Chacun doit se poser en cette période **les questions de la déontologie et de la posture ; quelle est ma responsabilité ? Où je m'arrête ? Peut-on s'arrêter à une fonction de neutralité ?** Dans la fonction publique, la neutralité est une problématique difficile. Si on veut penser et préparer l'avenir, l'intervenant pense qu'il est primordial d'organiser la gestion de la crise en préservant particulièrement la démocratie et le vivre-ensemble.



ASSOCIATION
DES DIRECTEURS GÉNÉRAUX
DES COMMUNAUTÉS
DE FRANCE