



Entretiens
Albert-Kahn

Laboratoire d'innovation
publique

Cahier 72

Les démarches
prospectives
et évaluatives
des territoires
en transition.

Quel rôle pour
les imaginaires ?

eak.hauts-de-seine.fr



 **hauts-de-seine**
LE DÉPARTEMENT

Sommaire

Les Entretiens Albert-Kahn : Laboratoire d'innovation publique <i>Georges Siffredi</i>	4
Introduction <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	6
Éclairage méthodologique <i>Henri Fraïsse</i>	10
Imaginaires et prospective : pourquoi et comment mobiliser les imaginaires en prospective ?	
La littératie des futurs dans l'élaboration de futurs à long terme grâce aux imaginaires <i>Riel Miller</i>	16
Le rôle des imaginaires dans les projets d'innovation <i>Julie Ezan-Zecca</i>	22
L'art d'imaginer les futurs <i>Mathieu Baudin</i>	30
Comment l'évaluation arrive-t-elle à se saisir des imaginaires ?	
Quelle place pour les imaginaires dans l'évaluation des politiques publiques ? Angles morts et leviers de transformation <i>Benoît Simon</i>	44
Prospective et évaluation des sociétés en transition. Au cœur de la société civile, le cas du CESE <i>Thierry Cadart</i>	50
Transitions, prospective territoriale et évaluation : des imaginaires à l'action	
Il serait une fois ! L'imaginaire, moteur encore trop discret du changement d'échelle <i>Gilles Berhault</i>	60
Rendre opérationnels les imaginaires des transitions, le projet Arcadia <i>Richard Collin</i>	65
Mobiliser au prisme des imaginaires <i>Valérie Martin</i>	74
Rêvez les Hauts-de-Seine en 2050 <i>Olivier Bouviala</i>	91
Mise en perspective <i>Virginie Besrest</i>	99
Épilogue <i>Carine Dartiguepeyrou</i>	104

Les Entretiens Albert-Kahn

Laboratoire d'innovation publique

Les Entretiens Albert-Kahn sont nés en octobre 2012 de la volonté du président Patrick Devedjian de susciter la réflexion sur notre société et son avenir, et de renouveler les formes de l'action publique.

La mondialisation dessine de nouveaux horizons, elle impacte l'ensemble des secteurs. L'émergence de nouvelles aspirations vers une économie plus responsable socialement, de nouveaux usages du fait du numérique, une qualité de vie plus écologique, mais aussi de nouveaux besoins en matière de soin et de solidarités toutes générations confondues, nécessitent d'adapter la gouvernance territoriale.

Le président Patrick Devedjian était convaincu que, pour répondre à ces enjeux, il fallait une politique culturelle forte qui favorise les espaces de réflexion et d'inspiration pour que les personnes puissent évoluer et innover.

Nous vivons dans un monde interdépendant dans lequel se mêlent les évolutions à différentes échelles, internationales, européennes, nationales, régionales, ce qui impacte directement notre Département. Mais les Hauts-de-Seine sont aussi un territoire d'innovations qu'il convient d'entretenir, de faire fructifier et de valoriser.

Le laboratoire d'innovation publique a pour objet de réfléchir aux « futurs souhaitables » et de proposer des expérimentations de nouvelles formes de politique publique. Il offre un espace et un temps dédiés à la réflexion prospective au sein du Département des

Hauts-de-Seine, à l'horizon 10-12 ans, de manière transversale avec des participants venus de tous les horizons : élus, administrateurs du territoire, entrepreneurs, responsables associatifs, artistes et intellectuels.

Il y a un siècle, Albert Kahn soutenait financièrement des rencontres entre décideurs pour préparer le monde de demain. Il invitait chez lui des philosophes comme Henri Bergson ou des poètes comme Rabindranath Tagore, d'autres personnalités telles que Romain Rolland, Thomas Mann, Anna de Noailles, Manuel de Falla, mais aussi des industriels comme André Michelin, Marcel Dassault ou Antoine Lumière, des scientifiques comme Paul Appell ou Jean Perrin.

Depuis 2012, c'est dans cette même demeure historique, située à Boulogne-Billancourt en lisière des superbes jardins Albert-Kahn, que sont établis les Entretiens. Y sont abordées les thématiques importantes et variées pour l'avenir du Département. Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* prolongent les échanges et permettent de partager avec un plus grand nombre le foisonnement et la diversité d'idées.

C'est avec cet héritage à l'esprit, imprégné de ces deux grands hommes qu'étaient Albert Kahn et Patrick Devedjian, que je souhaite préserver et continuer d'encourager la réflexion prospective, le dialogue et l'innovation pour cultiver la paix dans un monde aux tensions toujours fortes.

Georges Siffredi

Président du Département
des Hauts-de-Seine

Introduction

Carine Dartiguepeyrou

Secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn,
Laboratoire d'innovation publique
du Département des Hauts-de-Seine.
Présidente de la Société Française de Prospective.

La journée « Les démarches prospectives et évaluatives des territoires en transition. Quel rôle pour les imaginaires ? » intervient dans la continuité des deux journées d'étude « Prospective et évaluation dans les territoires en transition » en novembre 2024¹ et « De la prospective à l'action – Les territoires au cœur de la transition écologique et sociétale » en novembre 2023².

Cette journée du 13 novembre 2025 a été conçue à l'initiative du groupe de travail « Prospective territoriale des transitions » de la Société Française de Prospective (SFDP) en partenariat avec les Entretiens Albert-Kahn, laboratoire d'innovation publique du Département des Hauts-de-Seine, et rejoint par la Société Française de l'Évaluation (SFE). Ont contribué à la programmation : Henri Fraisse, Henri Jacot, membres du groupe « Prospective territoriale » de la Société Française de Prospective, Benoît Simon, co-animateur du groupe « Évaluation & Transitions » de la Société Française de l'Évaluation, et Carine Dartiguepeyrou au titre des EAK et de la SFDP.

Ces trois journées d'étude ont permis de partager les expériences de plusieurs territoires, à différentes échelles spatiales et sociogéographiques et sur différentes temporalités. Elles ont cherché à faire ressortir les conditions de mise en œuvre des démarches prospectives et évaluatives au service des transitions écologiques et sociétales des territoires. Notre journée d'étude est consacrée au rôle des imaginaires, ce qu'ils signifient et en quoi ils sont particulièrement utiles pour les démarches prospectives et évaluatives.

En introduction de cette journée, nous avons rappelé que la prospective cherche à définir des visions du futur pour éclairer l'action au présent. Si l'on souhaite dépasser les imaginaires dominants ou *mainstream*, le défi est donc d'imaginer une variété de futurs, sans s'enfermer dans le probable ou le tendanciel uniquement, en allant chercher d'autres futurs, souhaitables ou émergents. Il s'agit ici de susciter différents types d'intelligence – rationnelle, émotionnelle, mais aussi sensible – qui mettent à contribution et favorisent la participation. L'intérêt de l'exercice est bien d'élaborer des visions du futur qui peuvent être des alternatives aux constructions déjà à l'œuvre, et donc à nos imaginaires dominants, voire contraints.

1. Le *Cahier EAK-SFDP* n° 66 est téléchargeable sur le site web des Entretiens Albert-Kahn : eak.hauts-de-seine.fr/les-entretiens-albert-kahn/detail/eak-66-prospective-et-evaluation-dans-les-territoires-en-transition-acte-ii-sfdp-et-sfe

2. Idem, le *Cahier EAK-SFDP* n° 60 est téléchargeable : eak.hauts-de-seine.fr/les-entretiens-albert-kahn/detail/eak-60-de-la-prospective-a-laction-les-territoires-au-coeur-de-la-transition-ecologique-et-societale

Imaginer des visions du futur, cristalliser de nouveaux imaginaires sont au cœur de la démarche prospective. La littérature des futurs insiste sur la nécessité de dépasser nos cadres de pensée. Pour construire des scénarios, nous devons formuler des hypothèses, définir comment les impacts des mégatendances notamment, sont susceptibles d'agir sur un territoire, quels sont les signaux faibles et les ruptures éventuelles qui permettent d'envisager d'autres trajectoires. Imaginer des manières d'agencer ces réflexions à travers des objets du futur, des *personae* qui viennent en quelque sorte cristalliser ces visions, s'engager dans la *design fiction*, tous ces éléments participent de la richesse prospective.

Pour faire advenir des visions du futur, élaborer de nouveaux imaginaires, il convient de dépasser nos cadres de pensée. D'où la nécessité de ne pas rester uniquement sur des scénarios dits tendanciels, probables, mais de chercher également à imaginer des futurs à plus long terme, souhaitables, désirables, qui n'activent pas uniquement notre rationalité, mais également nos sens, notre sensibilité, notre intuition, notre créativité humaine.

Le second défi est d'atterrir, d'éclairer la décision présente au regard des futurs élaborés. L'idéal est d'articuler les deux mouvements, *foresight* et *backcasting*, de faire des allers-retours entre le futur et le présent, et bien sûr, de définir stratégiquement l'horizon temporel. Plus l'horizon temporel est à long terme, plus il est permis de se dégager du probable. L'évaluation et la mesure d'impacts accompagnent le processus. Ce qui est véritablement difficile en pratique, c'est de parvenir à créer ce mouvement entre futur et présent, présent et futur, d'évaluer et de réitérer, de repousser les frontières temporelles et spatiales en se dégageant de nos biais.

À la question : « *ya-t-il un regain de la prospective à l'heure actuelle ?* », on peut répondre qu'il y a surtout un regain d'études prospectives, de démarches prospectives sur les territoires, mais pas forcément d'études régaliennes comme à l'époque des grands travaux de planification. Parmi les études prospectives, on note celles de la Commission prospective du Sénat, notamment son dernier rapport sur l'évolution des valeurs dans le champ économique à l'horizon 2050, de l'ADEME avec les Scénarios Transition(s) 2050, les travaux menés par les *think tanks* tels que ceux du Shift Project, de la Fondation Jean-Jaurès, de l'IFRI ou l'institut Montaigne ou par des cabinets de conseil, ou encore le lancement récent du Haut-Commissariat à la Stratégie et au Plan sur l'avenir de la France dans 10 ans.

Les études sont à plus ou moins long terme et généralement visent un horizon à 10 ans (2035), 15 ans (2040) ou 25 ans (2050). Elles impliquent plus ou moins les territoires et les parties prenantes. En ce sens, on

distingue véritablement les *études des démarches* prospectives de transition territoriale qui cherchent à faire participer les citoyens, comme dans le cas de « Rêver les Hauts-de-Seine à 2050 ». Plus rares encore sont celles à visée transformatrice, qui sont à l'initiative des décideurs et cherchent à transformer les organisations.

En somme, les démarches prospectives ne font pas toutes l'objet d'une démarche participative en tant que telle. Par ailleurs, certaines démarches de territoires en transition ne sont pas toutes prospectives. Enfin, les démarches agissent plus au moins au service de la transition territoriale. Sachant que, si les conditions sont satisfaites, la prospective est une démarche qui, par nature, transforme les acteurs impliqués. L'idéal serait donc de relier les acteurs engagés aux décideurs. Cela rejoint également la notion qu'Henri Jacquot a développée, de distinguer l'action « territoriale » sur un territoire de l'action « territorialisante », qui transforme le territoire.

L'initiative « Renforcer la cohésion sociale en 2040 dans les Pyrénées-Atlantiques » impliquait non seulement la formation des élus, le pilotage des agents de l'administration départementale, mais également tout un travail d'ateliers prospectifs avec des représentants de la société civile. Ce travail est à présent décliné en politiques publiques. Un autre exemple très intéressant à nos yeux, celui du Collège des transitions sociétales des Pays de la Loire qui a mené dans le cadre partenarial avec une trentaine d'acteurs locaux, administratifs, associatifs, entreprises, universitaires, etc., une expérience de démarche prospective sur « L'eau comme bien commun ». Thierry Cadart, questeur du CESE, évoquera la démarche prospective en cours [« Modèle de société soutenable, durable et inclusive en 2050 »], accompagnée par l'Institut des Futurs souhaitables qui « encapacite » un groupe de conseillers à élaborer des scénarios prospectifs. D'autres initiatives citoyennes seront également partagées.

Éclairage méthodologique

Henri Fraisse

Vice-président de la Société Française de Prospective
Membre de la Société Française de l'Évaluation
Président de Fidarec

Comme évoqué, de nombreuses publications autour de la prospective sont parues ces derniers mois. Partageons les points clés de l'étude de synthèse commandée par l'ANCT (Agence nationale de la Cohésion des Territoires) et l'Observatoire des territoires au cabinet PricewaterhouseCoopers (PwC). Sur ces quinze dernières années, environ 300 documents ayant trait à la prospective ont été analysés de façon statistique sans chercher à entrer dans les méthodologies retenues.

Les résultats mettent en évidence une faible maturité et une large diversité.

- Environ 50 % des études dites prospectives sont consacrées aux enjeux environnementaux.
- Les temporalités sont très variables, de 5 à 50 ans, mais près de 40 % des études sont à 5 ans.
- Pratiquement les trois-quarts des études ont été décidés à la volée, sous contrainte.
- L'implication des parties prenantes va croissante d'année en année.

Notre conviction est que la prospective territoriale, c'est non seulement essayer de voir plus loin, mais c'est surtout de comprendre quelle est la relation au monde des différents acteurs, son évolution dans le temps et dans l'espace. Cette matière « vivante », il est important d'essayer de la structurer et de l'appréhender de façon systémique. C'est là que se trouvent les analogies avec l'évaluation et ses enjeux de temporalité, quand il s'agit de remonter aux causes profondes et d'accepter la complexité.

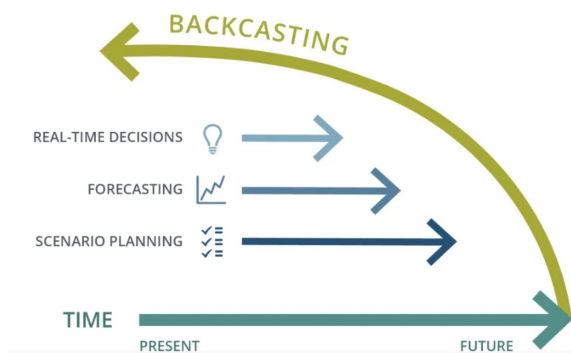
Dans cette journée de partage, la troisième de notre réflexion sur les apports de la prospective à la transition écologique et sociétale, nous allons mobiliser les imaginaires, mais de façon différente selon les techniques prospectives employées.

La trajectoire projective de la planification va permettre de construire des réflexions sur le futur, mais l'important, c'est de faire atterrir ce futur, de pouvoir le décliner pour que tous les acteurs se l'approprient. Les imaginaires seront mobilisés, évidemment, pour imaginer le futur, mais ils seront particulièrement efficaces dans la phase de retour vers le réel, c'est-à-dire dans la façon dont on le décline dans le présent (appelé *backcasting*).

Pour moi, qui suis un industriel, la première fois qu'on m'a parlé de *design-to-cost*, je me suis demandé ce que c'était. Un projet pertinent avait été imaginé, mais les moyens pour le réaliser étaient inaccessibles. Avec l'intelligence collective et l'innovation, dans les limites des ressources mobilisables, nous sommes arrivés à nous débrouiller pour que plus de 90 % des objectifs soient réalisés. C'est un peu cette dynamique de design qui sera mobilisée en même temps que celle des imaginaires.

Le *backcasting* lui-même, pour être un peu plus précis, se compose généralement de quatre étapes, avec la notion d'atterrissage. Une traduction possible est « rétroprojection », une autre bonne traduction est « planification à rebours », donc un agencement de projets cohérents. Il faut évidemment, en premier lieu, décrire la situation présente et les objectifs à long terme. D'autre part, il faut évaluer chaque objectif, et c'est là que l'évaluation entre directement dans le savoir-faire du prospectiviste, toujours en intégrant les tendances et l'existant. Ensuite, il faut essayer de le formaliser, de faire en sorte de le partager par les « images du futur », sous conditions. L'imaginaire n'est pas dans le vide, il est accroché à un certain nombre de réalités et à un certain nombre d'exigences. C'est l'analyse de ces images du futur qui va faire émerger le passage, un chemin réaliste qui permet la construction collective. Cette dynamique est très importante à comprendre.

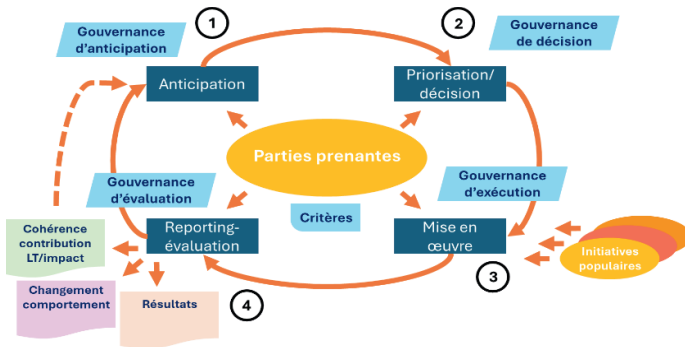
Toute démarche de prospective passe par les deux premières étapes, « comprendre le passé », « identifier les tendances », pour faire émerger les variables clés et « construire des trajectoires scénarios pour le futur ». Pour que l'on puisse ensuite atterrir à nouveau, les parties prenantes sont absolument fondamentales. Cela ne peut pas être les experts, ce sont les acteurs du terrain et souvent les parties prenantes « marginales ». Le *backcasting*¹ peut se décomposer en une mise en cohérence entre le réel, le futur et les actions de planification.



Ayant compris cette mécanique, on se demande comment elle va s'intégrer dans la démarche globale qui est celle de la prospective territoriale. La prospective territoriale est à plusieurs étages. Elle doit faire face, de plus en plus, à des exigences à court terme parce que c'est là que montent les tensions aussi bien sociales qu'environnementales, mais elle doit également éclairer le futur. Il faut vraiment

1. J. Robinson, *Future subjunctive: backcasting as social learning* (2003). <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0016328703000399>

élaborer un processus qui soit applicable quelles que soient les temporalités et qui soit intégrateur, avec les différents rendez-vous que nous résumons ainsi : réflexions sur l'anticipation, réflexions sur la décision, réflexions sur la mise en œuvre, réflexions sur l'évaluation.



Créer cette dynamique, c'est l'assurance d'une trajectoire cohérente. L'anticipation se nourrit du *reporting* et de l'évaluation. L'évaluation est polymorphe, il faut l'écrire avec un « s », de même que les prospectives elles-mêmes. La Société Française de l'Évaluation travaille beaucoup sur l'évaluation des politiques publiques, mais il y a évidemment un travail important sur tout ce qui est « résultats » au sens large, comportements, nouvelles normes au niveau des entreprises. La directive européenne CSRD [*Corporate Sustainability Reporting Directive*], dans sa volonté d'une meilleure lisibilité de la « durabilité », travaille en particulier sur l'émergence d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ils éclairent à la fois le court terme et le futur, et ils sont les gardiens de la cohérence pour ne pas hypothéquer le futur. Tout ceci est dynamique, on voit que l'évaluation « *in itinere* » se développe rapidement aussi bien chez les acteurs de l'ESS que chez les acteurs des politiques publiques et dans les entreprises. Une telle boucle favorise la mise en place de gouvernances associées à chacune des étapes, en impliquant systématiquement les parties prenantes à tous les niveaux. Lors de la mise en œuvre, il y a souvent, dans les territoires que nous avons analysés, un apport significatif des acteurs « moins classiques » comme ceux de l'« ESS » ou les acteurs des communs, ou les acteurs des associations – qui ne sont pas forcément toujours mobilisables dans les parties évaluatives et dans la partie anticipative, mais qui entrent dans le processus.

Cette dynamique permet de voir que les imaginaires peuvent être mobilisés à tous les niveaux d'une démarche de transition. Il y a également des imaginaires théoriques et des imaginaires pratiques, qui vont participer eux aussi à la transformation.

*Imaginaires et
prospective :
pourquoi
et comment
mobiliser les
imaginaires en
prospective ?*

*La littératie des futurs
dans l'élaboration
de futurs à long terme
grâce aux imaginaires*

Riel Miller

Prospectiviste,
initiateur de la littératie des futurs

Quel a été le chemin que vous avez pris pour mobiliser les imaginaires ?

C'est une bonne question parce que, vraiment, cela est passé par toute sorte d'étapes. Quand j'ai commencé, en Ontario, au Canada, en 1988, j'ai été invité pendant deux ans à des réflexions sur le système post-secondaire de l'éducation, de l'université. Ce que j'ai remarqué, c'est à quel point il était difficile d'aller au-delà de projections très banales, d'une certaine manière, fondées sur le passé, et de changer nos cadres de perception vis-à-vis de nos imaginaires. Depuis ce moment-là, à l'OCDE, à l'UNESCO et pendant toute une carrière comme consultant, invité comme je l'ai été à construire des processus pour penser le futur ensemble, j'ai compris qu'il fallait cultiver, développer les compétences liées à l'imagination parce que sinon, on tombe sur des repères qui sont inadéquats à nos attentes. Quand on pense au futur, on a envie d'aller au-delà de ce que l'on connaît déjà, mais ce n'est pas évident de savoir comment le faire. C'est comme cela que la « littératie du futur » comme compétence – et aussi le design – comme processus d'apprentissage, comme parcours de recherche-action, action-apprentissage, s'est développée au fur et à mesure. Aujourd'hui, on trouve la littératie du futur partout dans le monde, avec des processus qui font remonter à la surface les origines souvent très spécifiques, très localisées des imaginaires de différentes populations.

Qu'est-ce que la « littératie des futurs » ?

En français, c'est un peu compliqué ; en anglais, le terme « *literacy* » est plus connu. Il s'agit d'une compétence, de quelque chose que l'on peut apprendre et qui est le résultat de plusieurs étapes – y compris une étape par la biologie, qui nous a permis de constater qu'en fait, tous les organismes vivants, depuis des millions d'années, ont intégré des processus dans lesquels ils prennent en compte le fait que le temps existe. Quand on pense à un arbre qui perd ses feuilles, c'est évidemment une action anticipatoire. Comment peut-on se rendre compte de ces systèmes biologiques ? Ce que nous avons pu constater, c'est que, chez les humains, en termes conscients, explicites, c'est l'imagination qui joue un rôle dans ce processus d'anticipation, dans les systèmes d'anticipation. Ainsi, nous avons compris que nous étions en position d'explorer d'une manière plus large la diversité des systèmes et des processus d'anticipation. Ainsi, on est capable de se rendre compte des différentes façons et raisons pour lesquelles les humains imaginent. Cela nous a fourni une base sur laquelle nous pouvions concevoir les différentes compétences liées à une meilleure utilisation de cet aspect fondamental de tout organisme vivant, à savoir l'anticipation.

Soit dit en passant, cela nous permet également de pallier une faille majeure dans la manière dont les outils actuels d'imagination du

futur sont utilisés. Ce n'est pas parce que vous avez un marteau que c'est l'outil le plus approprié ni que le monde n'est composé que de clous. L'un des principaux défis de la réflexion sur l'avenir est le manque de compréhension fondamentale de « ce qu'est le futur », qui permettrait d'aligner les outils sur les tâches. Les progrès réalisés dans la théorie et la pratique de l'anticipation contribuent grandement à résoudre cette lacune fondamentale dans les processus de conception utilisés pour choisir un outil plutôt qu'un autre lorsqu'on imagine l'avenir.

Il existe bien sûr un parallèle avec l'écriture et la lecture : les capacités linguistiques de l'être humain peuvent être augmentées par des outils tels que l'écriture et la lecture. Qu'en est-il de l'anticipation ? On peut dire qu'elle est plus primordiale que le langage. C'est-à-dire que l'anticipation n'est pas quelque chose que l'on doit inventer ou mettre en place, elle est déjà présente chez tous les humains. Toutes les différentes formes et utilisations de l'anticipation sont là. Le défi est de développer les compétences, les repères cognitifs, qui seront capables de créer l'échafaudage de notre imagination et de rendre notre imagination plus riche, plus diverse et aussi plus agile, pour que nous puissions mieux comprendre un monde qui change en permanence. C'est là qu'il y a un lien très, très localisé. Localisé, pas seulement en termes de territoire, mais aussi en termes de temps, de moment spécifique où cela se passe. Comme l'avenir n'est qu'imaginaire, il est toujours nécessaire de définir une série d'hypothèses qui nous permettent de le décrire. Ces hypothèses forment ce que l'on peut appeler des « cadres » qui servent de points de référence narratifs et analytiques pour inventer des descriptions de ce qui sera après le présent. Le fait de nous rendre compte de la manière dont les cadres sont fabriqués et dont les imaginaires en découlent nous donne la possibilité de mieux apprécier pourquoi et comment les futurs façonnent nos perceptions du monde autour de nous. Nous ne sommes pas simplement focalisés sur un seul futur, un futur qui a été prononcé par nos grands-parents ou sur le plan officiel. Nous pouvons nous ouvrir aussi à des phénomènes qui n'existent pas forcément. C'est le côté « illittéracie des futurs ». La littératie donne la possibilité de mieux apprécier le présent parce qu'on n'est pas dans une monoculture de l'imaginaire.

Vous êtes aujourd'hui formateur, conférencier, membre de la Société Française de Prospective, mais aussi très actif dans plusieurs milieux prospectivistes, dans la World Futures Studies Federation, vous œuvrez au niveau international, pour la formation, pour ouvrir ces compétences à la littératie des futurs. Racontez-vous le parcours que vous avez fait à l'UNESCO, qui s'est soldé par beaucoup de publications et d'expériences.

Souvent, c'est une question de ce qui est dans l'air du temps. À un moment, le changement a lieu. Par exemple, il a fallu des générations pour parvenir à l'alphabétisation, et ensuite, pour former les générations, mais il a fallu aussi des innovations et des changements institutionnels liés au défi qui consistait à transformer un paysan issu de la ruralité en quelqu'un d'urbain et en un ouvrier industriel. Je pense que nous sommes aujourd'hui aussi dans une transition majeure, que nous sommes au milieu d'un changement important vers l'intangible. Le monde dominé par la fabrication et par nos préoccupations pour les aspects tangibles de notre existence régresse pour des raisons assez évidentes, parce que l'efficacité et la productivité de notre production matérielle augmentent et que cela nous donne la possibilité de consacrer plus de temps à d'autres aspects de notre vie. Dans cette situation, il y a un défi de changement, une recherche de différence très important.

À l'UNESCO, par exemple, l'importance de décoloniser les pensées, les réflexions, les espoirs dans le monde, le fait de reconnaître que les modèles de développement ne sont plus crédibles, tout cela a donné lieu à une sorte d'envie de cultiver notre imagination. C'est comme cela que j'ai pu mener beaucoup de projets, mais aussi semer des chaires UNESCO dans des universités dans le monde entier, en Chine, en Afrique du Sud, en Amérique latine, en Europe, partout. Aujourd'hui, tout le monde comprend que la collecte et l'analyse de statistiques nous permettent de décrire le monde à partir de moyennes, de pourcentages et de taux de variation. Quand les gens vont au supermarché et qu'ils voient « moins 20 % », ils comprennent les pourcentages. Cela nous semble évident aujourd'hui, mais il nous faut la même sorte de base de compréhension de ce qu'est le futur, comment on le construit et pourquoi on l'imagine pour tout le monde. Sinon, le défi de comprendre le monde tel qu'il évolue devient trop intimidant, trop ancré dans les imaginaires d'hier et les prétentions liées à une domination ou à une colonisation quelconque de l'avenir. On a l'exemple du Covid qui a énormément changé tout le monde parce que, du jour au lendemain, nous avons été obligés de repenser notre futur, au quotidien. Cela montre explicitement à quel point l'imagination joue un rôle dans notre manière de voir le monde autour de nous et pour inspirer – ou décourager – certaines attentes, certains espoirs.

Je ressens aujourd'hui un changement important qui accompagne la transition qui se passe dans la vie sociale, la vie économique, la vie politique.

Vous accompagnez aujourd'hui des équipes pour créer ce que vous appelez les « laboratoires de la littérature des futurs ». Une cohorte du Département des Hauts-de-Seine a pu bénéficier de cette forma-

tion pour renforcer leur capacité dans ce domaine. Olivier Bouviala parlera tout à l'heure et racontera le projet « Rêver les Hauts-de-Seine à 2050 ». On voit que les imaginaires nous permettent aussi de mieux appréhender la question du long terme, question qui nous intéresse aujourd'hui sur la partie prospective territoriale au service des transitions. Comment les imaginaires peuvent-ils servir les territoires pour imaginer demain, pour imaginer les territoires de demain, et aussi pour faire travailler les équipes hors cadre, les faire déployer leur imaginaire ? Pourriez-vous nous donner un exemple de territoire que vous avez accompagné ?

Il s'agit de « construire une permission », c'est-à-dire une ouverture, qui ne soit pas contrainte ni sanctionnée par l'idée qu'il faut recréer le passé ou obéir à un plan officiel qui a été conçu il y a deux ou cinq ans, ni même à celui d'aujourd'hui. Parce que ces plans, ces visions à long terme, à cinq, dix ou trente ans, souvent, enferment notre imagination. Cela fait des contraintes, bien sûr, qui peuvent provoquer un peu de créativité : comment réussir la réforme nécessaire pour atteindre le but qui a été mis en place dans le passé ? Ce sont des choses créatives et importantes à faire, mais il y a aussi tous les éléments liés à l'agilité, à la volonté d'improvisation et de spontanéité dans le présent pour profiter des choses qui n'existaient pas avant. C'est tout cela, l'émergence, et les nouveautés, au sens bergsonien, on ne les connaît pas d'avance. On n'a même pas de nom, on ne peut pas même parler de ces choses-là parce qu'elles sont émergentes et il faut les découvrir à partir de l'imaginaire nourri par le terrain riche en nouveautés.

Il y a une quinzaine d'années, nous avons mené un projet « littérature des futurs » au sud du Nivernais. Nous avons fait travailler des équipes dans trois mairies et ce que nous avons travaillé, c'était les attentes, les espoirs. Au fur et à mesure, nous avons un peu révélé le manque d'enthousiasme pour le plan officiel, les espoirs et les attentes locaux, qui ne correspondaient pas à ceux d'autres régions – certainement pas ceux de Paris, ce qui n'est peut-être pas surprenant. Ainsi, on fait remonter à la surface différents aspects de l'imaginaire et les raisons pour lesquelles on les imagine, pas simplement pour atteindre des buts formulés par d'autres, pas simplement pour réussir le futur comme quelque chose de déjà conçu. En fait, on vient repenser notre rapport au présent pour profiter de ce qui est en train d'émerger. Ils ont découvert qu'il y avait une écologie de la connaissance dans le Sud nivernais qui n'était pas suffisamment prise en compte. L'écologie, c'est-à-dire les rapports de connaissance entre les générations autour de l'élevage – quelque chose qui était très important –, l'élevage de bétail. Leur manière de transmettre les connaissances ne passait pas par les chemins officiels comme le collège, l'université, l'enseignement ; c'était en fait beaucoup plus informel, lié à des liens d'amitié et de

travail, des liens sociaux. Et ces mécanismes entre les générations, surtout entre les grands-pères et les petits-enfants, avaient besoin d'être accueillis autrement. Parce que les grands-pères étaient au café et les jeunes étaient ailleurs. Ce qui est ressorti de cela, c'est que, pour travailler un autre chemin – pas celui de la construction d'une université ou du TGV –, il fallait plutôt trouver des systèmes innovants de connaissance ancrés dans leur propre contexte. Ils avaient besoin d'inventer d'autres moyens. Ce fut une découverte liée au présent, mais qui avait évidemment des implications importantes sur la manière de construire leur propre futur et pas simplement d'essayer de se conformer à une sorte de modèle venu d'ailleurs.

Je rencontre le même défi, le même problème partout dans le monde. Je suis revenu d'Afrique du Sud hier et ils sont tout à fait dans cette même difficulté : comment se débarrasser du poids des modèles conformistes du Nord, en l'occurrence, des modèles de réussite de l'OCDE, pour commencer à définir des systèmes de production, de création et d'échange de valeurs, qui ne sont pas que des valeurs commerciales, dans leur propre contexte où il y a une économie informelle de 80 %, où il y a un niveau de pauvreté gigantesque et où, simplement rattraper le Nord par des investissements et suivre un parcours qui n'est même pas le parcours suivi par les pays développés d'aujourd'hui, non, ils n'étaient pas prêts à faire cela. Mais ils n'ont pas non plus les moyens dans leur imagination de trouver autour d'eux autre chose parce qu'ils sont focalisés sur les plans de la Banque mondiale et de l'OCDE. Ce sont des exemples que je rencontre partout dans le monde.

Le film que vous allez voir ¹ a été tourné en Afrique du Sud. Il montre un laboratoire de littératie des futurs où des personnes partent de leur propre cadre pour développer leur imagination. En l'occurrence, 70 étudiants d'une école de design travaillent sur la manière de réduire la corruption en Afrique du Sud, qui est un grave problème, qui préoccupe beaucoup de monde. Nous les avons fait travailler sur la question de la confiance et sur le futur de la confiance, mais d'une manière qui les aidait à repenser le présent.

1. <https://www.youtube.com/watch?v=Dm46q7XYWxE>

*Le rôle des
imaginaires
dans les projets
d'innovation*

Julie Ezan-Zecca

Prospectiviste, senior manager en stratégie
chez Eranos et doctorante en sciences de gestion
à l'université Paris-Dauphine PSL

Je suis très heureuse d'intervenir ici ce matin, surtout à la suite de Riel Miller parce que c'est quelqu'un qui a énormément marqué mon parcours, ma trajectoire.

Je vais commencer par vous parler de prospective et de la manière dont j'envisage la prospective. Pour cela, il faut que je me présente un peu. Ce qui caractérise mon parcours, c'est qu'il est hybride. Je suis prospectiviste, je suis consultante en stratégie au sein d'un cabinet qui s'appelle Eranos, et je mène un travail de thèse depuis quatre ans au sein de Paris Dauphine, où je travaille sur le rôle des imaginaires dans les démarches d'anticipation des organisations. Je cherche à comprendre comment ces imaginaires nous permettent de faciliter le passage à l'action.

Pour vous donner un mot qui résume mon parcours, c'est l'hybridation puisque je suis diplômée de plusieurs disciplines, en ingénierie, en management, en design. Aujourd'hui, j'évolue entre la pratique – la pratique des organisations, des territoires, des politiques publiques – et la recherche, ce qui me permet d'avoir du recul sur les cadres d'action que nous produisons collectivement. Cette hybridation m'a amenée à considérer la prospective non pas comme un ensemble d'outils que l'on peut mobiliser au service du futur ou de la planification, mais comme une pratique vivante, située, performative. Quand je dis « vivante, située et performative », j'utilise des gros mots pour dire tout simplement que c'est une prospective qui se vit – parce que je pense que les futurs, ce n'est pas quelque chose que l'on imagine, c'est aussi quelque chose que l'on vit, le fameux « tête, cœur, corps ». Située, parce que c'est toujours dans un contexte, dans un territoire, dans une mémoire aussi, une mémoire collective, dans une culture. C'est ce que Riel appelle « localisée » et moi « située » ! On est toujours dans le champ de l'espace. Performative, parce que les images du futur que la prospective produit ne sont pas uniquement des descriptions du futur, ce sont surtout des moyens de passer à l'action et, finalement, de construire et de produire du réel.

C'est là que se fait le lien entre ce que Riel décrivait sur la « futures literacy » puisqu'en fait, la littératie des futurs va nous permettre de prendre conscience des imaginaires qui nous dominent, qui nous conduisent, qui guident nos pratiques, et ces imaginaires vont nous permettre ensuite d'envisager une pluralité de futurs et une pluralité d'actions. C'est de ce passage, du savoir anticiper au pouvoir d'agir, que j'ai envie de traiter aujourd'hui avec vous.

Le suivi des imaginaires a été ravivé après la pandémie parce qu'un phénomène a émergé, l'appel à de nouveaux récits, à de nouveaux imaginaires, à de nouveaux horizons. Quand ces appels sont apparus,

ils ont révélé aussi quelque chose de plus profond qu'une lassitude : ils ont révélé une crise de la désirabilité collective. On sait de mieux en mieux ce dont on n'a pas envie, on sait de mieux en mieux qu'on veut éviter les crises climatiques, qu'on veut éviter les fractures sociales, les fractures démographiques. On le sait. Mais on a beaucoup plus de mal à savoir ce que l'on attend. On a beaucoup plus de mal à savoir ce qui est désirable et on a beaucoup plus de mal à lui donner une forme. C'est dans cette perte d'horizon, en quelque sorte, que s'est imposée une injonction qui est « créons de nouvelles représentations, créons de nouveaux récits, créons de nouveaux imaginaires ». Cela a été le début de ma recherche parce que, « créons de nouveaux imaginaires », c'est une super injonction, mais est-ce qu'on peut créer de nouveaux imaginaires ? *Spoiler alert* : non.

On est plutôt dans la réactivation d'imaginaires qui sont latents, qui sont déjà présents, présents dans la culture, dans les institutions, dans les territoires et qui sont présents dans les mémoires, individuelles et collectives. C'est cette distinction qui me paraît fondamentale parce que, quand on dit qu'un imaginaire ne se décrète pas, mais qu'il se révèle, cela change la question de savoir comment on invente le futur. Cela pose la question de la manière dont ce futur se construit à partir d'imaginaires qu'on va venir révéler, qui sont déjà là, en réalité, mais dont il faut accélérer la circulation, qu'il faut aller chercher dans les plis du quotidien, dans les gestes des acteurs, dans les récits locaux. Cela pose la question aussi de la manière dont on réinvestit le sens de l'action, et de l'action publique en particulier.

C'est à partir de là que ma recherche s'est construite et vous allez voir que cela change radicalement la façon de penser et la prospective, et l'innovation, et l'évaluation.

Il me paraît important de faire une distinction entre trois notions qui sont souvent confondues, l'imagination, les imaginaires et les récits. Avec une petite précision à faire : en français, on fait bien la distinction entre imagination et imaginaire ; en anglais, ce n'est pas le cas. Donc, si vous lisez de la littérature anglophone, le mot « *imagination* » sera utilisé indifféremment pour parler d'imaginaire ou d'imagination. Mais cela recouvre des choses très différentes.



LES IMAGINAIRES STRUCTURENT
LE PENSABLE, LE DÉSIRABLE, LE
LÉGITIME.



ILS CONDITIONNENT NOS
STRATÉGIES, INNOVATIONS ET
POLITIQUES PUBLIQUES.



AGIR SUR LES IMAGINAIRES, C'EST
AGIR SUR LES CONDITIONS
MÊMES DE L'ACTION.

L'imagination est individuelle d'abord, c'est une capacité à la fois psychique et de projection – et de création quand on parle de prospective. Les imaginaires, à l'inverse, sont collectifs, sociaux, ce sont des structures partagées, des représentations du monde, des symboles, des images, qui sont socialement partagés et qui vont donner du sens à ce que l'on va considérer comme normal, comme possible, comme souhaitable. Un imaginaire est collectif, il est aussi à long terme, il se construit par sédimentation : il y aura des mythes fondateurs, puis des expériences partagées, qui vont l'alimenter, l'enrichir, le développer. C'est beaucoup plus compliqué de changer un imaginaire que de changer un cadre mental, par exemple. Un cadre mental est individuel, un imaginaire est collectif. Il y a une notion d'expérience partagée, mais aussi une notion de temps, de temporalité qui vient. Les imaginaires touchent aussi aux symboles et au sensible, ils vont mobiliser les valeurs, les émotions, les affects.

Que sont alors les récits ? Les récits vont être tout simplement une forme qui rend visible et qui permet de faire circuler les imaginaires. C'est ce qui répond à la fonction narrative de Ricœur. C'est une forme qui permet de rendre tangible et de se saisir d'une représentation du monde que l'on a.

Pourquoi est-ce que j'insiste sur cette distinction ? Parce qu'on dit indifféremment qu'on a besoin d'imagination, oui, et qu'on a besoin d'imaginaires, oui, mais ce n'est pas la même chose et on ne va pas les mobiliser de la même manière.

Un imaginaire, si c'est une structure collective, ce qui est à la fois l'hypothèse et la définition que je prends – qui est aussi celle de Gilbert Durand, anthropologue –, cela veut dire qu'on ne le fabrique pas, on ne le fabrique pas par décret, on ne le fabrique pas avec un plan d'action, mais, par contre, on peut créer les conditions de son activation. C'est là que cela devient intéressant pour nous, qui sommes un acteur.

Cela nous ouvre aussi une dimension de la prospective qui est à la fois symbolique et culturelle, une prospective éminemment sociale, aussi, qui s'intéresse d'autant plus à l'être humain.

Les imaginaires sont des structures, des représentations qui donnent un sens à notre monde. C'est ce qui permet de déterminer ce qui est faisable ou légitime, ce qui est désirable ou non, cela va avoir un impact sur la manière dont nous envisageons nos stratégies, nos politiques publiques. Cela va agir même sur les conditions d'action. On a des imaginaires *empêchants*, bloquants, et on a des imaginaires aidants. Si je fais le parallèle, à titre individuel, on aura des pensées limitantes.

On retrouvera le même principe au niveau des imaginaires. Il y a des imaginaires qui sont aidants, il y a des imaginaires qui sont *empêchants*. Dans nos politiques publiques, cela oriente les modes d'intervention, cela oriente aussi les indicateurs, les formes d'évaluation, les instruments de gouvernance que l'on va mettre en place. Derrière chaque programme, il y a un imaginaire du futur. Un imaginaire qui peut être du progrès économique, qui peut être un imaginaire de la résilience, un imaginaire de la sobriété, celui de la sécurité, de l'innovation permanente, etc., qui va conditionner notre champ d'action. Autrement dit, on n'agit pas dans le vide, on agit toujours à partir des imaginaires.

Si l'on se dit que l'on agit toujours à partir des imaginaires, on est amené à se dire aussi que cela a un impact sur les politiques d'évaluation. Historiquement, l'évaluation publique s'est construite sur des logiques de preuve, sur des logiques de mesure des résultats. Mais derrière chaque indicateur, il y a une vision qui est une vision implicite du monde. Il y a une narration qui est là, une narration du risque, une narration du temps, une narration du progrès.

Introduire les imaginaires dans l'évaluation, cela va permettre deux choses. D'abord, de voir ce que la politique raconte du monde, ce qu'elle dit, même pas forcément explicitement, mais selon la direction où on veut aller – ou non. Cela interroge notre rapport au monde. Et cela permet d'identifier aussi les décalages entre le futur que l'on veut et le futur que l'on fabrique réellement. C'est là aussi que cela devient intéressant. C'est une bascule de posture parce qu'il ne s'agit plus seulement, quand on fait de l'évaluation, de *rendre compte*, mais aussi de *rendre sens* à l'action. De se dire dans quelle direction l'on va.

Pour la prospective, en revanche, cela veut dire qu'il faut aussi réhabiliter une prospective du sensible et injecter du sensible dans la prospective territoriale. Pendant très longtemps, la prospective a été dominée par des technostructures, par des scénarios, des matrices, des courbes, des tendances, des plans. Nous connaissons bien ça, c'est très bien. Mais comme je le disais en introduction, un futur ne se réduit pas à une courbe, il se vit, il s'éprouve, il s'expérimente. C'est ce que nous permettent les imaginaires, c'est-à-dire d'imaginer, d'expérimenter et de vivre une dimension à la fois sensible et incarnée du futur. C'est reconnaître que nos projections du futur s'ancrent dans des lieux, des paysages, des mémoires territoriales, dans des interactions entre les acteurs. C'est se dire aussi que les territoires sont des réservoirs immenses d'imaginaires, de possibilités pour le futur. Cela veut dire également prendre en compte ce que disait Riel, une pluralité de futurs possibles. Au sein d'un département, d'une région, d'une ville ou d'une communauté d'agglomérations, il y a plusieurs

visions du futur, plusieurs imaginaires du futur qui vont coexister, qui peuvent être contradictoires, et on va être amenés à gérer cela. Ce travail de prospective est un travail d'écoute, de médiation, de traduction de ces futurs qui s'entrechoquent et qui sont sous-jacents. La prospective est en train de devenir un métier de maïeutique et d'accompagnement de l'émergence de ces futurs. Réhabiliter le sensible, c'est aussi cela, pour la prospective, cela veut dire passer d'une science qui était une science du plausible à une éthique des possibles et des possibilités.

Ce qui m'amène au concept de « *futures agency* ». Si l'on repart sur la *futures literacy* – littératie des futurs en français, comme la définissait Riel –, cela veut dire qu'on a une pluralité d'imaginaires qui nous constituent, et être capables de s'emparer de ces imaginaires nous permet d'envisager une large variété de futurs possibles. C'est une prise de conscience. Révéler les imaginaires qui sont latents est une étape très importante, mais insuffisante. Quand on se pose la question de savoir quels sont les imaginaires à l'œuvre, quels sont les imaginaires latents, une prise de conscience doit nous amener à dire : « *OK, mais s'il y a une pluralité d'imaginaires possibles, et donc une pluralité de futurs possibles, qu'est-ce qu'on en fait ? À quoi ça nous amène ?* » En fait, cela nous amène tout simplement à la *futures agency*. Qu'est-ce que c'est ? C'est se dire que l'on peut agir autrement parce que l'on imagine autrement. Et donc, révéler ces imaginaires, les expliciter permet ensuite d'envisager d'autres possibles et donc, d'agir différemment parce que je sais que j'ai d'autres choix, d'autres capacités d'action, d'autres moyens de faire advenir des futurs différents. Et ceci donne un pouvoir extraordinaire à l'ensemble des acteurs. Comme je vous le disais, j'ai travaillé avec des organisations très différentes, publiques, privées. Le moment où l'on se rend compte que l'on a le choix et que l'on a cette capacité à agir différemment parce que possiblement, il y a un autre futur possible, c'est incroyable en termes d'énergie et de mobilisation.

Donc c'est ça, la *futures agency*, c'est réveiller cette énergie d'action en révélant, en mettant en lumière les imaginaires qui existent et en les activant. C'est-à-dire en faire des moteurs d'action. Un imaginaire devient un moteur d'action quand il est mis en expérience, quand on le vit, quand on le met en œuvre dans des dispositifs très concrets. Ces dispositifs vont être des ateliers, des narrations, des projets artistiques ou non, des expérimentations au niveau des territoires, des démarches de conception qui seront des démarches de conception collectives. C'est là que je raccroche aussi avec la notion d'innovation parce que ces imaginaires, non seulement vont se révéler, mais vont s'incarner et vont devenir visibles.



Voici un exemple. L'extrait de journal que vous voyez, c'est une page que j'ai prise en photo lors d'un atelier Arcadia, dont je vais parler juste après, dans un des tiers-lieux que nous visitons. Il était déposé au coin d'une table et je trouve cet exemple particulièrement intéressant tout simplement parce qu'en fait, *Utopia* est un magazine fictif, dans le sens qu'il crée de la narration sur quelque chose qui n'existe pas

encore, mais en lui donnant du corps. C'est-à-dire que tout ce qui est à l'intérieur pourrait déjà avoir lieu, pourrait déjà être une réalité. Cela donne à voir des futurs possibles en mettant en scène des imaginaires qui sont déjà existants.

Je ne vais pas développer Arcadia puisque Richard Collin est dans la salle et en parlera beaucoup mieux que moi cet après-midi, mais simplement pour vous donner un exemple de la manière dont on active concrètement des imaginaires et dont on passe de « réveiller des imaginaires » à les activer.

Le projet Arcadia est porté par l'association des Transitionneurs et part d'une idée finalement assez simple : si nous voulons accompagner les transitions, il faut travailler sur les imaginaires qui les rendent possibles. Autrement dit – c'est le « *claim* » du projet –, faire vivre aujourd'hui les rêves de demain.

Arcadia mobilise trois leviers. Un premier levier consiste en des ateliers participatifs où l'on demande aux participants de prendre possession de leur futur, on leur demande de raconter et d'incarner des futurs possibles de leur territoire. C'est aussi un réseau de tiers-lieux, qui expérimente concrètement ces futurs à petite échelle, au niveau local. C'est enfin une œuvre artistique collective qui prendra forme avec l'artiste Yann Toma pour rendre visible ces imaginaires dans l'espace public.

Qu'est-ce que l'on fait dans Arcadia, que j'ai rejoint il y a quelques mois ? On révèle les imaginaires, on en fait l'expérience, on fait vivre l'expérience, on met en récit, on donne une forme, on incarne, et on ancre dans une capacité à agir, avec des projets qui découlent de ces ateliers. On fait en sorte que, quand un imaginaire s'active, il devient une ressource d'actions pour l'ensemble des personnes présentes,

qui sont des personnes extrêmement diversifiées puisque ce sont des citoyens, des membres du tiers-lieu, ce sont des élus, ce sont des gens qui passaient sur le marché et se sont faits attraper par quelqu'un à ce moment-là et qui ont accepté de consacrer un peu de temps à ces ateliers et à cette expérimentation !

Qu'est-ce qui se passe quand on active les imaginaires ? J'ai identifié jusqu'à présent trois effets : il y a des effets au niveau cognitif, avec une transformation qui s'opère. C'est-à-dire que les acteurs vont penser différemment, ils vont reconfigurer les liens de cause à effet, élargir leur horizon du possible. Quand on travaille sur ces imaginaires, on ouvre son champ des possibles et on élargit cette fameuse fenêtre d'Overton dont on n'arrête pas d'entendre parler. Premier effet, donc, un effet cognitif.

On a aussi un effet symbolique. C'est-à-dire qu'on aura des personnes qui vont désirer autrement, qui vont redonner du sens, réinvestir du sens à la finalité publique, notamment, et qui vont réinvestir le futur comme un espace de possibilités, comme un champ de possibilités, et cela change tout par rapport à ce que l'on entend sur la panne des imaginaires, sur l'incapacité des jeunes à se projeter dans le futur, etc. Quand on mène ce genre de démarche – et je suis beaucoup plus fan des démarches prospectives que des études prospectives –, cela a un effet performatif et cela permet d'embarquer un certain nombre de personnes dans leur manière d'envisager le futur. Cela donne une énergie assez incroyable.

Le troisième levier est un levier opérationnel. Quand on mobilise les imaginaires, on agit autrement, on ose expérimenter, on ose coopérer, on ose aussi redistribuer le pouvoir d'agir et cela donne énormément d'allant au collectif et à la chose publique.

Ce triptyque, de penser, de vouloir et d'agir autrement, est le cœur de la *futures agency*, de l'agentivité des futurs.

Pour conclure rapidement, il y a quelques idées simples et quelques messages clés que j'aimerais bien que vous gardiez en tête en quittant cette salle ce soir : d'abord, que les imaginaires orientent nos actions, qu'ils sont collectifs, pluriels, sensibles, qu'ils ne se créent pas, mais qu'ils s'activent et que l'on peut travailler sur les conditions d'émergence et les conditions d'activation ; qu'activer un imaginaire, c'est aussi acquérir des capacités collectives, que cela produit des effets cognitifs, symboliques et opérationnels. Autrement dit, cela redonne de la puissance d'agir. Réhabiliter les imaginaires, c'est réaffirmer une dimension politique de la prospective dans ce sens : « au service des organisations et d'une vision commune de l'avenir ».

Je voulais conclure avec une citation de Romain Gary : « *Rien n'est humain qui n'aspire à l'imaginaire* », pour dire encore une fois que la prospective est une chose humaine.



*L'art d'imaginer
les futurs*

Mathieu Baudin

Cofondateur et directeur
de l'Institut des Futurs souhaitables

Le passé est souvent convoqué dans l'avenir, ne serait-ce que par habitude, étant donné que nous avons du mal à imaginer demain autrement qu'à partir de ce que nous avons connu. Donc le passé est un peu contraint et forcé dans notre expérience. Tout l'enjeu, d'ailleurs, est d'essayer de dépasser cette difficulté, d'essayer de ne pas proroger ce que nous avons connu pour imaginer que demain sera à la marge l'exponentielle cassée d'un présent connu. Demain sera profondément différent, il en a toujours été ainsi, d'ailleurs. Je ne sais pas si, dans les archives d'Albert-Kahn, il y a un livre de lui ou de quelqu'un de sa génération qui augure d'un centième de la journée que vous avez passée aujourd'hui ! *A priori*, dans le monde, on n'a jamais eu ce moment-là de réflexion parce qu'il y avait un impensé, qui était que demain allait être le même que ce que l'on avait connu. Tout l'enjeu, à notre avis, est inscrit dans notre titre, l'Institut des Futurs souhaitables – vous appréciez le pluriel, justement –, pour éviter de refaire l'erreur du XX^e siècle, c'est-à-dire pour affronter les uniques. Si nous mettons un peu de pluriel dans notre vie, peut-être que cela va nous délester de quelque chose, et nous avons l'intime conviction qu'en prenant le temps du temps, qu'en comprenant le temps, nous allons converger, et cela quelle que soit la civilisation de départ, quel que soit le mouvement politique, l'âge ou peut-être la richesse. Il y a quelque chose de l'ordre d'une sagesse de survie.

À l'Institut des Futurs souhaitables, aussi pragmatiquement que celles et ceux qui vous augurent l'effondrement à longueur de temps, nous avons les mêmes chiffres, mais nous en faisons quelque chose de différent.

J'ai commencé un voyage en 2050 ce matin, je suis en *jetlag*. Le sujet est de prendre un temps pour comprendre le temps. Il existe un oxymore intéressant : « *il est, à mon avis, urgent de prendre le temps* ». C'est une partie de la clé, retrouver cet *otium*¹, ce concept si cher aux Antiques, que nous avons oublié savamment, nous, les zélés promoteurs de la démocratie et de la philosophie. Quand ils ont créé la philosophie et la démocratie, les Grecs ont aussi créé la *skholê*². Les Romains ont pris le mot *skholê*, comme le mot *otium*. L'*otium*, c'est ce temps de loisir fécond qui permettait, dans la Rome antique, de se construire soi-même grâce à la curiosité, avec des pas de côté pour aiguïser le jugement critique avant de s'installer en équilibre, en harmonie, dans la société. Ce temps était un temps

1. *Otium* : temps durant lequel une personne profite du repos pour s'adonner à la méditation, au loisir studieux, au temps libre.

2. Étude, école philosophique.

important et nous l'avons oublié, nous avons même oublié le mot. Nous en avons encore trace dans l'exact inverse. Le « négoce », la négation de l'*otium*, comme si les valeurs de marché avaient, entre autres, proliféré sur ce temps de cerveau disponible qu'ils avaient pris à l'humanité pour en faire commerce. Une partie de la clé de l'Institut des Futurs souhaitables est de retrouver le temps, cet *otium*, pour se construire un peu différemment de ce qui nous est auguré.

Nous avons une université populaire libre, ouverte et gratuite, et je ne saurais trop vous inviter à partager ces bons moments. D'ailleurs, nous allons questionner Nikola Tesla avec Yannick Roudaud, qui a fait un magnifique roman sur le sujet (*La Vie de Nikola Tesla*). L'antidote, c'est le *pharmakon*, en gros, ce que nous avons de pire et ce que nous avons de meilleur. Pour le coup, nous allons questionner ce que Nikola Tesla a à nous apporter.

J'ai aussi l'immense bonheur de faire un podcast où je reçois des personnes en qui j'ai confiance³. Pour moi, la confiance est le *pharmakon* de l'époque. On crève de ne plus avoir confiance en personne ni en quoi que ce soit, et chaque fois qu'on trouve confiance en quelque chose ou en quelqu'un, on gagne des points de vie. Eh bien, j'ai confiance en Carine, c'est pour cela que je suis ici ! Merci de nous proposer ce moment d'*otium* d'une journée, pour essayer de nous décaler.

Pour résumer, nous savons bien que la prospective est un prétexte pour saisir l'époque. Une époque, comme une parenthèse, s'ouvre et se ferme. Il y a un truc qui est en train de se fermer malgré les croyances. Nous sommes en train de fermer ce que nous avons ouvert certainement au XIX^e siècle avec la Révolution industrielle. Le nom n'est pas encore trouvé, nous avons un nom candidat, l'anthropocène, mais il n'a pas été retenu par les émérites qui ont réfléchi à la question. Cela ne marche pas, la période qui s'achève n'a pas de nom. La période dans laquelle nous allons finir nos vies n'a pas de nom. Il semblerait avéré que nous serions dans une « période d'entre-temps », comme le dit si joliment Patrick Boucheron. Entre-temps que nous avons déjà connu puisque les périodes d'entre-temps sont un peu toutes pareilles, les monstres ressortent – et c'est peu dire qu'ils sont de sortie, pour celles et ceux qui ont le malheur d'être sur Twitter, qui se déjugent en une soirée.

Il y a aussi des exploratrices et des explorateurs qui prennent le large. Et c'est là que l'Institut aime bien se rêver comme un asile

3. <https://podcastfrance.fr/podcasts/culture-infos/dites-a-lavenir-que-nous-arrivons/>

pour « réinventeurs de mondes ». Mais notre sujet, c'est le présent, c'est ici et maintenant. Gaston Berger nous l'avait dit, avec la « philosophie de l'action », on l'entend bien : l'action est la finalité, la philosophie est le moyen. Nous, nous avons essayé de développer une poétique de l'action, en convoquant la poésie comme un intercesseur de possibles, ce qu'elle n'a jamais cessé d'être. Rappelez-vous Delphes, ce lieu mythique du centre du monde antique. On peut encore y aller, l'eau de Castalie s'écoule encore et vous donne un allant poétique pour adresser la question à quelqu'un qui pourrait peut-être vous donner quelques réponses.

Donc, nous avons reconvoqué la poésie. Mais ne nous sommes pas dupes, le futur est un futur pour l'ici et maintenant, comme l'histoire est un détour pour éclairer le présent. C'est pour cela que je suis historien au départ, prospectiviste à l'arrivée, mais finalement, je raconte des histoires, et c'est normal parce que nous, les humains, nous sommes gourmands d'histoires. Nous sommes une espèce fabulatrice. Yuval Noah Harari l'a dit dans son livre, on se raconte des histoires depuis la nuit des temps avec une telle intensité qu'on transforme la réalité. Le propos de cette journée est comme celui de notre époque : quelle histoire nous racontons-nous de nouveau, pour aller où ? Quelle est l'histoire pour la nouvelle trajectoire ?

J'admire plein de petites phrases à valeur de maximes, des apophtegmes. Voici une phrase de Philippe Durance : « *La seule façon de prendre du recul, c'est d'éloigner l'horizon.* » Oui, il est urgent de prendre du recul pour éviter le travers naturel de proroger ce qu'on a connu. Demain doit être différent puisque notre système, en l'état, ne tient pas. Sans militantisme. Simplement, les Trente Glorieuses ont été pensées pour 450 millions d'individus en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, qui avaient à leur disposition l'entièreté d'une planète, pour un système gourmand et avec un peu d'hubris. Si on est neuf milliards à jouer à ce système alors que l'on n'a pas quintuplé les ressources, ce n'est pas possible mathématiquement. On se le dit et on procède comme s'il s'agissait d'un challenge pour dépasser l'impossible. Il y a une urgence à transcender l'impossible en ce moment, et les imaginaires sont de bons prétextes pour transcender l'impossible, le temps d'une expérience de pensée. Tout l'enjeu est là, cela ne vous a pas échappé. Même si on a réhabilité la science-fiction – il est vrai qu'on trouve du Solarpunk, des « prototopies » avec Alain Damasio –, nous sommes malgré tout, depuis cinquante ans, gavés *ad nauseam* par une vision sinistree de l'avenir. Depuis cinquante ans, vous l'avez tous vu, quelle que soit votre plateforme préférée, ou même au cinéma – ce vieux truc où on allait avant le Covid –, c'est toujours un scénario noir, et non

seulement, c'est noir et ténébreux, mais en plus, ils vous ajoutent de l'obstruction : il y a du *smog*, du sable, on est sûrs de ne pas se voir à un mètre. C'est incroyable... Il y a un *game over* généralisé pour l'environnement : il n'y en a pas, d'environnement, ou alors il est sous cloche comme un trésor ; il y a des constructions verticales, par le haut comme par le bas, mais on ne voit jamais les toits – c'est une vertu symbolique de fuir la réalité du sol. Le seul lieu d'espoir qu'il vous reste dans les deux tiers des films, c'est l'amour ! D'un homme et d'une femme, d'une femme et d'une femme, d'un homme, d'une femme, d'un couple, vous choisissez la combinaison en fonction de l'époque dans laquelle vous êtes. Il n'empêche, quand il y a encore de l'amour, là réside l'espoir.

Pour celles et ceux qui ont eu des histoires qui se sont arrêtées, ça fragilise... Si Lilou le plaque au bout de quinze minutes, il n'y a plus de film...

Il n'en a pas toujours été ainsi. À la fin du XIX^e siècle, Jules Verne a écrit des dystopies, mais son éditeur ne les a jamais publiées parce qu'il sentait qu'à la Belle Époque, ça n'allait intéresser strictement personne que d'augurer que demain serait moins bien qu'aujourd'hui. Aujourd'hui, c'est l'inverse. Quand vous arrivez avec une utopie chez votre éditeur, il vous dit : « *Ouh, pas sûr que ça intéresse...* » Quelque chose a été cassé dans notre imaginaire par rapport à l'avenir. Nous n'avons pas toujours eu une vision de l'avenir comme nous l'avons actuellement. Certainement que les deux guerres mondiales, particulièrement en Europe, ont relativisé le progrès. Nous ne sommes plus aussi candides qu'à la Belle Époque, nous n'en sommes plus à construire de grands palais et à les déconstruire à la fin de l'exposition universelle, nous n'en sommes plus à construire un grand zizi pour démontrer que le nôtre est plus grand que celui de l'Angleterre, qui s'appelle la tour Eiffel. On avait pensé enlever les écrous vingt ans plus tard, on pensait qu'elle allait être éphémère. Et si elle est encore là, c'est parce que les militaires ont trouvé bien d'avoir une montagne de trois cents mètres au moment où la radio arrivait. C'est pour cela qu'elle est là.

Les Américaines et les Américains ont toujours un peu l'esprit que nous avons au XIX^e. D'ailleurs, nous les trouvons un peu « technobéats » : sont-ils sûrs, avec leurs technoévangélistes, d'avoir trouvé des solutions aux problèmes qu'ils gèrent en ce moment ? En fait, nous avons exactement la même attitude.

Profondément, la prospective est une attitude. Gaston Berger l'a dit, c'est une attitude qui, quand elle est bien faite, en ouvrant les futurs,

a une incidence : elle libère le présent, et à mon avis, il est urgent de libérer le présent. D'abord chez nous, ensuite dans nos sociétés.

Alors, si vous voulez encore une preuve de ce que j'avance, rappelez-vous les horizons prospectifs des films de science-fiction. Je rappelle que nous en sommes à *Soleil vert*. Je ne divulgué pas la fin, mais ne prenez pas de douche ! J'annonce qu'il va y avoir *V pour Vendetta* dans pas longtemps, il va y avoir *Minority Report* en 2054, *The Matrix* en 2200 et, si vous voulez voir Sean Connery en slip rouge, revoyez *Zardoz*, parce qu'il y a quand même un truc assez intrigant : pourquoi le slip rouge ? Et ensuite, si vous êtes vraiment être sûrs de ne pas avoir de temporalité, mettez du sable, le truc qui a recouvert la civilisation égyptienne avec trois tempêtes. *Dune*, c'est dans le sable, forcément ; dans *La Planète des singes*, il y a beaucoup de sable. C'est sûr qu'avec ça, l'érosion est constitutive, elle est dans la matière, parfait !

Le seul film qui pourrait augurer d'un futur qui pourrait donner envie d'aller vers lui, je vais vous faire gagner du temps, c'est *La Belle Verte*, et ça se passe dans le Larzac. Dès que vous voulez être tranquille, vous allez soit à Nasbinals dans l'Aubrac, soit dans le Larzac, et vous inventez toutes les histoires que vous voulez. Vu le jeune âge de Coline Serreau, on comprend que le film est vieux. Et quand un film augure qu'on puisse bien vivre, en harmonie avec les vieux, avec les jeunes, qu'il y a des écoles dehors avec de la nature, c'est un peu « blanc », donc c'est mauvais signe. OK, c'est cool, mais si vous pensez par vous-mêmes, vous sortez de la matrice. En réalité, c'est la matrice qui vous met un monde heureux pour essayer de vous enfermer, pour le coup, dans le contrôle.

Ça n'a pas toujours été comme ça. Il faut dire que la dernière phrase que nous avons entendue, quand nous étions petits, avec papa ou maman qui racontait des histoires, c'est : « *ils vécut heureux et eurent des enfants.* » Point. Après le bonheur, il y a un point, c'est fini, il faut aller se coucher. En gros, nous avons associé au moment où c'est le bonheur la fin de l'histoire. Il n'y a plus d'épopée, plus de tension narrative, même plus papa et maman avec nous. C'est normal que nous soyons colonisés par cet imaginaire. Quand on est heureux, ça peut être la base pour de nouvelles aventures.

J'adore l'IA pour une chose. J'ai une petite fille de cinq ans, je lui lis des livres en papier, très vieux, le soir. Par contre, à la sieste elle peut demander à l'IA l'histoire qu'elle souhaite, avec ses protagonistes, ses copines, ses copains, toujours un dragon rose qui crache de la barbe à papa, et comme il est un peu *woke*, Chat GPT, il explique

toujours pourquoi le dragon fait du mal au village et finalement, les villageois comprennent et le dragon devient le protecteur du village. Super. Je lui ai lu *Boucle d'or*. J'avais un livre des années 1950. Le lendemain, elle a dit qu'elle allait continuer l'histoire de Boucle d'or. Après avoir vu les trois ours, elle continue dans la forêt, elle trouve la fontaine magique, pour le coup, et l'ourson lui a montré comment ouvrir la fontaine magique. Nous avons continué des histoires que nous pensions être arrêtées. C'est une énergie. Je trouve que conter différemment les choses, cela permet justement de voir différemment l'allant. Donc il y a une histoire qui vous a amenés à ce matin, à cet après-midi, ici même dans ce musée incroyable. Et même ça, on peut le questionner. La science qui questionne cela, c'est l'historiographie. L'histoire de l'histoire. On a instrumentalisé les histoires passées depuis la nuit des temps, et ça continue.

C'est peu dire qu'avec l'autre « teubé », ce n'est même pas de l'instrumentalisation, c'est juste qu'il n'a pas d'histoire. Pour le coup, nous sommes les descendantes et les descendants des Gauloises et des Gaulois. Ce qui est vrai, mais ce n'est vrai que depuis la fin du XIX^e siècle. Pourquoi ? Parce qu'avant, nous avions d'autres histoires de nos histoires. Nous nous étions raconté d'autres origines. Nous étions plutôt enclins à être Clovis parce que nous étions un peu la fille aînée de l'Église. Napoléon III perd à Sedan, donc il faut trouver dans le roman national un héros qui aurait perdu avec panache. Et là, on sort le Vercingétorix. Vous avez tous en tête que « le Vercingétorix », qui semble être plus un titre qu'un nom, a rendu les armes au pied de César en lui éclatant les doigts de pied. C'est ce que nous dit Astérix. Et Vercingétorix est mort étranglé dans une prison à Rome.

Quelqu'un avait la référence ? Les professeurs d'histoire ne sont pas complices, c'est juste qu'on a raconté l'histoire différemment à un moment donné car cela servait le présent. Donc, si les histoires passées sont instrumentalisées, c'est peu dire si les histoires futures sont « instrumentalisables ». Et d'ailleurs, il y a une guerre des imaginaires incroyable en ce moment ! Pour nous téтанiser, pour surtout que nous ne bougions pas. D'aucuns ou d'aucunes vous augurent qu'on vient d'un âge d'or et que la seule destination, c'est une érosion. À force de le répéter en boucle, on va influencer sur la destination. Même nous qui n'y croyions pas au départ, nous allons peut-être contribuer à cette histoire.

L'inverse est vrai aussi. Si, plutôt que de dire que l'on est en crise, en multicrise, on disait que l'on est en chrysalide, que l'on est dans un moment de renaissance, cela donnerait de l'allant. Si on parlait

de la France comme la pub de la SNCF que je vais vous passer, dont les paroles sont de Gaël Faye, peut-être que ça donnerait un allant et un mouvement différent.

« Créatifs et inventeurs,
Grands artistes, grands féministes, grands de gueule,
Grands de cœur, mais surtout grands rôleurs.
Grandiloquents parfois, la fleur au fusil, et le mors aux dents,
Mais romantiques comme un Apollinaire de 20 ans.

Éléphants comme aucun autre, parés du plus bel appareil.
Sapés trop stylé, défilés au Grand Palais.
Mais surtout prêts à défiler pour l'égalité,
À déclarer des droits pour tous les hommes,
Pour toutes les femmes et pour nos mouflets.

Humanistes jusqu'au bout des ongles,
Humains jusqu'au fond des tripes.
Des cigales sur la langue, de l'océan sur les lèvres,
Du Marouilles dans la bouche, de la choucroute sous la dent.

On vibre, on pleure, on rit,
Des six coins du pays, on respire le même vent.
Pessimistes souvent, face à l'adversité comme face à l'adversaire.
À tort pourtant, suffit de regarder en arrière.

Supporters de la terre, amoureux de l'environnement,
De nos forêts, de nos plaines, de nos mers.
Bleu-blanc-rouge, mais chaque jour plus vert.

On n'est pas statiques, on est progressistes, on ne va pas se refaire.
On est parfois en retard, mais on n'est pas retardataires, on est avant-gardistes.
On n'est pas coincés, on a un humour hors pair.
On n'est pas de mauvaise foi, on est juste un peu paradoxal.
On n'est pas carrés, on est hexagonal. »

C'est la meilleure *punchline* de l'année. « *On n'est pas carrés, on est hexagonal.* » Je ne sais pas ce qu'elle veut dire, mais j'aurais aimé la trouver. Ça donne de l'allant, du mouvement. On voit bien les différences et les complémentarités. On voit bien qu'on aura besoin de tout le monde tellement les enjeux sont grands. J'aime bien « *bleu-blanc-rouge, mais chaque jour plus vert* », on ne nie pas la tradition, on l'améliore. Merci aux Grecs d'avoir lancé la démocratie, merci aux

philosophes des Lumières d'avoir écrit la Déclaration universelle des droits de l'homme. La démocratie n'était pas pour tout le monde, la Déclaration universelle des droits de l'homme n'était pas la Déclaration universelle de la femme, ni même celle des droits de l'enfant. Merci la tradition, mais on peut aller vers du mieux.

L'enjeu de parler de futurs souhaitables comme d'un horizon pour voyager en exploration, c'est de dire qu'il y a du mieux à gagner, certainement avec du moins. Et pour le coup, on est dans une période, une époque, l'automne, où, quand on voit les choses mourir, on n'est pas triste. Parce qu'on a conscience et confiance que le printemps va arriver et que l'automne est constitutif de l'arrivée du printemps. Eh bien, les futurs souhaitables parlent des printemps en étant lucides que, entre l'automne et le printemps, il y a l'hiver. *Winter is coming*, on va se le manger, et c'est bien. Par contre, on n'a pas d'autres choix que de traverser l'hiver – on va le traverser –, mais on a le choix de l'énergie avec laquelle on va le traverser. Tout le propos est de redonner de l'énergie pour traverser ce que l'on appelle l'hiver, le chaos, peu importe. On va traverser ce moment-là.

Par contre, quand j'étais petit, je croyais que le printemps commençait le 22 décembre quand les jours rallongeaient. Donc nous ne sommes pas obligés non plus de nous manger trois mois d'hiver. Nous pouvons essayer de le raccourcir, forts de notre expérience, pour éviter de refaire ce que les autres ont fait. Quand on parle des jours heureux, on veut parler d'avant la guerre. Et s'il y a la guerre, on en parlera ; après la guerre, en résilience, ce ne sera plus du militantisme, ce sera de la survie intelligente de la nature humaine dans un monde plus connecté au vivant qu'il ne l'était avant. Donc, dans tous les cas, faisons, faisons et faisons encore.

Julie Chabaud en a fait un livre avec Patrick Viveret⁴, que je ne saurais trop vous conseiller parce qu'en plus, c'est une modalité d'écriture intéressante. Nous, nous avons été chenilles toute notre vie. Nous n'avons vu que l'horizontalité du monde. Quand vous augurez à une chenille qu'elle puisse être papillon, elle vous traite d'hérétique, elle a une croyance limitante, elle n'a pas envie, elle n'a pas même l'idée qu'elle puisse devenir papillon. Malgré la croyance limitante, à un moment donné, il y a quand même des cellules papillons qui arrivent. Ce n'est pas lié à la croyance. Le premier réflexe de l'écosystème chenille, c'est d'envoyer des forces réactionnaires pour bloquer la transition, des forces qui ne veulent pas le changement. Une chenille,

4. *La traversée : du temps des chenilles à celui des métamorphoses*, Les Liens qui libèrent, 2023.

c'est comme un humain, ça n'aime pas changer. Un humain préfère une situation inconfortable plutôt que de prendre le risque d'aller vers du mieux. On a du mal à gérer l'incertitude, et le propos de la prospective, c'est ça, c'est aussi de naviguer dans l'incertitude.

Nonobstant la croyance limitante, nonobstant les forces réactionnaires qui bloquent, à un moment donné, il y a quand même un point de percolation, un *momentum* : il y a plus de cellules de papillon que de forces réactionnaires pour les bloquer et on entre dans la deuxième phase, la chrysalide. À mon avis, nous ne sommes pas en crise, nous sommes en chrysalide, nous les humains, nous sommes en transmutation.

Et la perspective du papillon, c'est l'air, la découverte de l'air. Les biologistes ont décidé de nommer ces cellules de papillon les « cellules imaginales », comme si l'imaginaire, les histoires qu'on se raconte étaient le préalable à toute révolution, mais encore plus à toute évolution. Ce qu'on adresse avec les nouveaux récits et l'imaginaire, c'est exactement ça, c'est la cellule imaginale qui va nous emmener au point de percolation pour aller peut-être vers un seuil qualitatif de civilisation.

J'irais même plus loin en tant qu'historien qui a étudié cela, je pense que nous sommes dans une nouvelle Renaissance. Nous ne sommes pas à la fin de l'Empire romain où c'est décadent, avec l'âge sombre. Nous sommes dans une nouvelle Renaissance. Les renaissantes et les renaissants ne se sentaient pas en renaissance, à l'époque de la Renaissance. Ils étaient en multicrise culturelle, culturelle, topographique, scientifique, ils étaient en train de tout remettre à plat, de tout reconsidérer avec une telle force que nous sommes encore les fils et les filles, cinq cents ans plus tard, de la Renaissance. Je pense que nous sommes un moment semblable, à la différence que nous en avons conscience. Donc nous pouvons y participer, et c'est pour cela que ce moment est unique pour l'histoire de l'humanité.

Lors de cette première Renaissance, il y a cinq cents ans, ce qui a été le plus transformateur, c'est de remettre d'anciennes lunettes, en redécouvrant l'antique grâce aux Arabes qui avaient copié Aristote. Ils ont revu avec ces lunettes tout ce qu'ils faisaient. Je pense que nos lunettes à nous, de notre nouvelle Renaissance, c'est le vivant. Nous sommes en train de revoir à travers le prisme du vivant tout ce que nous avons pris l'habitude de faire. Regardez d'ailleurs dans notre sémantique, dans les mots que nous utilisons. Nous étions très XIX^e siècle, très révolution industrielle. Pierre Rabhi, dans un moment célèbre, à Paris en 2010, parlait des petites boîtes, des

grandes boîtes dans lesquelles on allait travailler, on allait s'amuser en boîte, dans sa caisse. J'ajouterais que les start-up que l'on magnifie sont elles-mêmes incubées, c'est vraiment mécanistique. Regardez comment maintenant on parle de l'ADN d'un projet, on est en écosystème, il y a bien quelque chose qui est en train de remplacer l'imaginaire que le XIX^e productiviste, extractiviste, carboné, par trop masculiniste nous avait mis en tête. Nous sommes dans ce moment de métamorphose et peut-être même de renaissance.

Il y a cinq cents ans, les renaissances et les renaissants avaient créé les cabinets de curiosités. Pourquoi ? Parce qu'ils avaient besoin de lieux francs pour essayer de penser différemment. Eh bien, à l'Institut, puisque nous sommes en renaissance, nous avons décidé de recréer un cabinet de curiosités, le cabinet de curiosités du futur. Nous l'avons ouvert il y a deux ans, je vous invite à y venir, nous sommes dans les anciens locaux de Radio Nova dans le 11^e. Un lieu sacré qui sécrète des idées nouvelles dans un temps qui n'accepte pas qu'on voie demain autrement que sinistré. Donc j'ai dix-sept objets, qui viennent du futur autant que du passé, dont je suis le curieux collectionneur, le modeste collectionneur, et je raconte un peu ce que j'ai vu en 2040. J'en ai rapporté une rosace bio-inspirée à partir de diatomées de Jérusalem, où ils ont, comme vous le savez, monté un lieu multiculturel en 2042. Ils en avaient bien besoin. Et en plus, les religions du livre sont intéressantes, elles n'utilisent pas le lieu au même moment : il y en a c'est le vendredi, d'autres le samedi, d'autres le dimanche. Personnellement, j'y vais le lundi après-midi, avec les libres penseurs, et le yoga, c'est le mardi matin. Ça prend le CO₂, ça le transforme en matière, comme l'arbre sauveur d'Haïti, et en plus, c'est autoréparant puisque, en 2037, ils ont craqué le code des coraux en Australie. J'ai une traductrice de vibrations, une canne qui marche avec la vibration, qui nous a permis en 2036 de comprendre ce qu'une mère cachalot disait à ses petits, ce qui était une présomption d'océanographe, que non seulement les animaux ressentent, mais qu'en plus, ils ont une culture qu'ils pourraient transmettre. Cela a changé le regard spéciste que l'on avait sur la chose animale, qui était considérée comme telle depuis trop longtemps. J'ai aussi un sac de luxe – dans le futur, on présume qu'il y aura encore du luxe et on aura compris que ce qui fait luxe, ce n'est pas la qualité de la matière, ce n'est pas l'alligator, c'est la facture et l'art de la main de l'artisane, de l'artisan qui sait le faire. C'est un sac en cuir de champignon qui pousse sur son arceau, à mémoire prospective de forme, qui a suscité une controverse du futur : il y en a qui trouvent que l'arceau est tellement beau qu'il faut le garder, et d'autres qui disent qu'il faut le noyer dans la matière. Moi, je l'ai offert à ma fille avec l'arceau parce que je le trouve élégant.

Et puis, j'ai passé une soirée mémorable avec la vice-première ministre du Temps long et son secrétaire d'État aux Bonnes Idées. Je veux finir sur ça puisqu'on s'est souvent posé la question des prospectivistes : quel est le périmètre le plus idoine, le plus idéal pour imaginer l'avenir ? Est-ce que c'est la France ? C'est une idée, la France, ce ne sont plus vraiment des frontières. Est-ce que c'est l'Europe ? Pourquoi pas. Est-ce que c'est la biosphère, le vaisseau spatial sur lequel nous sommes jusqu'à preuve du contraire ? Ce sont les hydrologues de la Datar qui m'ont donné une petite clé, ce sont peut-être les bassins d'eau, le lieu le plus idoine, idéal, pour imaginer la destinée de celles et ceux qui le pensent. Parler de prospective territoriale, c'est non seulement opportun, mais c'est aussi, à mon avis, efficace parce que c'est le périmètre sur lequel, je pense, il est le plus heureux d'avancer.

*Comment
l'évaluation
arrive-t-elle
à se saisir des
imaginaires ?*

*Quelle place pour
les imaginaires
dans l'évaluation des
politiques publiques ?
Angles morts et leviers
de transformation*

Benoît Simon

Président de Planète publique
et co-animateur du groupe Évaluation & Transitions
de la Société Française de l'Évaluation

Évaluer et imaginer : des logiques vraiment opposées ?

Je ne suis pas prospectiviste, mais évaluateur de politiques publiques. Lorsque l'on m'a proposé d'intervenir sur le lien entre imaginaire et évaluation, ma première réaction a été de douter de la pertinence de l'exercice. L'évaluation repose en apparence sur une logique de rationalisation, quand l'imaginaire relève plutôt de la création, voire de la projection. L'une semble enfermer, cadrer, découper ; l'autre ouvrir, explorer, déplacer.

L'évaluation consiste en effet à rendre une action publique « évaluable » : à la formaliser, à la traduire en objectifs, en indicateurs, en preuves, dans une logique largement quantitative. Elle s'inscrit historiquement dans le paradigme de l'*evidence-based policy*, devenu dominant depuis plusieurs décennies.

Pourtant, à y regarder de plus près, l'opposition entre imaginaire et évaluation n'est ni si évidente ni si radicale.

L'évaluateur n'est pas neutre : récits, représentations et horizons d'attente

L'évaluation n'est jamais un exercice totalement neutre. Les évaluateurs mobilisent, consciemment ou non, des représentations, des récits et des horizons d'attente. Ceux-ci se situent à deux niveaux.

- Le premier est celui de la **politique publique évaluée**. Dans ce cadre, l'évaluateur peut apparaître relativement neutre : un objet lui est donné, avec des objectifs explicites, et il s'agit d'analyser si ces objectifs ont été atteints.
- Mais le second niveau est celui du **cadre évaluatif lui-même**. Les critères mobilisés, les indicateurs retenus, les méthodes privilégiées sont eux aussi porteurs de récits et d'imaginaires. Ils traduisent une certaine vision de ce qui compte, de ce qui vaut comme réussite ou comme échec.

L'imaginaire, cadre de référence de toute politique publique

Toute politique publique est adossée à un imaginaire collectif : progrès, transition, sécurité, justice, liberté, sobriété. Cet imaginaire social instituant donne sens à l'action publique. Il précède l'évaluation.

L'un des rôles centraux de l'évaluateur consiste alors à formaliser ou à reformuler une **théorie d'action**. Cet exercice de rationalisation, qui est à la base de toute politique publique, explicite les hypothèses selon lesquelles, par des mécanismes de causalité donnés, des actions permettront d'atteindre certains objectifs. La théorie d'action constitue ainsi la colonne vertébrale de l'évaluation.

Mais cette théorie n'est jamais qu'une traduction rationnelle d'un imaginaire préalable. Elle sélectionne certains enchaînements causaux, en invisibilise d'autres, et fixe un horizon de réussite.

Preuve, crédibilité et mise en récit

L'évaluation vise à mesurer des effets concrets : par exemple, la réduction effective des émissions de gaz à effet de serre à l'issue d'un plan climat ou d'une stratégie nationale bas carbone. Cette objectivation est indispensable, mais elle ne suffit pas.

Une évaluation convaincante doit également **mettre en récit** la réussite ou l'échec d'une politique publique. Elle doit articuler les preuves produites avec des récits crédibles au regard des imaginaires collectifs.

C'est tout l'enjeu des approches d'analyse de contribution, qui cherchent moins à établir une causalité directe qu'à produire un récit argumenté reliant actions, résultats et effets observés.

Un décalage peut alors apparaître entre la preuve objectivée et la crédibilité sociale de l'évaluation. Une politique peut être jugée conforme à ses objectifs chiffrés tout en étant perçue comme insuffisante, voire illégitime, au regard d'un imaginaire de transformation plus radicale. Ce « *gap* » conditionne fortement l'utilité réelle de l'évaluation pour l'amélioration de l'action publique.

L'imaginaire, présent inconsciemment dans la construction des critères d'évaluation

Les critères d'évaluation ne sont jamais naturels ni universels. Ils résultent de choix normatifs. Mettre l'accent sur l'efficacité ou l'efficience plutôt que sur la pertinence, la cohérence ou la transversalité conduit à produire des analyses très différentes.

Ces choix traduisent des arbitrages entre imaginaires concurrents. Évaluer la performance n'est pas équivalent à évaluer le bien-être. La centralité persistante du PIB dans l'action publique et son évaluation illustre le poids d'un imaginaire économique dominant, qui structure aussi bien les politiques que les jugements portés sur elles.

Les tentatives de construire des indicateurs alternatifs de bien-être ou de soutenabilité témoignent de la difficulté à faire émerger un nouveau cadre normatif partagé, capable de rivaliser avec les instruments existants.

L'évaluation des politiques publiques s'inscrit plus largement dans une logique de « **gouvernance par les nombres** », telle que l'a analysée Alain Supiot. Historiquement, le pouvoir s'est déplacé d'un registre politique et symbolique vers une approche technocratique et statistique, dominante depuis la reconstruction d'après-guerre.

Certaines politiques, comme les dispositifs « zéro chômeur » ou « zéro déchet », tentent néanmoins d'articuler un imaginaire transformateur avec des outils technocratiques d'évaluation. Ces expériences montrent que des hybridations sont possibles, mais qu'elles restent complexes et fragiles.

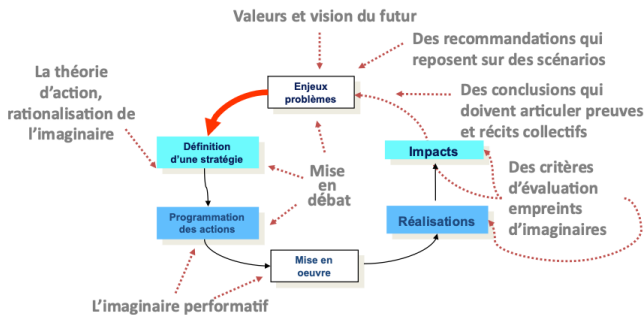
L'imaginaire à toutes les étapes du cycle de l'action publique

Comme le montre le schéma ci-dessous, l'imaginaire traverse l'ensemble du cycle de l'action publique :

- dans la définition des problèmes et des enjeux, qui renvoient à des visions du futur et à des valeurs ;
- dans la théorie d'action, qui rationalise un imaginaire politique [« travailler plus pour gagner plus », par exemple] ;
- dans la mise en œuvre, à travers un imaginaire performatif fait de maîtrise budgétaire, de suivi des réalisations et de pilotage ;
- dans l'évaluation, via les critères, indicateurs, jugements et recommandations.

Les recommandations elles-mêmes ne relèvent pas seulement du « rendre compte », mais aussi du « rendre sens ». Lorsqu'elles s'appuient sur des scénarios ou des hypothèses d'évolution, elles mobilisent explicitement des imaginaires du futur.

— L'imaginaire à toutes les étapes du cycle d'une politique publique



5

L'imaginaire, levier indispensable de légitimation de l'évaluation

Une évaluation produit toujours une mise en récit : « la politique a réussi » ou « a échoué » par rapport à un horizon symbolique et normatif. L'imaginaire constitue ainsi un levier central de légitimation de l'évaluation. Une évaluation qui ne résonne pas avec les imaginaires des parties prenantes court le risque d'être ignorée ou rejetée. Cela pose directement la question de l'association des acteurs, et notamment des citoyens, aux démarches évaluatives. Dans la pratique, les évaluateurs interrogent davantage les attentes que les imaginaires sous-jacents des acteurs. Intégrer explicitement cette dimension

pourrait enrichir les analyses et renforcer l'appropriation des résultats. À l'inverse, une évaluation attentive aux imaginaires collectifs aurait davantage de chances de peser sur l'amélioration des politiques publiques en renforçant leur appropriation.

L'imaginaire, levier d'ouverture pour l'évaluation

L'évaluation peut devenir un espace de débat plutôt qu'un simple contrôle *a posteriori*, à condition de ne pas se limiter à une logique de « vérification », de redevabilité, mais bien d'appui pour projeter des politiques publiques plus réussies.

Mobiliser l'imaginaire en fin d'évaluation, à travers la scénarisation, le récit alternatif ou la fiction, permet d'élargir les critères de jugement, d'anticiper des effets non attendus et de sortir du court-termisme.

Ces démarches rapprochent l'évaluation de certaines pratiques prospectives, notamment lorsque l'on cherche à dépasser la recommandation strictement opérationnelle pour interroger les trajectoires de transformation.

En synthèse, trois fonctions fondamentales de l'imaginaire dans l'évaluation

L'imaginaire peut jouer trois fonctions majeures dans l'évaluation des politiques publiques :

- 1. Un guide pour se repérer**, à travers la théorie d'action, qui pourrait intégrer explicitement les imaginaires sous-jacents aux politiques évaluées.
- 2. Un filtre pour juger**, invitant à questionner la primauté actuelle du critère d'efficacité dans un contexte de transitions multiples.
- 3. Un outil pour avancer**, en permettant de produire des évaluations réellement utiles à la transformation structurelle de l'action publique.

Évaluation, transitions, imaginaires : quelques pistes de réflexion

La transition écologique ne manque pas d'imaginaires, mais ceux-ci peinent encore à se matérialiser sous forme de récits suffisamment puissants pour fonder des théories d'action réellement alternatives au paradigme extractiviste dominant.

Nous assistons aujourd'hui à une bataille sourde entre modèles de société, qui se joue largement sur le terrain des valeurs, des symboles et des émotions. Dans ce contexte, l'évaluation est nécessairement affectée. Tant qu'elle s'inscrivait dans un paradigme socioéconomique stable centré sur l'efficacité, l'évaluation des politiques publiques fonctionnait relativement bien et pouvait démontrer son utilité. La question est désormais de savoir si elle est encore adaptée aux défis des transitions.

L'évaluation risque de renforcer le *statu quo* lorsqu'elle reste prisonnière de critères qui favorisent le paradigme dominant, comme l'efficacité. Elle se heurte aussi à des difficultés méthodologiques importantes pour intégrer des dimensions comme la transversalité, la coopération ou les externalités.

Vers une posture d'évaluateur engagé ?

Une piste possible consiste à renforcer l'implication citoyenne dans les démarches évaluatives, afin de mieux intégrer les imaginaires et de questionner les critères eux-mêmes. Une autre consiste à assumer plus clairement que l'évaluateur n'est pas un acteur neutre, mais un acteur situé, susceptible de contribuer à accompagner les transformations nécessaires.

La question reste ouverte : l'évaluateur doit-il rester un expert distancié ou devenir un acteur engagé au service de la transition écologique et sociale ? C'est sans doute l'un des débats structurants pour l'avenir de l'évaluation des politiques publiques.

*Prospective et évaluation
des sociétés en transition.
Au cœur de la société civile,
le cas du CESE*

Thierry Cadart

Membre et questeur du CESE,
chargé de la mission
« Évaluation des politiques publiques
et prospective » du CESE

Le Conseil économique, social et environnemental conseille le Gouvernement et le Parlement. Il représente les organisations et associe les citoyens à la vie démocratique¹. C'est l'assemblée de la société civile. L'expression consacrée est « société civile organisée », mais je préfère dire « société civile engagée ». Je crois que la nuance est importante. Il y a de multiples acteurs dans la société civile qui sont organisés, qui n'ont pas vocation à se retrouver au CESE. Ils agissent et c'est très bien, mais au CESE, on retrouve des acteurs de la société civile qui sont porteurs d'imaginaires, on pourrait dire, parce qu'ils sont porteurs de projets, de volonté de transformation ou de préservation. Dans tous les cas, ils sont porteurs d'objectifs politiques et c'est en cela que le CESE est un endroit assez passionnant. En réaction aux échanges de ce matin, je pourrais dire que c'est un endroit où se confrontent des imaginaires qui peuvent être très différents et qui sont souvent contradictoires. L'imaginaire des organisations syndicales et des organisations patronales, ce n'est pas tout à fait le même. Ceux des organisations syndicales entre elles non plus. Ceux des associations environnementales et des représentants de l'agriculture ne sont pas tout à fait les mêmes non plus. Tous ces imaginaires, tous ces projets, toutes ces visions différentes de la société doivent et arrivent à construire ensemble des propositions, par le débat, par des méthodes qui permettent de faire émerger des consensus derrière d'apparentes contradictions indépassables. Quand on creuse les questions, on arrive à s'apercevoir que malgré ce qui est considéré comme indépassable, comme des lignes rouges, des chemins sur lesquels on ne peut pas passer, on arrive très souvent – la plupart du temps – à trouver ce qu'on appelle des « voies de passage », pas en essayant de contraindre ceux qui ne pensent pas de la même façon que nous, mais en essayant de comprendre ce qui les amène à avoir ce type de proposition. Ils mettent en avant un certain nombre d'intérêts, qui peuvent être contraires les uns aux autres, mais dans cette recherche, on essaie de bien comprendre les tenants et les aboutissants des positions des uns et des autres, et c'est là que l'on arrive à trouver des voies de passage.

Voici le contexte dans lequel nous sommes, auquel il faut ajouter, depuis la loi organique de 2021, qui a transformé le CESE, cette dimension très importante, qui se développe, de la participation citoyenne. Elle existait un peu avant, dans la mandature précédente, mais elle était plutôt à l'état de projet, d'expérimentation ; dans la loi organique, l'expression est « *le CESE comme carrefour de la participation citoyenne* », ce qui est à la fois vague et un peu lourd comme responsabilité... Mais qui se traduit par des faits ; vous avez tous et

1. <https://www.lecese.fr/>

toutes entendu parler des conventions citoyennes, sur le climat, sur la fin de vie, celle sur les temps de l'enfant qui est en train de se terminer.

Si cette « innovation » est venue enrichir les objectifs du CESE, la question continue de se poser : pourquoi le CESE ? Pourquoi serait-ce au CESE que cela devrait se passer ? Il y a un élément de réponse assez simple, qui fonctionne, qui est de dire que, justement, c'est parce que le CESE est un endroit où la pratique délibérative, pour arriver à construire des solutions communes, est notre ADN. Et donc, d'une certaine façon, mettre cet ADN au service de la participation citoyenne paraît tout à fait logique. De fait, *a priori*, cela fonctionne. Les conventions citoyennes mettent en évidence la capacité à construire ensemble, dans du délibératif, dans du collectif, à construire des solutions, mais aussi des imaginaires, en effet. J'ai en tête plus précisément la convention citoyenne sur la fin de vie qui, par définition, brassait de l'émotion. On parlait de choses fondamentales qui concernent chaque être humain en tant que personne et aussi ses proches. À aucun moment de cette discussion, où il y eut des prises de position, surtout au début, très diverses, à aucun moment, cela n'a débouché sur une confrontation violente. On peut se dire que la méthode CESE, de ce point de vue-là, fonctionne.

Mais il reste une interrogation, qui est de savoir quel lien faire entre les travaux faits par le CESE, assemblée de la société civile engagée, et les travaux faits par des citoyens tirés au sort assemblés en conventions citoyennes. La loi nous impose de vérifier la composition de ces conventions pour nous assurer que nous ne sommes pas en train de reconstituer un petit CESE avec des représentants des points de vue de départ, et le tirage au sort doit nous donner à peu près la certitude qu'on a affaire à des citoyens « lambda », comme si on allait dans la rue chercher des gens. Ce n'est pas du tout la même chose et honnêtement, l'articulation entre les deux est un point sur lequel il faut que le CESE travaille pour voir exactement comment on utilise ces allers-retours entre ces deux façons de faire délibération.

J'arrive maintenant à la question : que fait le CESE sur les questions d'évaluation des politiques publiques et de prospective ? D'abord, il se trouve que, dans la loi organique, le CESE a une obligation de participer à l'évaluation des politiques publiques. Pas d'ambiguïté : à aucun moment, personne n'envisage de faire du CESE un organisme d'évaluation de politiques publiques. Nous n'en avons pas les compétences et nous n'avons pas non plus les moyens d'en développer les compétences. De plus, ce serait sans doute faire fausse route que de chercher à le faire. Pour la prospective, même s'il n'y a pas d'obligation

inscrite dans la loi, il se trouve quand même que l'on appelle souvent le CESE « l'assemblée du temps long » et que donc, de ce point de vue-là, se projeter et réfléchir sur ce que sera le futur et sur la manière dont on peut agir sur ce futur fait partie de nos missions, qui s'imposent d'elles-mêmes. Là aussi, encore une fois, nous ne souhaitons pas devenir une agence, avec des personnes capables d'organiser ce que fait l'Institut des Futurs souhaitables avec nous en ce moment. Chacun a son rôle, et évidemment, ce serait d'abord impossible et ensuite complètement stupide de vouloir le faire.

J'avais tendance à dire les choses d'une certaine façon et je vais un peu les modifier compte tenu de ce que j'ai entendu ce matin. En fait, nous sommes potentiellement des acteurs de l'évaluation, voire aussi de la prospective, en amont et en aval. En amont parce que – vous savez que les avis du CSE sont constitués généralement de deux parties, une partie « constats » et une partie « préconisations » –, quand nous sommes sur la partie « constats », il nous arrive très souvent de nous apercevoir que nous allons réfléchir à une politique publique, l'éducation ou autre, et que nous sommes un peu en difficulté sur cette partie « constats » parce que des évaluations manquent. En tout cas, des évaluations que nous pourrions utiliser. Pourquoi avons-nous souvent ce manque-là ? Nous avons à faire des évaluations qui sont construites, comme il a été dit, autour d'outils scientifiques, et nous en avons besoin, mais qui amènent à ne pas s'interroger sur le fond, à savoir pourquoi on développe ces politiques publiques. Or, c'est finalement là que nous, nous nous situons.

Quand je dis que nous sommes en amont, c'est parce que, de fait, le CESE, très souvent, dans ses avis, dit qu'il faudrait s'interroger sur telle chose, aller voir plus loin ce qu'elle a vraiment produit, etc. Petite parenthèse, le CESE devrait être consulté beaucoup plus souvent, cela fait partie de la loi, mais elle n'est pas appliquée, pour participer aux études d'impact sur un certain nombre de projets de loi. On nous mettrait un peu dans un rôle d'évaluateur dans lequel il faudrait que nous arrivions à construire une coopération entre nous, avec ce que nous pouvons porter compte tenu de notre connaissance de la société civile, et ceux qui vont devoir mettre en œuvre effectivement ces évaluations.

Nous sommes présents aussi en aval, mais je partage le questionnement de ce jour, une fois qu'on a fait ces évaluations, comment sont-elles reçues, comment sont-elles perçues dans la société tout entière ? Au niveau du CESE, nous avons commencé à développer des petits déjeuners pour permettre à des évaluateurs de présenter leurs travaux. Par exemple, quand la Cour des comptes fait une évaluation des

politiques publiques, nous les faisons venir devant les commissions concernées pour avoir une discussion et dire à la Cour comment nous recevons ces évaluations et ce que nous en tirons ensuite comme réflexions. Parce que, très souvent, derrière l'évaluation, il y a la question : « et alors ? » De ce point de vue, le CESE peut apporter beaucoup.

Au niveau du CESE, la mandature va s'arrêter en avril 2026, avec un renouvellement important des membres du CESE parce que, depuis deux mandats, on ne peut plus faire plus de deux mandats. Comme nous arrivons à l'application complète de cette règle, nous aurons ce renouvellement très important – et c'est très bien –, mais nous nous sommes dit : il faut que nous nous assurions d'une certaine continuité dans ce que nous allons porter, dans la manière dont nous nous projetons dans l'avenir et nous nous sommes lancés dans un exercice assez périlleux, de notre point de vue, pour imaginer la France en 2050. Mais nous n'allons pas le faire comme si nous voulions juste prendre une photo, nous voulons voir ce que nous pouvons faire pour avoir un modèle qui soit inclusif, socialement et économiquement soutenable, et soutenable d'un point de vue environnemental. Nous ne partons pas d'une position de neutralité. Le problème, c'est qu'il faut arriver à construire une position qui ne soit pas de neutralité, mais qui convienne à tous les acteurs qui sont au sein du CESE. Donc c'est bien un exercice tout à fait périlleux.

Nous nous sommes dit aussi que nous avons besoin de construire quelque chose qui nous emmène au-delà, pour sortir des confrontations que nous pouvons avoir : si l'on se pose aujourd'hui la question de ce que l'on veut pour demain, on ne va pas être d'accord. Nous avons mis en place une commission transverse très particulière parce que cette fois-ci, c'est le bureau du CESE qui s'est mis en position de commission pour travailler sur ce sujet-là. Nous avons donc un exercice de prospective en cours. Je ne peux pas dire aujourd'hui en quoi ni à quoi il va aboutir, mais je peux vous dire qu'il a déjà un effet très, très intéressant parce qu'on s'aperçoit que, quand on creuse sur les valeurs, sur les raisons pour lesquelles toutes les personnes qui sont là, à un certain niveau de leurs organisations, se sont engagées, il y a moins de différence que quand on regarde les intérêts qu'elles défendent. Et je pense que cet exercice de prospective – en tout cas, c'est ce que nous espérons – nous permettra d'aboutir en début d'année prochaine à émettre un avis, à produire un recueil de tous ces travaux qui doit être remis au mois de mars 2026, juste avant la fin de la mandature. En nous projetant sur l'avenir, voilà ce que le CESE propose comme actions, comme réflexions, comme points de passage obligés, etc., pour arriver à ce futur souhaitable. Nous ne manquons pas d'ambition, nous verrons si nous y arrivons !

Pour faire la transition avec le lien dans la société civile, nous avons donc cet exercice de prospective, nous avons aussi sollicité, pour travailler avec nous, les Codev et les Ceser (Conseil économique social et environnemental régional) et aussi un panel de citoyens que nous avons orienté – nous n'avons pas appliqué le tirage au sort. Nous l'avons orienté pour avoir une proportion de jeunes beaucoup plus importante que ce qu'il y a dans la société française aujourd'hui. L'idée est peut-être un peu basique, mais après tout, le futur c'est plutôt eux que nous, donc ils sont peut-être un peu plus concernés encore. Nous avons, malgré des contraintes temporelles pas très faciles, des retours de la part des Codev qui sont très intéressants – des Codev et des Ceser, mais plus des Codev. Il est vrai que, dans la manière dont ils sont constitués, les Codev sont beaucoup plus en mesure de mener ce type d'exercices que les Ceser. Grâce à ces retours, nous aurons, dans notre présentation, dans notre réflexion sur le futur souhaitable, cette part territoriale, ces parts territoriales différentes, qui vont pouvoir enrichir notre débat. C'est le type d'actions où nous engageons donc des réflexions avec des acteurs plus territoriaux, les Codev, les Ceser, et dans certains cas, nous faisons des déplacements, nous allons sur le terrain et nous sollicitons aussi des interrogations dans différents secteurs que nous choisissons comme étant assez variés par rapport au sujet que nous portons. Par exemple, pour un avis sur la précarité au travail, nous sommes allés dans la banlieue en Seine-Saint-Denis et à Bar-le-Duc, dans une zone rurale sinistrée en termes d'industrialisation, avec les conséquences que cela a. Ces déplacements dans des secteurs différents ont enrichi énormément notre réflexion. Nous avons donc ce lien-là avec le terrain.

Le lien principal, que nous devons développer davantage, et c'est un objectif qu'il faut que nous travaillions, c'est le lien avec la population. Parce que quand même, si on regarde les personnes qui sont présentes au sein du CESE, leurs origines associatives, syndicales, patronales, etc., on voit des personnes et des organisations qui sont implantées dans la société civile. Nous utilisons le travail que font ces organisations pour transformer des contraintes et des intérêts qu'elles doivent défendre en discours politique ou syndical, en discours qui nous permet ensuite de construire nos réflexions. Mais il y a eu ce travail de transformation qui fait que cela n'a pas un lien direct avec ce qui se passe dans la population. Or, si l'on regarde au-delà des organisations qui sont représentées, les parcours des personnes qui sont là, nous avons une richesse assez extraordinaire, une variété très grande de lieux, de parcours, et nous ne l'utilisons pas vraiment. Sauf, justement, dans l'exercice de prospective que nous sommes en train de faire. A cause ou grâce, plutôt, aux méthodes qui sont utilisées, nous avons fait sortir de leur capsule d'organisation les personnes qui

étaient dedans et nous nous apercevons que cette richesse-là nous permet d'avancer et de construire, je pense, des réponses très intéressantes.

En faisant ce que nous faisons au CESE, mais à d'autres endroits aussi, je pense que nous travaillons modestement à faire rentrer cette complexité dans le débat public – la complexité des politiques publiques, la complexité des accords à trouver entre les différents acteurs.

Si j'ai un reproche à faire au CESE aujourd'hui, c'est sa confidentialité. Je pense d'ailleurs que, pour les prochaines mandatures, il faudra que nous travaillions le format de ce que nous produisons, que nous réfléchissions plus à savoir à quel public nous nous adressons, à tous ces éléments qui feraient que la richesse de notre délibératif ne se perde pas, pour que nous puissions nourrir le débat public.

*Transitions,
prospective
territoriale et
évaluation :
des imaginaires
à l'action*

*Il serait une fois¹ !
L'imaginaire,
moteur encore trop discret
du changement d'échelle²*

Gilles Berhault

Président de la communauté des Transitionneurs
Fondateur de STOP Exclusion énergétique
Directeur de la stratégie d'Energer
Membre de la Société Française de Prospective
Auteur, conférencier

Depuis quelques décennies, notre perception du monde s'est ouverte à une vitesse inédite. Certains se souviennent encore des premiers pas sur la Lune qu'ils ont regardés, ébahis, sur le téléviseur du voisin, avec l'impression de vivre les rêves d'Hergé ou de Jules Verne, convaincus qu'ils y iraient un jour. Aujourd'hui, des adolescents ont déjà oublié ce qu'on appelait une « télévision », posée sur un meuble dédié. Pour eux, l'écran est un objet intime, caressé du bout des doigts, en une interface parfois exclusive avec le monde. Entre ces deux objets, une révolution technologique, mais aussi culturelle a bouleversé notre rapport au temps, à l'espace, aux autres et à notre façon de s'imaginer.

Dans ce tourbillon de cinquante ans, les crises environnementales et sociales se sont accélérées, souvent avec le visage de la peur : scénarios catastrophes, courbes d'extinction, injonctions morales, etc., cherchant des responsables et des coupables.

Sortir de la spirale culpabilisante

Au nom de l'urgence climatique, nous avons parfois construit un théâtre simpliste : les « bons » et les « méchants », les citoyens vertueux contre les industriels prédateurs. En parallèle, la réduction du citoyen à un consommateur a enfermé chacun dans un petit rôle : choisir le bon produit, le bon label, le bon geste. On a même inventé ce mot étrange de « consom'acteur », qui prétend flatter la responsabilité individuelle tout en l'enfermant dans l'acte d'achat.

Ce prêt-à-penser moral ruine notre capacité d'invention. Quand l'horizon se réduit au panier de courses « responsable » et au tri des déchets, l'imaginaire se dessèche. On ne rêve plus la ville, le travail, la fête, l'école ; on se contente de corriger à la marge ce qui existe déjà. Or la transition dont nous avons besoin ne se résume pas à verdir l'Ancien Monde : elle exige de redéfinir ce que nous appelons richesse, progrès, réussite... Pour cela, nous devons réhabiliter le droit à la nuance, au doute, au tâtonnement, donc à la capacité de création. Accepter que personne n'ait « raison pour les autres ». Reconnaître que chaque trajectoire de vie est singulière, et que c'est précisément cette diversité qui fait la force d'une société en métamorphose.

Un monde saturé d'images... et en manque de vision

Jamais l'humanité n'a autant utilisé des outils de communication aussi nombreux. Chacun peut à chaque instant filmer, commenter,

1. Cette expression était le titre d'un spectacle théâtral de la Compagnie de Tribouille, créé en 1984.

2. *Nouveaux mythes, nouveaux imaginaires pour un monde durable*, Collectif sous la direction de Carine Dartiguepeyrou et Gilles Berhaut, Les petits matins, 2015.

publier, répondre... La conversation planétaire est devenue possible ; des communautés se forment autour de causes, de territoires, de passions, et aussi de petits riens. Nos fictions dominantes racontent souvent des mondes abîmés : villes bunkerisées, pandémies, guerres de l'eau, sociétés ultra-contrôlées. Elles disent notre angoisse, légitime, face aux dérèglements en cours. Mais à force d'anticiper l'effondrement, nous en oublions de décrire ce qui pourrait nous donner envie de traverser la crise : une société plus sobre, plus juste, plus créative, plus lente parfois, où la qualité de vie ne se mesure pas seulement au PIB, mais à la qualité des relations humaines, à la capacité à construire un collectif joyeux.

L'enjeu n'est pas de nier les risques ni d'édulcorer la gravité de la situation. Il est de tenir ensemble le désir. De faire place à des récits qui montrent des trajectoires crédibles vers un « monde d'après » dans des territoires qui s'organisent autour des communs : villes qui redonnent sa place au vivant, entreprises qui assument leurs responsabilités sociale et écologique, formes nouvelles de démocratie locale, alliances inattendues. Trop peu de livres proposent une utopie positive comme celle de la Révolution bleue de Jean-Pierre Goux³. Pourtant, l'imaginaire est la condition même de l'engagement : on n'agit durablement que pour ce que l'on parvient à se représenter, à ressentir, à désirer.

Les artistes en éclaireurs

Ainsi se renforce la nécessité de création, la place utile des artistes, ces « sismographes ». Ils sentent avant les autres les tremblements du monde et les mettent en forme. Leur matériau de travail n'est pas d'abord la donnée scientifique ni l'indicateur économique ; c'est la vibration intérieure des êtres humains, leurs peurs, leurs élans, leurs contradictions. C'est le choc émotionnel, tant visuel que musical, qu'apportent des créations récentes comme la série *Arcane*⁴ ou le jeu *Clair-obscur, expédition 33*⁵, dont le succès démontre que les plus jeunes y sont sensibles.

Là où le discours technique cherche à convaincre, l'œuvre interpelle, génère des émotions. Elle nous extrait de la mécanique du quotidien, nous fait prendre ce « pas de côté » indispensable pour regarder notre époque autrement. Dans une salle de spectacle, devant un écran, en écoutant une musique, nous faisons l'expérience d'une suspension : nos repères vacillent, une autre sensibilité s'impose. Cette brèche

3. Éd. Eyrolles *La petite princesse*, 2024 ; *La clef des songes*, 2025, Éditions Eyrolle

4. Série télévisée d'animation américano-française dont le scénario prend place dans l'univers du jeu vidéo *League of Legends*, 2021 et 2024.

5. Jeu vidéo de rôle français développé par Sandfall, 2025.

permet de percevoir la fragilité de ce que nous croyions acquis. Mais, l'art ne se décrète pas au service d'un message. C'est en laissant les créateurs explorer librement les enjeux de notre temps – crise écologique, inégalités, métamorphose numérique, migrations, rapports au vivant – que s'ouvrent les chemins sensibles.

Relier l'imaginaire et l'action

L'école devra multiplier les interdépendances entre la connaissance et les expériences sensibles. L'enjeu n'est pas seulement de « savoir » que l'humanité et la planète vont mal, mais de se sentir co-auteur d'une histoire en cours. Les médias ont une responsabilité particulière. En mettant en avant quasi exclusivement le spectaculaire, le conflit, le catastrophique, ils alimentent un sentiment d'impuissance. À côté du devoir de vigilance et d'alerte, il existe un devoir de mise en récit des initiatives, des tâtonnements, des réussites partielles. Non pour tomber dans l'angélisme, mais pour montrer que des transitions sont déjà à l'œuvre, ici et maintenant, portées par des collectivités, des associations, des chercheurs, des entreprises, des artistes, des habitants.

Enfin, la politique ne peut rester à l'écart de cette démarche d'intégration de l'imaginaire. Décider d'une orientation énergétique, d'une politique de mobilité, d'un plan d'aménagement ne relève pas seulement de la technique : c'est choisir le type de société que nous voulons habiter. Ouvrir des espaces de débat, de co-écriture, de scénarios partagés devient alors indispensable. Les « laboratoires d'idées » les plus féconds sont souvent ceux qui acceptent de mêler élus, citoyens, chercheurs, entrepreneurs, artistes, jeunes, etc., et de laisser, au cœur des chiffres et des contraintes, une place aux symboles, aux histoires, aux émotions.

Pour une « insolence d'être » durable

Laisser sa place à l'imaginaire, ce n'est pas s'évader du réel, mais bien accepter de le regarder autrement. C'est retrouver cette « insolence d'être » qui ose dire : oui, notre monde est en crise, mais nous refusons de nous résigner à l'effondrement comme seul récit possible. Oui, les limites planétaires sont là, mais elles peuvent devenir le cadre d'une nouvelle prospérité, qualitative plutôt que quantitative. Oui, les technologies numériques transforment nos vies, mais nous pouvons les orienter vers plus de coopération et non vers le seul contrôle. Au fond, la question est simple : dans cinquante ans, que voulons-nous entendre de la bouche des enfants qui naîtront demain ? Diront-ils à leurs parents : « *Comment avez-vous pu laisser faire ça ?* » ou ce que j'ai eu

6. *Apocalypse cognitive*, Gérald Bronner, PUF, 2021.

le bonheur d'entendre de ma fille à l'âge de onze ans : « *Papa, je suis contente de ne pas être née avant.* »

Nos décisions techniques, économiques et politiques comptent, bien sûr. Mais derrière chacune d'elles se cache un récit : celui d'une humanité qui se pense propriétaire⁷, ou simple locataire coresponsable d'un écosystème. Agir pour le développement durable, c'est choisir ce récit-là. C'est accepter que la transition ne soit pas seulement une affaire de normes et de technologies, mais d'histoires à raconter, d'émotions à partager, de symboles à inventer. A cette condition, le mot « agir » cessera d'être un slogan pour redevenir un chemin ouvert, joyeux, agréable, utile.

L'évidence du progrès ?

Les expositions universelles encourageaient à une vision positive de l'avenir. On allait découvrir comment nous allions nous déplacer, ce que nous allions manger, comment nous allions habiter, et on en sortait avec une envie de modernité, chacun voulait que tout arrive plus vite. Cet optimisme était parfois moqué⁸, mais surtout il s'était profondément ancré : « *demain sera mieux* », après-demain encore meilleur. Les parents de l'après-guerre étaient convaincus que plus jamais, il n'y aurait d'épidémies ou de guerres en Europe. Plus tard, cela a été la fin de la peine de mort, la liberté d'avorter, les progrès environnementaux, le recul du racisme, du sexisme, qui semblaient s'instaurer comme des acquis... Notre société semblait résolument en amélioration permanente.

Heureusement, nous commençons à comprendre que chaque étape réussie doit aussi être défendue pour que nous puissions « Habiter poétiquement le monde⁹ », en quête de beauté, plutôt que d'adhérer à la crainte d'un « *backlash* » de l'avenir.

L'imaginaire est résolument la clé de la massification des démarches de progrès.

7. *Propriétaire ou artiste ? Manifeste pour une écologie de l'être*, Édition de l'Aube, 2013.

8. *Mon Oncle*, Jacques Tati, 1958.

9. Anthologie-manifeste de 200 auteurs publiée en 2010 par Poesis à partir du vers du poète allemand Friedrich Hölderlin.

*Rendre opérationnels
les imaginaires
des transitions,
le projet Arcadia*

Richard Collin

Délégué général
de l'association Les Transitionneurs

Je vais tenter de vous expliquer ce que nous faisons, nous, les Transitionneurs, avec une idée assez simple, mais un peu folle : faire aimer le futur. Rien que ça. Ne pas le subir, ne pas en avoir peur, mais retrouver le désir du futur.

D'où est-ce que je parle ? Je parle d'un moment de l'histoire que vous ressentez tous :

un moment où tout se bouscule en même temps. On parle de transition écologique, de transition numérique, de transition démocratique, de transition sociétale... Vous prenez tout ça, vous le mettez dans un shaker, vous secouez, et ça vous donne la situation actuelle : une convergence de transitions, avec une accélération permanente. Ce n'est plus une simple évolution ni une transition : c'est une période de bifurcation, peut-être même de métamorphose, comme le dirait Julie Chabaud dans son ouvrage écrit avec Patrick Viveret – que je recommande vivement –, *La traversée : Du temps des chenilles à celui des métamorphoses* [Les liens qui libèrent]. En somme on change de modèle, pas juste de logiciel. Et dans ce contexte, on observe quelque chose de très préoccupant : chaque fois que l'on parle du futur, on nous oriente vers un futur noir. Un futur anxiogène, souvent présenté comme inévitable. Se met en place une fabrique collective d'un consentement à la noirceur : les citoyens se rétrécissent, les dirigeants se crispent, les élus gouvernent dans la peur, les acteurs publics et privés deviennent défensifs. Pour les Transitionneurs, notre projet n'est pas de nier les crises. Il est au contraire lucide : la situation est grave, mais non, nous ne sommes pas condamnés à un futur désespérant. Notre proposition est de sortir des futurs noirs. Pas dans le déni, mais dans l'invention avec les imaginaires comme levier.

Nous menons une série de projets, nous travaillons sur les questions « tous transitionneurs », sur les questions de capacités, de compétences, de savoir ce que ça veut dire « être transitionneur ». Nous avons fait cela avec l'AFPA et nous allons continuer, avec Francis Jutand, qui est le vice-président de la SFDP et trésorier de notre *think tank*. C'est un projet complexe. Francis connaît bien ces questions-là, et on avance.

Je vais vous parler plus précisément d'un projet passionnant qui résonne avec le thème du programme de notre journée. Je vais essayer de vous embarquer et de faire en sorte que nous agissions ensemble. Nous avons choisi un projet, qui s'appelle Arcadia en référence à une région mythique synonyme d'harmonie et d'utopie – Arcadia évoque la quête d'un futur meilleur, où l'émergence de nouvelles idées et actions conduit à des transitions positives –, avec une thématique, « les imaginaires en action ».

J'ai trois complices avec moi, et plein de gens autour, qui m'aident. Julie Ezan-Zecca, que nous avons entendue ce matin, nous a rejoints par un hasard miraculeux et plaisant pour prendre Arcadia comme terrain de recherche pour sa thèse de doctorat. Ariel Kyrou, qui est un auteur de science-fiction bien connu, complice de trente ans, auteur notamment de *Dans les imaginaires futurs*, *Philofictions*, et est actif au sein de la revue *Multitudes* – je vous en conseille le dernier numéro. Enfin Yann Toma, professeur à la Sorbonne, qui détient un certain nombre de masters, dont un sur « Art et création », qui est aussi un artiste remarquable et reconnu. Donc, à nous quatre, nous essayons de tirer le char des avancées vers un futur meilleur.

Nous avons fait un pari qui est de nous appuyer sur les imaginaires. Pas facile. Pourquoi ? Parce que, comme l'a montré Cornelius Castoriadis, l'imaginaire, ce n'est pas un rêve en l'air, une illusion ou une utopie, mais c'est un réservoir de significations dans lequel nous piochons pour construire nos sociétés. Un exemple très simple : nous avons tous vécu dans l'imaginaire accepté et reconnu de la croissance illimitée. C'est une pure fiction, mais elle a structuré des décennies de politiques publiques, d'organisations, de comportements. Donc, si des imaginaires dominants peuvent nous enfermer dans l'impasse, d'autres imaginaires peuvent au contraire ouvrir des possibles.

Au passage, il faut se débarrasser de trois idées reçues : la première, c'est que l'imaginaire serait séparé du réel. Non. À partir du moment où l'on formule un imaginaire, on agit déjà sur le réel. Une vision du futur oriente des choix, des investissements, des lois, des comportements. Dès que l'on parle d'imaginaire, on construit du réel, dès que l'on en parle. Cette espèce de séparation intellectuelle a priori entre réalité et imaginaire est fautive. Ce n'est pas le vieux soixante-huitard que je suis qui va vous dire : « *Soyons réalistes, rêvons !* », mais quand même ! Je crois qu'il faut agir sur les deux, il faut agir sur le réel et il faut agir sur les imaginaires.

La seconde, c'est que nous serions en panne d'imagination. Il suffit d'ouvrir un des très nombreux livres de science-fiction pour voir que c'est faux. On voit émerger ce que certains appellent la prototopie¹ : des futurs ni totalement utopiques ni entièrement dystopiques, mais explorables, discutables, amendables. Nous explorons et nous le voyons : regardez la science. La science-fiction a trouvé un chemin. Elle était construite sur utopie et dystopie, elle est en train de trouver

1. Néologisme employé par le blogueur Yannick Rumpala, enseignant-chercheur à l'université de Nice et écrivain.

de nouveaux chemins. *Le ministère du Futur*, c'est ça. Les œuvres de Li-Cam, c'est ça. Lisez de la science-fiction ! Comme dans le tout nouveau numéro spécial de *Socialter* sur la science-fiction, où Li-Cam dit une chose assez intéressante : les gens comprennent qu'ils sont plus touchés par la science-fiction que par la science. Dans ce moment de l'histoire où l'on connaît un déni de la science, les gens retournent à la science-fiction. Ce qui est super, c'est que des gens comme Baptiste Morizot, Li-Cam ou Robinson sont des scientifiques qui parlent scientifique. Je crois que c'est intéressant de garder ça en tête.

Enfin, la dernière idée reçue serait que les imaginaires ne mèneraient pas à l'action. Là encore, erreur. Imaginer, c'est déjà se mettre en mouvement. Les travaux de Julie Ezan-Zecca et ceux de la SFDP, les expériences que nous menons dans les territoires le montrent : dès que les gens osent rêver ensemble, l'envie d'agir revient.

Nous mesurons donc que nous avons intérêt, collectivement, à construire ensemble des réservoirs de signification pour nous donner des significations nouvelles ; que nous avons intérêt à imaginer les imaginaires.

Nous avons pris aussi un parti-pris citoyen parce que nous nous étions dit que les institutions nous « plombaient ». J'ai fondé un centre de recherche, j'ai dirigé deux entreprises, je tenais une chaire de management à Grenoble, j'ai fait toute sorte de choses dans ma vie, mais j'ai réalisé que les institutions, qu'elles soient publiques ou privées, nous « plombaient », nous empêchaient quelque part de rêver correctement. Parce que – cela a été dit ce matin – elles définissent des cadres *a priori*.

Nous avons donc décidé d'être des pirates, des hackers. Pas des casseurs, mais des ouvreurs de cadres. Et nous allons essayer de « hacker » la société pour que ces imaginaires collectifs construisent une signification collective qui nous permette d'avancer. Mais il faut être modestes, ce n'est pas nous qui allons faire tout cela. Nous allons essayer simplement d'apporter notre petite pierre sur ce chemin. C'est toute la nature du projet Arcadia.

Nous organisons des rencontres, des ateliers. Des personnes ont mentionné le *future washing*, l'*imaginaire washing*. Il y en a ! Comme du *greenwashing*, il n'y en a, mais il n'y a pas que du *greenwashing*, il n'y a pas que de l'*imaginaire washing*. Des initiatives sont prises dans les territoires, dans de nombreux lieux, dont l'enjeu, le moteur de l'action est l'imagination – et les imaginaires.

Qu'est-ce que le projet Arcadia ? Nous avons fait un pari et nous avons une feuille de route. Nous nous sommes dit : prenons des communautés de trente à quarante personnes, diverses dans leur âge, leur genre, leur origine sociale, des personnes multiples, diverses, exemplaires, particulières. Réunissons ces personnes dans des lieux, tiers-lieux, communautés, mais avec un prérequis que ces lieux soient, on le sait maintenant pour certains d'entre eux, des incubateurs de transitionneurs, des incubateurs d'imaginaires. Pas tous, mais certains. Parce qu'il y a des personnalités qui les incarnent, des communautés qui les représentent, des dispositifs d'autonomie qui les caractérisent également. Je parlais par exemple d'un tiers-lieu dans lequel nous avons fait des choses passionnantes, qui s'appelle le « Minimistan ». C'est le nom d'un pays, le Minimistan ! Leur slogan est « *Le pays de tous les possibles* ».

Ces groupes de quarante personnes dispersées sur le territoire, dans différents lieux, s'organisent avec nous dans des dispositifs et des méthodes d'imagination collective. On leur propose de travailler ensemble, d'imaginer ensemble. Comme Julie le disait ce matin, avec un mot que Carine n'aime pas, le mot « purge », on leur fait « purger » leurs rêves réalistes pour les faire rêver sur des sujets comme : et si le temps s'arrêtait chaque fois que vous riez ? Que se passerait-il ? Ou des choses de ce genre. Je peux vous dire que, quand nous organisons des dispositifs d'imaginaire et de rêve pour faire réagir ensemble quarante personnes – il y a des gens qui viennent de différents horizons, une femme de ménage, un autiste, un professeur de batterie, un *coworkeur* bac + 10 –, ça donne des choses. On rêve, on formalise, on fait des vidéos, on fait des tas de choses, on fait des livrables. J'utilise le mot « livrable » parce que ma sponsor, Valérie Martin de l'ADEME, qui est dans la salle, souligne à juste titre l'importance de la formalisation et des livrables. Ces livrables seront un commun accessible : des cahiers des imaginaires, des images, des podcasts, des trucs formalisés deviendront des communs qui seront mis à la disposition de tous.

Mais à la fin de la journée, qu'est-ce qu'on fait ? On a fait des trucs, c'était sympa, oui, et alors, comment allons-nous avancer ? Nous posons une question très simple, mais très exigeante : à partir de maintenant, et dans les trente jours qui viennent, quel est le premier pas que vous pouvez vraiment faire vers ce futur que vous avez imaginé ?

On collecte ces petits engagements, écrits à la main. Ce sont des microbifurcations personnelles : changer une habitude, s'engager dans une association, lancer un projet avec des voisins, reconfigurer

son activité professionnelle, etc. Tous ces petits pas, mis bout à bout, forment une cartographie des mises en mouvement. Nous essaierons de voir quoi en faire, de les organiser. En fin d'année 2026, nous aurons un moment de reconstitution collective de ces différentes communautés et de ces lieux, avec peut-être trois cents personnes, nous organiserons un événement artistique collectif, une installation, un moment de sensibilité collective, d'émergence, où Yann nous emmènera rêver, organisera une logique de liens sensibles entre tous et les rêves qui ont été portés. C'est un projet à long terme. Vous imaginez bien que chaque lieu a ses propres projets. Nous nous appuyons beaucoup sur les caractéristiques du lieu, et c'est important. Vous êtes invités à rejoindre cette aventure, bien sûr, dans des lieux qui sont près de vous.

Je vais vous parler d'une expérience à Cergy-Pontoise. Historiquement, nous avons travaillé pendant près de deux ans, au sein d'un groupe de recherche-action interne avec des personnalités et experts extérieurs comme Julie Chabaud, Daniel Kaplan, Valérie Zoydo, Valérie Martin, Carine Dartiguepeyrou. Ainsi des scénarios possibles ont été élaborés pour construire le projet Arcadia. Nous l'avons lancé au mois de juin avec un appel à manifestation d'intérêt. Notre première expérience a eu lieu en octobre à l'occasion de la création des Rencontres des imaginaires locaux, qui ont été lancées à Cergy-Pontoise et que nous avons bâties avec la Fondation Jean-Jaurès et CYI l'université de Cergy. Je vous informe d'ailleurs que les Rencontres des imaginaires locaux s'appelleront l'année prochaine le Festival des imaginaires locaux. Nous avons notamment conduit un premier atelier autour de la question : « *Comment imaginez-vous votre cité en 2060 ?* ». C'était une grande aventure, mais ce qui est intéressant, c'est le témoignage que je vais vous lire. C'est une participante designeuse, parmi les trente personnes qui étaient là, qui a formalisé son témoignage sur LinkedIn : « *Une année, en 2060. Ça vous tente ? C'est ce que nous avons fait fin septembre lors d'un atelier participatif lors des Rencontres des imaginaires locaux, dans les locaux de la Boîte [un fablab à Cergy-Pontoise]. On nous a proposé une question : comment imaginez-vous votre cité ? Ensemble, nous avons exploré nos perceptions de l'avenir, d'abord sur ce que nous pensons probable, puis sur ce que nous désirons vraiment, avec des débats, des rires, des scénarios improbables. Et surtout, une prise de conscience : nos imaginaires façonnent la façon dont nous agissons aujourd'hui.* »

Dans une logique citoyenne, ça, ça promet, ça rejoint bien ce que nous disions ce matin. « *Cette matinée nous a rappelé à quel point il est important de se donner la permission de rêver, de l'exprimer, de confronter des points de vue afin d'avoir une direction, même*

mouvante, qui sera le premier pas vers l'action. C'est ce que nous faisons quotidiennement en faisant des projets par le design. » Cette femme de 25 ans a monté une entreprise de design qui s'appelle Repense. Elle nous montre bien que réhabiliter le droit au rêve est une condition de l'engagement et de l'action.

Des témoignages comme celui-ci, des récits, des vidéos, des podcasts, nous allons tout mettre en forme et créer une collection, les *Cahiers des imaginaires*. Dans cette collection de *Cahiers des imaginaires*, le volume 1 sera « Cergy ». Il sera accessible, partageable, évolutif, bien sûr.

Je vais citer aussi le Minimistan à Grenoble. C'est plus qu'un lieu, c'est le pays des possibles. Nous avons fait là-bas une chose originale sous l'impulsion de Mathieu Genty, qui a monté ce lieu dans un ancien couvent grâce à une levée de fonds où trois cents Grenoblois ont investi. Il en est gérant. Il s'était posé la question des monnaies complémentaires. Il en existe à Grenoble – le Cairn, par exemple –, mais elles ne marchent pas très bien. Aussi les réponses à toutes les questions qui participent de l'échange, de l'économie du lieu et des modalités économiques nouvelles apparaissent essentielles. La question : « *Comment peut-on aborder la question de la monnaie ?* » devenait clé. Nous donc avons lancé un débat : « *La monnaie change-t-elle l'imaginaire collectif ?* ». Nous avons invité Jézabel Couppey-Soubeyran, qui a écrit *Le Pouvoir de la monnaie : transformer la monnaie pour transformer la société*, et nous étions accompagnés de responsables du Cairn et de Michel Authier, qui est plutôt l'avocat du qualitatif que du quantitatif. Le débat a été très intéressant, il nous a apporté quelques pistes. Nous pensions rebondir le lendemain dans les ateliers. Entre nous soit dit, d'ailleurs, la réflexion que nous nous sommes faite collectivement lors du débriefing, c'est que nous n'avions pas été assez pirates. Nous avons été un peu conventionnels. Il faut dire que les universitaires, et je les adore, ont du mal à sortir de leur cadre académique.

Le lendemain, nous avons fait une série d'ateliers, notamment pour réfléchir sur le futur du lieu, le futur des gens, le futur de la manière dont les choses s'inscrivent dans le territoire, avec une logique territoriale. Il se trouve que ce lieu est inscrit dans un quartier particulier de Grenoble, dans un quartier populaire, qui s'est totalement boboïsé. Dans cette affaire, ce qui est apparu dans les échanges, dans les futurs, dans les orientations, dans les décisions qui ont été prises, dans les décisions d'actions, dans les rêves portés et écrits par les gens, c'était d'organiser un dispositif de parcours, d'échanges, pour organiser la façon dont les choses pouvaient se faire.

Je vous lis un témoignage. Ce témoignage est un peu partisan parce que c'est Julie qui l'a écrit. C'était sa première expérience, la première fois qu'elle travaillait avec nous : « *Connaissez-vous le Minimistan ? Non. Quel dommage ! Tiers-lieu hybride, écosystème vivant d'économie sociale et solidaire, installé depuis trois ans dans un quartier populaire de Grenoble* », mais qui n'est pas inscrit dans sa logique d'économie sociale et solidaire locale. « *Avec les participants venus d'horizons multiples, aide à domicile, professeur de batterie, entrepreneur, habitants du quartier, néo-Grenoblois ou visiteurs d'un jour, nous avons partagé des parcours, des énergies, des visions à relier, et nous avons imaginé et construit ensemble un laboratoire appliqué de la citoyenneté que nous avons, à l'époque, appelé "régénérative", et finalement, nous nous sommes dit que notre défi était d'organiser des dispositifs pour que les citoyens deviennent pratiquants.* » C'est finalement un des axes importants de notre démarche. Elle est expérimentale, mais elle a une volonté de passer à l'échelle puisque, dans ces différents territoires, on avance, et c'est important. C'est aussi ça, Arcadia : un apprentissage permanent.

Et après ? Nous continuons notre chemin à Lille, avec Volume Ouvert, tiers-lieu d'artistes où l'on travaille depuis longtemps les imaginaires visuels et sonores ; avec un travail initié dans le contexte du New Bauhaus et du développement du quartier de Lille Fives. Nous allons rassembler une diversité d'acteurs pour coconstruire, le temps d'une soirée et d'une journée, des imaginaires et des actions concrètes pour un quartier désirable à l'horizon 2060, autour d'une grande question : quelle place donner à la culture, à la création et aux arts dans ce futur ? Ensuite à Garges-lès-Gonesse, avec Le Cube et la relance des Rendez-vous du Futur, autour notamment d'un roman de science-fiction, *Sleep for Earth*, qui imagine une Terre tellement fatiguée qu'elle nous impose de dormir deux cents ans pour qu'elle puisse se régénérer. Nous y préparons trois types d'ateliers : sur l'écologie, sur l'usage des technologies dans le futur et sur le futur même de la ville. Avec des écoles, des associations, des habitants qui ne viennent pas pour « assister à une conférence », mais pour prendre part à un récit commun.

Chaque lieu a ses propres enjeux, sa culture, ses blessures, ses forces. Nous, nous faisons le lien entre ces expériences, comme un fil rouge des imaginaires en action. Pourquoi tout cela est-il si important ? Parce que l'humain ne vit pas seulement de pain et de kilowattheures : il vit aussi de futurs possibles. Depuis toujours, nous consultons des oracles, nous lisons notre horoscope, nous produisons des films de science-fiction... Le rapport au futur fait partie de notre condition humaine. Aujourd'hui, si nous laissons d'autres – quelques grandes

plateformes, des actionnaires, des algorithmes – écrire seuls nos futurs, nous les subirons. Ce que nous proposons avec Arcadia, c'est d'aider des communautés à redevenir auteurs de leurs propres futurs, modestement, mais résolument.

Alors voilà : nous ne prétendons pas sauver le monde. Nous essayons simplement de rouvrir des fenêtres, de remettre du jeu dans la mécanique, de redonner le goût d'agir. Et la question que j'ai envie de vous poser pour finir, elle est simple : et vous, quel premier pas seriez-vous prêt à faire, dans les trente prochains jours, pour aimer un peu plus le futur ?

Nous démarrons, vous êtes bienvenus, c'est expérimental, mais c'est volontaire. On y va, on tire, on espère marquer des essais avec notre petite équipe et avec votre soutien.

*Mobiliser
au prisme
des imaginaires*

Valérie Martin

Cheffe du service Mobilisation
citoyenne et Médias, ADEME

Pour changer nos modes de vie, il ne suffit pas de s'appuyer sur des données chiffrées : il faut comprendre les représentations et les récits qui influencent nos choix au quotidien.

À l'ADEME, nous analysons ces représentations à travers plusieurs baromètres, afin de saisir comment les citoyens se projettent dans le monde d'aujourd'hui et celui qu'ils souhaitent demain. Nous venons d'ailleurs de publier la nouvelle édition du Baromètre des représentations sociales du changement climatique, cette année, il s'agit de la 26^e édition, de quoi pouvoir mieux analyser les tendances !

Différents enseignements sont à noter :

– Si la hausse des prix constitue toujours le premier sujet de préoccupation des Français (20 %), elle l'est à un niveau beaucoup moins important qu'en 2023. En revanche, ce qui remonte, ce sont les préoccupations liées aux déficits publics et à la dette (17 %), puis à l'immigration (14 %). Viennent ensuite la sécurité des biens et des personnes (11 %), la santé publique et l'environnement (8 % chacun), l'emploi arrivant après. Près de huit Français sur dix accordent de l'importance à la protection de l'environnement, mais face à d'autres enjeux conjoncturels, les questions les plus importantes sont celles que nous venons de mentionner. Ce baromètre montre que ces priorités déclarées sont extrêmement conjoncturelles.

– Autre enseignement : 72 % des Français se déclarent inquiets concernant le changement climatique, dont 27 % très inquiets. En dix ans, le pessimisme a progressé. De même, le nombre de ceux qui anticipent des conditions de vie extrêmement pénibles à cause du changement climatique. Quant aux possibilités d'adaptation, elles sont jugées de plus en plus faibles : en 2016, 40 % pensaient qu'on s'adapterait sans trop de mal ; aujourd'hui, ils ne sont plus que 30 %. Enfin, pour plus de six Français sur dix, les actions mises en œuvre depuis l'Accord de Paris ne sont pas à la hauteur des objectifs fixés.

– Dans le même temps, on observe une résistance forte à changer son mode de vie et ses comportements : en 2016, 12 % déclaraient accepter des changements à condition qu'ils restent modérés et refusaient des changements radicaux ; aujourd'hui, ils sont 19 %.

– Enfin, concernant les jeunes, il faut examiner la situation avec lucidité : en 2025, les 18-24 ans décrochent brutalement ; seuls 41 % attribuent le changement climatique à l'activité humaine [- 4 pts vs 2024] ; 14 % le nient purement et simplement [+ 8 pts] et plus d'un sur deux estime que les scientifiques exagèrent les risques. Cette génération bascule dans l'incertitude. Par ailleurs, en dehors des pratiques de mobilité, les 18-24 ans déclarent avoir adopté moins de pratiques écologiques que leurs aînés. De plus, seuls 19 % disent faire leur maximum, contre 31 % des Français en moyenne, et 27 % ne sont

pas prêts à accepter des changements radicaux dans leur mode de vie, contre 19 % en moyenne. Il ne s'agit pas de jeter l'opprobre sur les jeunes, mais de souligner la nécessité de travailler en intergénérationnel, et non d'opposer les générations.

Un deuxième baromètre, que nous allons publier prochainement, est le baromètre Sobriétés et modes de vie. Il sortira fin novembre 2025, n'hésitez pas à aller regarder de plus près ses enseignements. Ce qu'il ressort de ce baromètre : on note que les Français restent très critiques vis-à-vis du modèle consumériste. Le premier secteur qui en fait les frais, et ceci est vrai sur l'ensemble de nos baromètres, c'est la publicité.

Quand nous interrogeons les personnes sur leur rapport à la consommation en leur posant la question : « D'après vous, les Français consomment-ils trop ? », la réponse est : « Oui » pour 83 %. Mais lorsque nous leur posons la question : « Et vous, personnellement, consommez-vous trop ? », ils ne sont plus que 32 % à répondre par l'affirmative (et non plus 28 % comme lors de la première édition... Bon, c'est une *spoiler alert* pour vous inciter à aller découvrir cette nouvelle édition de notre baromètre !). Cela signifie qu'il nous faut promouvoir auprès des Français le modèle de la sobriété alors même qu'ils ne se reconnaissent pas dans la figure de l'hyperconsommateur. Il y a là aussi une dissonance entre déclarations et actions qui est mise en lumière.

Enfin, quelques enseignements tirés du baromètre ADEME-GreenFlex, sorti en juin 2025. Celui-ci montre que l'engagement des Français en faveur d'une consommation plus responsable s'essouffle : les consommateurs déclarant « *faire tout leur possible* » étaient 18 % en 2024, ils ne sont plus que 13 % en 2025. Cette dépriorisation s'accompagne d'une baisse des discussions sur le sujet, même entre les plus mobilisés, et d'une moindre présence dans les médias.

À cela s'ajoute une grave crise de confiance. Le Edelman Trust Barometer 2025 révèle quant à lui une défiance globale envers les institutions, aggravée par la montée des inégalités et des inquiétudes économiques et technologiques. Cette question de la justice sociale est fondamentale : sinon, les gens ont l'impression que la transition écologique ne les concerne pas car elle serait réservée à une seule partie de la population. Une transition juste implique de prendre en compte les vulnérabilités sociales et économiques et d'associer toutes les parties prenantes, afin que la transition écologique soit équitable et démocratique.

Quant aux journalistes, ils ne sont pas épargnés : 70 % des Français expriment une défiance, le plus haut niveau jamais atteint. Même dans le baromètre *La Croix/Kantar*, 62 % des Français montrent une confiance limitée dans les médias.

Je voudrais maintenant mettre en avant l'Observatoire des médias sur l'écologie qui a été lancé fin novembre et qui est porté par un consortium d'associations et d'entreprises (Climat Médias, Data For Good, Eleven strategy, Expertises Climat, Mediatree, QuotaClimat) avec le soutien de l'ADEME et de l'ARCOM. Si vous ne le connaissez pas, je vous invite à aller regarder leurs travaux directement sur leur site : ome.fr. Cet observatoire est soutenu et accompagné par l'ADEME dans le cadre de l'Appel à communs Sobriété et résilience des territoires lancé en 2022. Dans ce type d'appel à communs, l'objectif est de rassembler tous les acteurs volontaires pour produire des ressources ouvertes, appelées « communs », qui contribuent fortement aux enjeux d'atténuation et d'adaptation aux changements climatiques par la création et le partage de ressources. Le consortium a mis en place une méthodologie qui, pour le moment, regarde plus précisément les médias audiovisuels de type journaux télévisés et programmes d'information (11 chaînes TV et 8 radios). Les premières mesures datent de 2023. La comparaison entre le premier semestre 2024 et le premier semestre 2025 montre une hausse de 30 % du temps d'antenne consacré à ces sujets : nous sommes passés de 3,7 % à 5,3 %, avec un pic à 7,6 % en juin 2025 – en raison de la canicule qui sévissait sur la France, mais également de la tenue en France de la 3e Conférence des Nations unies sur l'Océan.

Les pics de traitement médiatiques sur le climat sont atteints en général lors des canicules, des inondations, ou encore des gros incendies de forêt. Lorsqu'un événement climatique extrême entraîne des pertes humaines, la couverture médiatique atteint des niveaux très élevés. C'est choquant, mais c'est la réalité. En fait, ce récit centré sur la catastrophe est celui que les gens reçoivent en permanence ! Ensuite, on constate un traitement très inégal des sujets puisque le climat concentre quasiment l'ensemble des communications. En revanche les sujets touchant la biodiversité ou les ressources naturelles sont très limités. Et surtout, les solutions sont quasi absentes : on parle des conséquences, rarement des moyens d'agir.

En conclusion, le temps d'antenne consacré à l'écologie reste faible au regard de l'urgence écologique. Et surtout, le contenu est problématique : il s'agit principalement de la mise en avant d'événements extrêmes (canicules, incendies), rarement de solutions. Autrement dit, encore trop souvent, nombre de médias proposent un « non-récit » de la transition écologique, c'est-à-dire un récit qui nourrit plutôt la peur, sans donner de perspectives d'action.

À cela s'ajoute un problème majeur, la désinformation climatique... En effet, L'OME a également enrichi ses travaux et donc son ensemble

de données disponibles sur un périmètre identique à celui de l'Observatoire, grâce à un partenariat avec Science Feedback, afin de documenter la mésinformation. Il en ressort que la désinformation climatique est en hausse, avec 529 cas détectés en 8 mois (janvier-août 2025), soit une multiplication par trois entre l'été 2025 et le début de l'année dans les médias audiovisuels français. Ces cas sont concentrés autour de moments clés (élection du président des Etats-Unis, débats sur les ZFE, sur la programmation pluriannuelle de l'énergie, canicule...). Plus de 90 % de ces cas concernent les solutions de la transition, ce qui confirme l'urgence de rééquilibrer les récits et de valoriser les solutions de la transition écologique. Dans le secteur privé, la désinformation provient surtout des éditorialistes et des journalistes ; dans le secteur public, elle provient des invités, souvent sans contradiction. Il y a donc urgence notamment à former les journalistes. Si vous avez la curiosité de suivre Quota Climat sur les réseaux sociaux, c'est passionnant... enfin, disons plutôt que la lutte contre la désinformation climatique est une urgence car elle fait peser une menace sur nos démocraties et sur l'agenda de Paris.

Pourtant, des initiatives existent : les chartes comme celle « pour un journalisme à la hauteur de l'urgence écologique ». Ou encore le journal *Météo et Climat de France TV* (pour ceux qui ne le connaîtraient pas, je vous invite à le regarder) dont l'ambition est de « redéfinir autrement la question de la météo pour pouvoir intégrer la notion de climat ». Il propose ainsi une véritable mise en contexte climatique de la météo, pour comprendre les causes, les conséquences et apporter des solutions à la crise climatique. C'est un vrai récit. Mais ces efforts coexistent avec des séquences que l'on qualifiera poliment d'absurdes, comme la promotion du « voyage express » en avion pour une journée shopping dans un autre pays ! Et ces moments coexistent régulièrement lors d'un même journal ou d'une même émission d'information avec des séquences dédiées à la question environnementale, générant ainsi une véritable dissonance cognitive chez les personnes regardant ces émissions.

Pour le moment, dans les médias *mainstream*, on trouve encore trop peu de récits qui pourraient nous embarquer, nous aider à nous projeter dans un monde plus sobre et plus désirable. Et cela, même si l'on constate une tendance chez plusieurs médias à renforcer la qualité éditoriale et à s'inscrire ainsi dans une démarche plus exigeante concernant le traitement médiatique de l'écologie.

Examinons maintenant la question des fictions ! À la télévision ou sur Internet avec les séries. L'Observatoire de la fiction a publié en octobre 2025 une analyse portant sur 268 heures de contenus de

fiction française (des séries très regardées comme *Plus belle la vie*, *Demain nous appartient*, etc.). Les résultats sont plutôt moyens : les thématiques écologiques ne représentent que 2,6 % du temps d'antenne. Dans 91 % des cas, il s'agit de simples mentions dialoguées, sans lien avec la dramaturgie. En règle générale, sur les questions d'écologie, 90 % des personnages n'ont pas d'avis exprimé, le climat est très peu présent, mais il n'y a pas non plus de climatosceptiques. Le cours des choses n'est jamais perturbé par des conséquences climatiques, on n'est pas soumis à des inondations ou autres événements climatiques extrêmes, et les métiers de l'écologie sont absents ou rares. L'observatoire a également analysé la sélection des films proposés à Cannes. Là encore, la présence des enjeux écologiques est plus que marginale... Plus encore que dans les séries ! Bref, on voit bien, que ce soit à travers les journaux télévisés ou à travers les fictions, que les modes de vie véhiculés sont les modes de vie actuels et non pas des modes de vie sobres et circulaires.

Aujourd'hui, nous sommes soumis en permanence, quels que soient les vecteurs de communication, aux imaginaires dominants, alors même que les récits fictionnels et médiatiques pourraient jouer un rôle de catalyseurs, en valorisant des initiatives émergentes.

Si l'on part du principe que la transition écologique est aussi une transition culturelle, il faut se poser un certain nombre de questions : pourquoi en sommes-nous arrivés là alors que nous disposons de toutes les informations nécessaires ? Peut-être que, durant trop longtemps, nous avons parlé de transition écologique en utilisant des chiffres, des références comme la « tonne équivalent CO₂ ».

Puis ont émergé des expressions et des termes d'experts qui, souvent, ne passent pas auprès du grand public car ils ne sont pas compris. Il faut du temps pour installer un vocabulaire partagé. Nous avons oublié qu'utiliser une sémantique inappropriée crée encore plus de distance. Prenons par exemple l'expression « l'économie de la fonctionnalité et de la coopération ». Derrière cette expression, qui interroge les non-experts, voire leur semble très lointaine par rapport à leurs préoccupations quotidiennes, se cache un modèle qui nous permet d'aller vers plus de durabilité alors même qu'elle permet de réduire la consommation matérielle de biens et de ressources. Pour ceux qui ne la connaissent pas (et, à ce jour, je rencontre beaucoup de personnes qui ne connaissent pas ce que recouvre cette formulation), je vous propose une version très résumée. Prenons, par exemple, une entreprise qui vend des pneus. Dans une économie linéaire fondée sur la vente en volume, cette entreprise produit et vend des pneus et plus elle en vend, plus c'est rentable économiquement parlant. Dans

l'économie de la fonctionnalité et de la coopération, cette entreprise ne vend plus le pneu comme une possession, mais comme un usage pour le kilomètre parcouru, avec des prestations associées [entretien, écoconduite par exemple]. Ce changement de modèle va dès lors transformer la logique de valeur. Autrement dit, il ne s'agit plus d'acheter un bien et d'être propriétaire de ce bien, mais de payer un service qui est rendu à l'aide du bien en question. La transition écologique et sociale ne pourra se développer qu'en sortant du modèle économique en volume. Voilà en quoi l'économie de la fonctionnalité et de la coopération constitue un véritable changement de paradigme et nous entraîne vers un système plus sobre et plus durable.

Allons plus loin. Pourquoi, alors que nos études montrent que les sujets liés à la transition écologique intéressent les gens, n'agissent-ils pas davantage ? Parce que nous vivons dans un imaginaire majoritairement consumériste, productiviste et technosolutionniste, dont nous constatons de plus en plus les coûts écologiques et sociaux. Or, ces imaginaires ne sont pas viables puisqu'ils compromettent l'habitabilité de notre terre. Et nous avons en France une difficulté supplémentaire : l'écologie est perçue comme politique. Il faut engager une transformation profonde de notre modèle. Comme le dit Donnela Meadows, alors que « *nous savons comment réduire les émissions de gaz à effet de serre [...], notre culture et nos valeurs nous empêchent d'utiliser ce que nous savons. La question relève moins d'un enjeu technologique que d'un enjeu culturel* ». La difficulté actuelle à laquelle nous sommes confrontés est que nous ne parvenons pas à prototyper à quoi ressemblera une société post-carbone. Un monde où les êtres humains vivront au cœur du *donut* théorisé par Kate Raworth¹, dans un espace sûr et juste pour l'humanité. Encore faut-il « désincarcérer le futur » en explorant des imaginaires divergents par rapport à la norme, comme y appelle par exemple le collectif Zanzibar. Mais, comme le souligne Arthur Keller, « [...] *ces récits ne peuvent être monolithiques : inspirer le plus grand nombre requiert une diversité de formes narratives conçues pour aviver un spectre large d'émotions et symboliser de nouveaux référentiels de valeurs, raisonnables et dignes. Pluralité des formats et des visions de l'avenir projeté : deux conditions pour "enca-paciter" les gens au-delà des cercles de convaincus* ».

Nous sommes au cœur d'une véritable bataille culturelle. Nous devons réapprendre à faire société, et les récits peuvent y contribuer fortement car ils nous permettent de nous projeter et de nous donner des clés

1. Présenté dans le *Cahier EAK* n° 58 « Rendre nos territoires plus durables et attractifs » : <https://eak.hauts-de-seine.fr/les-entretiens-albert-kahn/detail/eak-58-rendre-nos-territoires-plus-durables-et-attractifs-quelle-vision-et-queles-leviers-pour-une-action-a-long-terme>

de l'« empuissantement », de la mise en action, vers des futurs soutenables. Cela implique des changements profonds dans nos modes de vie, nos valeurs, des évolutions normatives également, et ce tant à l'échelle individuelle que collective. La question que nous devons donc nous poser est : dans quel monde voulons-nous vivre ? Quels nouveaux modèles de mobilité, d'alimentation, de production, de consommation, de vivre-ensemble voulons-nous ? C'est la question clé. C'est pour cela d'ailleurs que nous devons ouvrir les nécessaires débats vers un nouveau contrat social à coconstruire afin de redéfinir collectivement le sens et le contenu de la société à venir dans toutes ses dimensions, et permettre de se diriger vers de nouveaux imaginaires du bien vivre, le « *Buen Vivir* ».

Pour faire émerger de nouveaux imaginaires et renouveler nos modes de vie, plusieurs leviers existent. Parmi eux, le travail mené avec Jules Colé est particulièrement éclairant. L'idée ? Mobiliser les « imaginacteurs », ces acteurs capables d'influencer nos représentations et nos récits collectifs.

Mais lesquels ? Avant de commencer, je précise que ce graphique repose sur un travail, mené par Jules Colé, qui s'appuie sur de nombreux entretiens, mais sans vocation de représentation statistique. Il n'en reste pas moins que nous disposons d'une cartographie particulièrement originale et intéressante à plus d'un titre. Cette cartographie permet d'avoir une vision élargie des acteurs avec qui collaborer pour faire émerger de nouveaux imaginaires et de nouveaux récits. Ainsi, nous pouvons visualiser les cibles prioritaires et secondaires en fonction de leur influence et de leur intérêt analysé à un instant t. Ces travaux sont présentés dans le rapport d'étude « Mobiliser la société à travers le prisme de l'imaginaire ». Avant tout, il faut remettre le citoyen au centre. Aujourd'hui, nous plaçons principalement le consommateur au centre ; or nous ne sommes pas seulement des consommateurs, nous sommes avant tout des citoyens : « *Ce n'est que lorsque les citoyens intérioriseront et vivront activement ces nouveaux imaginaires qu'ils pourront se transformer matériellement, socialement et symboliquement pour former une société plus soutenable et harmonieuse.* » En remettant le citoyen au centre, on identifie ensuite les « imaginacteurs » principaux :

- les acteurs culturels, créateurs et vecteurs d'imaginaires (arts, audiovisuel, littérature, influenceurs...);
- les acteurs territoriaux, qui matérialisent les imaginaires dans le réel à travers les politiques publiques, l'urbanisme et les lieux de transition ;
- les acteurs de l'éducation, indispensables pour acculturer aux enjeux contemporains ;

- et les designers, qui façonnent nos usages et nos représentations. La place des acteurs territoriaux est particulièrement représentative : la transition écologique sera territoriale ou ne sera pas.

L'autre point pour faire récit commun est : s'appuyer sur deux axes complémentaires. Vous l'avez très bien dit dans les interventions précédentes. Il s'agit d'une part des imaginaires qu'on va appeler « idéels », ceux du monde des idées et de la culture : films, livres, expositions, œuvres artistiques. Ils ouvrent le champ des possibles et permettent de créer un cadre de référence commun. Mais cela ne suffit pas. D'autre part, c'est l'axe des imaginaires « matérialisés », ancrés dans les territoires et les réalisations concrètes. Nous l'avons dit, la transition écologique est aussi une transition culturelle. Il faut donc donner à voir des espaces d'émergence où ces modes de vie sont concrets et désirables. Il ne s'agit pas seulement de lieux très spécifiques, mais de lieux d'échange et de débat qui permettent d'éviter les approches dogmatiques : tiers-lieux, écolieux, forêts comestibles, entreprises à mission, SCIC, ou des lieux où l'on a envie d'aller, comme le Minimistan, qui sont autant d'exemples qui incarnent déjà ces nouveaux imaginaires.

Faire évoluer nos imaginaires, refaire un « nouveau récit commun », c'est créer des ponts entre ces deux axes afin de rendre les nouveaux modèles de société accessibles et désirables pour le plus grand nombre.

Comment mobilise-t-on et sensibilise-t-on les citoyens au prisme des imaginaires ? À l'ADEME, nous avons également travaillé avec Jules Colé sur une « roue des actions de mobilisation des imaginaires en faveur du mieux vivre ensemble » qui illustre comment articuler ces deux axes pour faire récit commun. Notre roue est structurée en quatre zones clés.

La première composante de notre roue est « Comprendre ». Il est indispensable de comprendre le monde dans lequel nous sommes et de disposer d'études et de travaux pour nous indiquer vers où nous pouvons aller. Nous en parlerons un peu tard dans la présentation, l'un de nos outils phares est bien sûr le travail de prospective « Transition(s) 2050 » de l'ADEME. Nous relançons cet exercice et nous publierons les premiers résultats en novembre 2026, cette fois-ci en partenariat avec de nombreuses institutions pour enrichir la modélisation. Comprendre, c'est aussi soutenir des recherches sur la manière dont les imaginaires influencent les comportements, comme l'étude « Des récits et des actes » ou le rapport « Mobiliser la société à travers le prisme de l'imaginaire ».

4 axes de travail pour nourrir l'imaginaire du mieux vivre ensemble

Mobiliser la société à travers le prisme de l'imaginaire

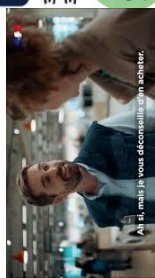
1 | COMPRENDRE

- 1.1 Travaux de prospective
- 1.2 Etudes et rapports
- 1.3 Guides pratiques
- 1.4 Observatoires



4 | CONCRÉTISER

- 4.1 Projets pilotes des tiers-lieux transitions
- 4.2 Initiatives territoriales innovantes



2 | FORMER

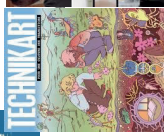
- 2.1 Alliances et collectifs pour accompagner les imaginaires
- 2.2 Formations, résidences et immersions



La fabrique des transitions

3 | SE PROJETER

- 3.1 Ateliers et fresques
- 3.2 Initiatives culturelles



La seconde composante de cette roue, c'est « Former ». Nous devons former les « imaginacteurs » : ce n'est pas suffisant de dire qu'ils sont essentiels pour faire évoluer les imaginaires, il faut les former et les outiller afin que ces acteurs puissent créer des récits sincères et engageants, loin de tout « récit-washing ». Cela passe par des dispositifs comme la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) avec son parcours dédié aux nouveaux imaginaires ; mais aussi le « Parcours Nouveaux Récits » porté par Atmosphères 21 pour les auteurs et scénaristes, le MOOC « Imagine 2050 », une formation en ligne pour questionner et renouveler nos récits de société ou encore les travaux de la Fabrique des transitions.

Troisième composante de la roue, « Se projeter ». Nous devons apprendre à nous projeter alors même que nous n'arrivons pas à prototyper un monde plus sobre et plus circulaire. La co-écriture est à ce titre particulièrement intéressante. J'ai eu la chance de participer à un travail de co-écriture dans le cadre de travaux menés par la R&D d'EDF. Nous étions une douzaine de personnes issues d'institutions variées et on nous a proposé de co-écrire une nouvelle sur 2050. Ce travail collaboratif nous a permis de dépasser les postures, de nous écouter vraiment et de créer quelque chose dont nous étions fiers. Chaque groupe de trois personnes a écrit une nouvelle, avec des angles et des propositions différents, mais une chose est certaine, ce travail collaboratif nous a permis de nous sentir pleinement acteurs. Cette fierté est essentielle : si nous voulons redevenir des citoyens, il faut donner du sens à ce que nous faisons, et non pas poursuivre la course au paraître. Sur le site communication-responsable.ademe.fr, il y a une partie dédiée aux récits et vous y retrouverez les quatre récits proposés ainsi que l'analyse du travail global mené dans ce cadre, dans un document téléchargeable.

Se projeter, c'est aussi s'appuyer sur de nouveaux récits publicitaires. Selon moi, la meilleure publicité qui permette de se projeter dans un monde plus sobre, c'est la campagne de l'ADEME avec le « dévendeur ». Elle illustre concrètement comment la communication peut devenir un outil au service des nouveaux récits.

Et enfin, dernière composante, « Concrétiser » : je fais quoi, je fais comment ? Et là, on va trouver des projets comme l'eXtrême Défi Mobilités, qui vise à concevoir et à expérimenter des véhicules intermédiaires sobres (« vélis ») pour répondre aux besoins de mobilité dans les territoires ruraux et périurbains. Je vous montrerai tout à l'heure ce que c'est qu'un véli, mais ce programme permet de rendre tangibles les imaginaires et d'expérimenter des solutions concrètes.

« Comprendre les scénarios de transition 2025 » : les quatre scénarios en bref, quatre chemins contrastés pour atteindre la neutralité carbone en 2050. Comme tout le monde ici les connaît, je vous précise juste que, parmi ces scénarios, l'ADEME n'a pas souhaité indiquer un scénario préféré. Parmi les enseignements, rappelons que la sobriété est le meilleur moyen d'aller plus rapidement vers la neutralité carbone tout en réduisant notre dépendance aux énergies fossiles. Quand on imagine différents scénarios pour l'avenir, c'est pour mieux savoir quoi faire dès aujourd'hui afin d'orienter le cours des choses vers des objectifs souhaités. C'est tout le sens de la démarche prospective de l'ADEME. La prospective est de fait un outil stratégique pour façonner le présent et préparer les leviers de transformation. Ce qu'il y a de passionnant, c'est que les entreprises, les collectivités, les écoles, tous s'en sont emparés. D'ailleurs, pour éviter que cela reste un exercice essentiellement destiné à des experts, et donc assez intellectuel, nous avons créé des formats accessibles avec le podcast « Demain c'est pas loin », participé à des projets pédagogiques (Immersion-Transition 2050 avec Sciences Po), et même à des expositions et forums culturels (« Urgence climatique » à la Cité des « Sciences, Climat : quelle culture pour quel futur ? » au Centre Pompidou). Nous avons aussi lancé le site Comprendre2050.fr, avec le Shift Project et Négawatt, pour vulgariser ces scénarios et faciliter le débat public. De cette façon, les gens ont pu appréhender et comprendre ce que signifiait l'exercice de prospective, ses hypothèses et les conséquences des différents choix.

Albin Wagener a réalisé une étude, cofinancée par l'ADEME et l'Université Catholique de Lille, intitulée « Les récits : leviers d'action pour la transition sociale et écologique ». Cette étude propose une chronologie des initiatives de transition socioécologique en France (Outre-mer compris) de 1980 à 2020 et elle met en lumière les critères de succès d'une action de transition, en fonction des contextes territoriaux, sociaux et économiques. Au total, ce sont plus de cinq cents récits emblématiques entre 1980 et 2020 qui ont été identifiés et analysés, récits qui existent concrètement aujourd'hui. Je vous incite à lire l'intégralité de l'étude. S'il ne faut retenir qu'une seule chose de ce rapport, et dont il faut s'inspirer, c'est d'un triptyque solide : pas de récit convaincant sans attachement au territoire ; pas de transition sans lien social ; les récits porteurs fonctionnent parce qu'il y a un accompagnement au changement des pratiques.

Ces travaux sont l'occasion pour moi de rappeler que, si les imaginaires et les récits sont essentiels car ils façonnent nos perceptions et nos actions, une approche exclusivement centrée sur les imagi-

LA SOCIÉTÉ EN 2050



S1 GÉNÉRATION FRUGALE



S2 COOPÉRATIONS TERRITORIALES

MODES DE VIE

Société

- Recherche de sens
- **Frugalité choisie mais aussi contrainte**
- Préférence pour le local
- Nature sanctuarisée



Alimentation

- Division par 3 de la consommation de viande
- **Part du bio : 70 %**



Habitat

- Rénovation massive et rapide
- **Limitation forte de la construction neuve** (transformation de logements vacants et résidences secondaires en résidences principales)

Mobilité des personnes

- **Réduction forte de la mobilité**
- Réduction d'un tiers des km parcourus par personne
- La moitié des trajets à pied ou à vélo



Technique

Rapport au progrès, numérique, R&D

- Innovation autant organisationnelle que technique
- **Règne des low-tech**, réutilisation et réparation
- Numérique collaboratif
- **Consommation des data centers stable** grâce à la stabilisation des flux

Gouvernance

Échelles de décision, coopération internationale

- **Décision locale**, faible coopération internationale
- Règlementation, interdiction et rationnement *via* des quotas

Territoire

Rapport espaces ruraux – urbains, artificialisation

- Rôle important du territoire pour les ressources et l'action
- **« Démétropolisation »** en faveur des villes moyennes et des zones rurales

Macro-économie

- **Nouveaux indicateurs de prospérité** (écarts de revenus, qualité de la vie...)
- Commerce international contracté



Industrie

- **Production au plus près des besoins**
- 70 % de l'acier, mais aussi de l'aluminium, du verre, du papier-carton et des plastiques viennent du recyclage

- Évolution soutenable des modes de vie
- **Économie du partage**
- Équité
- Préservation de la nature inscrite dans le droit

- **Division par 2 de la consommation de viande**
- Part du bio : 50 %



- Rénovation massive, **évolutions graduelles mais profondes des modes de vie** (cohabitation plus développée et adaptation de la taille des logements à celle des ménages)

- **Mobilité maîtrisée**
- 17 % de km parcourus par personne
- Près de la moitié des trajets à pied ou à vélo



- Investissement massif (efficacité énergétique, EnR et infrastructures)
- Numérique au service du développement territorial
- **Consommation des data centers stable** grâce à la stabilisation des flux

- Gouvernance partagée
- **Fiscalité environnementale** et redistribution
- Décisions nationales et coopération européenne



- **Reconquête démographique des villes moyennes**
- Coopération entre territoires
- Planification énergétique territoriale et politiques foncières

- Croissance qualitative, **« réindustrialisation »** de secteurs clés en lien avec territoires
- Commerce international régulé

- Production en valeur plutôt qu'en volume
- **Dynamisme des marchés locaux**
- 80 % de l'acier, mais aussi de l'aluminium, du verre, du papier-carton et des plastiques viennent du recyclage





S3 TECHNOLOGIES VERTES

- Plus de nouvelles technologies que de sobriété
- Consumérisme « vert » au profit des populations solvables, société connectée
- Les services rendus par la nature sont optimisés

- Baisse de 30 % de la consommation de viande
- Part du bio : 30 %



- Déconstruction-reconstruction à grande échelle de logements
- Ensemble des logements rénovés mais de façon peu performante : la moitié seulement au niveau Bâtiment Basse Consommation (BBC)

- Mobilités accompagnées par l'État pour les maîtriser : infrastructures, télé massif, covoiturage
- + 13 % de km parcourus par perso
- 30 % des trajets à pied ou à vélo



- Ciblage sur les technologies les plus compétitives pour décarboner
- Numérique au service de l'optimisation
- Les data centers consomment 10 fois plus d'énergie qu'en 2020

- Cadre de régulation minimale pour les acteurs privés
- État planificateur
- Fiscalité carbone ciblée

- Métropolisation, mise en concurrence des territoires, villes fonctionnelles



- Croissance verte, innovation poussée par la technologie
- Spécialisation régionale
- Concurrence internationale et échanges mondialisés

- Décarbonation de l'énergie
- 60 % de l'acier, mais aussi de l'aluminium, du verre, du papier-carton et des plastiques viennent du recyclage



S4 PARI RÉPARATEUR

- Sauvegarde des modes de vie de consommation de masse
- La nature est une ressource à exploiter
- Confiance dans la capacité à réparer les dégâts causés aux écosystèmes

- Consommation de viande quasi-stable (baisse de 10 %), complétée par des protéines de synthèse ou végétales



- Maintien de la construction neuve
- La moitié des logements seulement est rénovée au niveau BBC
- Les équipements se multiplient, alliant innovations technologiques et efficacité énergétique

- Augmentation forte des mobilités
- + 28 % de km parcourus par personne
- Recherche de vitesse
- 20 % des trajets à pied ou à vélo



- Innovations tout azimut
- Captage, stockage ou usage du carbone capté indispensable
- Internet des objets et intelligence artificielle omniprésents : les data centers consomment 15 fois plus d'énergie qu'en 2020



- Soutien de l'offre
- Coopération internationale forte et ciblée sur quelques filières clés
- Planification centralisée du système énergétique

- Faible dimension territoriale, étalement urbain, agriculture intensive



- Croissance économique carbonée
- Fiscalité carbone minimaliste et ciblée
- Économie mondialisée

- Décarbonation de l'industrie partant sur le captage et stockage géologique de CO₂
- 45 % de l'acier, mais aussi de l'aluminium, du verre, du papier-carton et des plastiques viennent du recyclage

Société

Alimentation

Habitat

Mobilité des personnes

Technique

Rapport au progrès, numérique, R&D

Gouvernance

Échelles de décision, coopération internationale

Territoire

Rapport espaces ruraux - urbains, artificialisation

Macro-économie

Industrie

MODES DE VIE

ECONOMIE

naires comporte des limites. En effet, ils ne suffisent pas à eux seuls à provoquer des changements concrets et doivent prendre en compte les structures matérielles et les pratiques sociales qui les soutiennent. Comme le montre la note de décryptage de l'IDDRI « Quand on peut, on veut : conditions sociales de réalisation de la transition : une approche par les modes de vie », ou encore celle intitulée : « Le pivot majoritaire », nos pratiques dépendent des aménagements, des services et des infrastructures disponibles ainsi que d'une évolution du contexte normatif et réglementaire et d'un accompagnement au changement pour produire des effets réels. Pour vouloir, il faut pouvoir avant... Et cela nécessite donc également de transformer les environnements et les contextes. Il ne s'agit pas de compter uniquement sur la volonté individuelle, même stimulée par les récits collectifs. C'est tout le rôle, notamment des collectivités, des entreprises, qui vont proposer des infrastructures, des réglementations, des produits, des offres, des services, etc., permettant d'engager concrètement l'action en faveur de la transition écologique.

Je voudrais attirer votre attention sur les travaux menés par la Fabrique des transitions, et plus spécifiquement son document intitulé « Les cinq dimensions de la mise en récits », soutenu par l'ADEME, qui propose une approche stratégique pour accompagner le changement par le récit. Il ne s'agit pas d'un simple outil de communication, mais d'une boussole pour piloter la transformation.

Les cinq dimensions identifiées sont :

1. Mettre en trajectoire
2. Communiquer sincèrement
3. Accueillir les récits alternatifs
4. Raconter la coopération et le travail réel
5. Évaluer la valeur créée

Avant d'aller plus loin, il est essentiel de clarifier ce que nous entendons par « récit », et de le distinguer du storytelling et de la mise en récits.

Le récit est transformatif. Ce ne sont pas LE récit, mais LES récits comme nous l'avons dit plus haut dans la présentation : une pluralité de récits, qui s'appuie sur la notion de transformation. Le récit n'est pas un outil isolé, mais une réflexion globale et structurelle, qui a presque une fonction de contrat, qui relie passé, présent et futur.

Le *storytelling*, en revanche, est une technique marketing. Il vise à séduire, souvent sans preuves tangibles, en mettant en avant une image idéale. Quand on confond récit et storytelling, on tombe dans le « narrative washing ». Par exemple, utiliser des termes comme

« neutre en carbone », outre le fait qu'il s'agit d'une allégation environnementale trompeuse, donne l'illusion d'un changement profond alors même que cela freine la transition écologique. Dans une société marquée par la défiance, mal nommer les choses renforce le doute.

La mise en récits, enfin, est une posture sincère : elle consiste à raconter la trajectoire, à créer une mise en musique globale des visions, pour embarquer toutes les parties prenantes. Elle n'hésite pas à accepter l'imperfection, à procéder par « essais et erreurs », en opposition à la logique du « tout parfait » propre à une approche purement marketing. Elle permet de dire : « *voilà ce qui avance, voilà ce qui bloque* », et de construire ensemble. La mise en récits est un levier stratégique de coopération, crée des alliances et évite le piège du récit-washing.

Je vous invite également à regarder les travaux de l'ORSE (Observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises) qui a publié un livre blanc, *Des nouveaux récits pour quoi faire ? Cinq propositions pour agir*, auquel l'ADEME a participé. À l'issue des échanges au sein du groupe de travail, l'un des messages clés est que les récits activent de puissants leviers en termes de transformation.

Au final, il est essentiel de s'interroger sur ce que signifie un récit transformatif et de définir jusqu'où nous voulons aller.

Et enfin, concrètement, je vous invite à aller voir le film magnifique d'Arthur Gosset et d'Hélène Cloître, intitulé *Les Éclaireurs*, que l'ADEME soutient. Il vient de sortir et il est disponible gratuitement sous le format web-série sur TV5 Monde+. Ce documentaire montre comment des salariés et des dirigeants réinventent leur métier pour concilier activité professionnelle, engagement environnemental et quête de sens. Nous pouvons ainsi suivre des récits incarnés, avec leurs difficultés et leurs succès, des récits qui inspirent l'action. On parle trop peu de cette question des salariés, pourtant elle est centrale : les choses peuvent bouger aussi grâce aux actions menées au cœur des entreprises et des organisations.

Dernière chose, si vous avez envie de voir ce qu'est un « véli », un véhicule intermédiaire, qui vous dit que oui, on a besoin et envie de mobilité, mais qu'il n'y a pas que la voiture individuelle dans la vie, je vous propose, pour conclure, ce petit film réalisé par Jérôme Zindy, intitulé *La Nouvelle Aventure mobile*. Il illustre l'esprit de L'Extrême Défi Mobilité², lancé par l'ADEME, ce programme national pour répondre

2. <https://xd.ademe.fr/le-film>

à la dépendance à la voiture thermique, notamment dans les zones périurbaines et rurales. Il vise à créer une filière de véhicules intermédiaires (« vélis »), légers, économiques, réparables et écoconçus, adaptés aux besoins locaux. Entre 2022 et 2025, plus de 100 prototypes ont été testés dans 20 territoires. Ce documentaire va à la rencontre des pionniers qui inventent une mobilité sobre et locale. Il met en récit les nouvelles mobilités et contribue à faire évoluer nos imaginaires de liberté et de mobilité.

*Rêvez les
Hauts-de-Seine
en 2050*

Olivier Bouviala

Directeur Transition écologique et énergétique,
pôle Attractivité, Culture et Territoire,
Département des Hauts-de-Seine

Le projet « Rêvez les Hauts-de-Seine en 2050 » a été lancé en octobre de cette année ; il se déroulera sur six mois quasiment et aboutira à une restitution finale, à travers une exposition ouverte à tous à la Seine Musicale, à compter du 2 juin 2026.

Aussi, l'objet de cette présentation se concentre sur les motivations qui ont poussé la naissance de ce projet, ainsi que sur sa conception, qui a été la réponse à une problématique posée.

Partant de 2050, je vous propose de reculer de vingt ans pour nous placer en 2030. Ici se positionne un autre projet du Département ; un projet politique fort, puisqu'il s'agit de l'Agenda 2030 départemental, voté en février 2024 et incarnant la stratégie de développement durable de notre collectivité ; une trajectoire pour la transition écologique et solidaire de notre territoire. Conformément au cadre onusien, il s'agit de montrer la contribution des politiques publiques départementales aux 17 objectifs de développement durable, les célèbres ODD, références internationales sur le sujet.

À l'origine de ce travail, il y a la volonté du Président Georges Siffredi, qui inscrit explicitement cet axe de développement durable dans son projet de mandature en juillet 2021. Évidemment, le Département des Hauts-de-Seine, comme toute collectivité en France, était déjà engagé dans une démarche de développement durable et répondait à son obligation de rendre compte chaque année de la situation en la matière. Il s'agissait ici de publier avant chaque débat d'orientation budgétaire, en février, le rapport sur le développement durable de la collectivité sur l'année précédente. Le Département a toujours eu à cœur de détailler ce rapport, dépassant parfois la centaine de pages, et cela depuis plus de dix ans.

Mais, à la lecture du rapport, s'il était bien affiché les réalisations de l'année, il manquait une trajectoire, une échéance globale, des objectifs à atteindre, pour mesurer le progrès effectué et surtout sa dynamique. Je prends souvent l'exemple de chiffres que je qualifiais de flottants. Par exemple : « Cette année, trois kilomètres de nouvelles pistes cyclables ont été aménagés. » C'est effectivement une contribution positive pour un territoire en transition, pour la décarbonation des mobilités, pour la fluidification des déplacements, pour la sécurité des cyclistes, pour promouvoir l'effort physique, source de bonne santé, pour la promenade du dimanche, pour développer le slow tourisme, etc. Mais, quel était l'objectif ? Autrement dit, est-ce que ces trois kilomètres sont satisfaisants en termes de dynamique de transformation ? C'est beaucoup ou trop peu ? Vous m'avez compris, il s'agissait donc de relativiser les chiffres, en les situant sur une trajectoire.

Également, il fallait faire émerger une vision globale de l'action départementale. De nombreuses politiques sectorielles sont effectivement à l'œuvre, avec de multiples réalisations, aussi diverses et variées que l'autorise la loi en termes de compétences légales attribuées à un département.

La réponse a été de croiser les compétences départementales et les politiques sectorielles engagées avec les 17 ODD de l'ONU, puis d'en faire émerger une architecture claire, incarnant une volonté générale facile à appréhender. Ainsi est né l'Agenda 2030 du Département des Hauts-de-Seine, fondé sur cinq enjeux majeurs :

1. « Prendre soin des habitants » [solidarité] ;
2. « S'engager pour mieux vivre ensemble » [jeunesse et citoyenneté]
3. « Se reconnecter à la Nature » [climat et biodiversité] ;
4. « Choisir les Hauts-de-Seine » [attractivité et rayonnement] ;
5. « Être fier de travailler au Département » [administration responsable].

Chacun de ces enjeux est précisé par trois missions, lesquelles s'appuient sur un plan d'action. C'est ainsi que l'on trouve dans l'agenda : 5 enjeux, 15 missions, 154 actions à réaliser d'ici 2030. Et pour revenir à notre logique de rapport annuel, celui-ci mesurera désormais l'avancement de cet agenda et permettra en conséquence d'évaluer la dynamique en cours.

La séquence enjeux-missions-actions-réalisations est une façon didactique de présenter les choses, pour les rendre plus compréhensibles. Mais la construction de l'Agenda ne s'est pas pensée dans cet ordre, du général au particulier. Puisque nous partions d'une collectivité déjà pleinement active, riche de dispositifs et de projets délivrant des biens et des services publics, assurément conformes à une logique de développement durable, nous avons d'abord procédé par le recensement des actions en cours, puis nous les avons rassemblées en missions, puis les missions en enjeux, pour aboutir à une architecture conforme à la volonté politique exprimée.

La vraie difficulté a été de projeter les missions et les actions dans l'avenir, particulièrement sur une échéance commune, 2030. Naïvement, nous avons demandé que les services rédigent leurs actions sous la formule bien connue : SMART – spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel (avec une échéance). Cette exigence n'a pas été facile à respecter pour certains services, dont la matière présente beaucoup d'aléas, notamment lorsque l'on travaille avec l'humain, les soins et l'accompagnement des personnes vulnérables. Tout ne peut pas s'exprimer avec des objectifs chiffrés...

Aussi, les services se sont restreints à nous fournir des objectifs SMART, en excluant ceux qui étaient parfois les plus ambitieux, les plus impactants, sous prétexte qu'ils ne respectaient justement pas la formule SMART. Effectivement, certaines actions importantes conduites par les services départementaux ne disposaient pas forcément d'objectifs chiffrés pour 2030. Et aucun responsable ne voulait s'engager sur des chiffres, sans maîtrise totale des moyens d'y parvenir. Et la maîtrise « totale » des moyens dans une projection d'actions sur sept ans est irréaliste.

Finalement, et sans surprise, le premier jet d'Agenda 2030 a été jugé à la fois trop technocratique et pas assez ambitieux. Avec le soutien direct du cabinet du président, un deuxième cycle de travail a donc été lancé, sur une démarche originale reposant sur deux leviers fondamentaux.

Le premier levier a consisté à construire des politiques centrées sur l'utilisateur, comme le recommande la direction interministérielle de la Transformation publique. Cela nous a amenés à reformuler nos propositions et à identifier les avantages concrets et pratiques que pourrait apporter notre action.

Le second levier a consisté à changer d'horizon temporel. En effet, pour une administration, 2030 représente un délai trop court pour imaginer des scénarios vraiment différents ; chacun restait pris dans ses contraintes. Nous avons donc opté pour une réflexion à 2050. Cela nous a donné des cibles que nous pouvions ensuite, de manière rétroactive, essayer de construire au présent. Pour animer cette réflexion, nous avons écrit des textes de fiction et nous les avons illustrés grâce aux frères Luc et François Schuiten.

La force combinée d'illustrations de qualité et de textes débridés présentant un avenir optimiste pour les Hauts-de-Seine a aidé à mieux formuler nos enjeux, nos missions et les actions pour 2030.

Tout cela a complètement transformé notre projet et a amené la production d'un second document radicalement différent. Le document administratif est devenu un projet global à destination des citoyens ; l'Agenda 2030 du Département des Hauts-de-Seine a été transformé en document politique, communiquant avec force l'ambition et la résolution de nos élus.

Le 9 février 2024, l'Agenda 2030 était adopté par l'assemblée délibérante. Fiers de cet agenda, il convenait désormais de le communiquer, le promouvoir et faire ainsi rayonner le Département en tant que

collectivité pleinement engagée dans la transition de son territoire, au bénéfice de ses habitants.

En même temps, nous voulions impliquer les habitants pour qu'ils puissent bien comprendre l'impact visé par l'ensemble de ces politiques publiques, dans leur vie au quotidien, pour aujourd'hui et pour demain. Le plan d'action 2030 étant déjà en cours de réalisation, il ne fallait pas faire de la mauvaise concertation pour identifier leurs besoins et attentes à cette échelle de temps. 2030 est déjà en cours de « fabrication » en quelque sorte... Les grands programmes de bâtiments, de voiries, de transports publics, de parcs, de stades qui livreront leurs ouvrages en 2030 sont évidemment déjà à l'œuvre. Ces deux objectifs juxtaposés, promotion de l'agenda 2030 et implication des habitants, ont reçu finalement une même réponse opérationnelle : inciter les habitants à nous livrer leurs visions du futur. Comment se projettent-ils dans l'avenir ? Comment s'imaginent-ils les Hauts-de-Seine en 2050 ? Et ce faisant, diffuser les enjeux de développement durable et la place que tient le Département dans la transition de notre société.

Dans cette optique, nous pouvons nous appuyer sur les quatre récits d'anticipation qui nous avaient servi à l'élaboration de l'Agenda 2030 et qui constituaient du reste la conclusion du même document. Autour de ce noyau mère pourront ainsi se condenser de multiples autres contributions, diverses et variées issues de la mobilisation citoyenne. Ainsi est né le projet « Rêvez les Hauts-de-Seine en 2050 », une campagne d'incitation à imaginer des futurs, de valorisation du territoire, d'acculturation aux enjeux du XXI^e siècle et de promotion de l'Agenda 2030 départemental. La campagne repose sur la participation des publics à imaginer le monde de demain ; une incitation à « Rêvez les Hauts-de-Seine ». Elle se déroule sur l'année scolaire 2025-2026, avec une conclusion événementielle en juin 2026, à travers une exposition dans la Grande Rue de la Seine Musicale, prévue du 2 juin au 20 septembre 2026.

Élaborée en pleine transversalité avec six directions départementales, la campagne mobilise les dispositifs départementaux suivants :

- Le Grand Collège : série d'événements dans les collèges pour les jeunes et adultes autour de l'illustration graphique, encadré par les Tigres gauchers.
- O'Lab citoyen ! : implication des collégiens à travers une initiation à la design fiction, encadrés par Futurons, la Manufacture des futurs pluriels.
- Curious Lab : implication d'étudiants en urbanisme, en design et en architecture des écoles STRATE Design, ESILV et CY Design.

- La Science se livre : édition 2026 sur les sciences et les imaginaires.
- Les parcours d'éducation artistique et culturel : via le dispositif « Chemins des arts » avec un travail attendu sur la Tour aux figures de Dubuffet.
- L'expertise du laboratoire d'innovation publique du Département et les Entretiens Albert-Kahn, pour guider les réflexions, les actions et la restitution finale. Avec la participation de Riel Miller (formation à la littérature des futurs).
- Le Seine Lab (lieu d'exploration du design sonore à la Seine Musicale) : avec la participation des étudiants de l'école des Gobelins et d'Insula Orchestra sur le thème « échos du passé, sons de demain ».
- Une mobilisation également des agents départementaux avec une plateforme et des ateliers spécifiques.
- Et enfin, une grande campagne de communication adossée à une plateforme en ligne de contribution citoyenne.

C'est dans le cadre du dernier dispositif cité, la plateforme de contribution citoyenne, que les contenus pourront être versés dès le 1er février. L'exposition restituera l'ensemble des contributions sélectionnées sous la forme d'une grande œuvre collective, une sorte de fresque des futurs, mêlant toutes les visions.

Pour conclure, je vous laisse découvrir les quatre récits anticipatifs inscrits à la fin de l'Agenda 2030, qui finalement ont ouvert la brèche pour « Rêvez les Hauts-de-Seine en 2050 ».

Bien-être

L'espérance de vie des habitants a atteint des sommets : elle est la plus haute de France. Des retraités quittent la Côte d'Azur, trop chaude, pour venir dans le département : un lieu de vie agréable pour y habiter, se déplacer, se soigner, se divertir... Ce « tout à proximité » attire également les familles et les jeunes actifs.

L'aide sociale est optimale ; facile à contacter et rapide à agir pour les ayants droit. La veille des services est efficace et couvre tout le territoire, tous les âges, tous les handicaps.

Les véhicules sont électriques et circulent désormais sans bruit dans les rues. La pollution de l'air a presque disparu. Le bruit aussi ! Les vélos et les piétons circulent sur de larges boulevards arborés ; sur des rues apaisées et paysagées ; sur des chemins champêtres, corridors de biodiversité. Écureuils, renards, hérissons habitent et traversent le département de ville en ville. Au printemps, on peut entendre le chant de plus de cent espèces d'oiseaux différents, nicheurs des Hauts-de-Seine.

Jeunesse et citoyenneté

Poussés par leur dynamisme sans pareil, les Hauts-de-Seine sont devenus la pépinière des talents du pays. Les meilleurs collègues sont ici, et c'est toute la filière éducative qui est devenue exemplaire. Des instituts de formation professionnelle, spécialisés dans l'économie environnementale, deviennent des références européennes.

L'engagement écologique du Département a fait émerger une nouvelle forme de contrat social, avec une participation active des citoyens, qui animent des projets coopératifs de recyclage, de réparation, de partage des biens. Beaucoup de jardins publics sont d'ailleurs entretenus par des associations de quartier. Les ressources sont mieux utilisées, chacun consomme de façon raisonnée et le gaspillage a quasiment disparu. Le climat social est apaisé et les administrations locales sont citées en exemple pour leur efficacité, leur écoute et leur capacité à répondre ensemble aux besoins des citoyens.

La transition écologique a été un succès. Sans regret et sans concession sur notre bonheur. Nos valeurs ont été refondées et ce nouveau mode de vie a parfaitement trouvé sa place dans les Hauts-de-Seine.

Climat et biodiversité

Les Hauts-de-Seine sont parvenus à la neutralité carbone. La géothermie et les chaufferies à biomasse alimentent en chaleur et en froid les immeubles. Les toits sont principalement couverts de panneaux solaires. La chaleur issue de nos activités est systématiquement récupérée et réutilisée.

Le climat s'est malgré tout modifié. Pour faire face au réchauffement, le Département s'est largement végétalisé, y compris les immeubles. Les grandes tours de La Défense exposent désormais des parois végétales et des jardins en *rooftop* avec des vues uniques sur la capitale. Ce sont de véritables attractions architecturales.

Le Département s'est largement ouvert sur la Seine, qui est devenue l'axe vivant des échanges et des loisirs. Chaque été, ses nombreuses plages fluviales attirent Parisiens et touristes. Les promenades en Seine sont toutes connectées à une grande trame verte reliant parcs, jardins et forêts.

Attractivité et rayonnement

Le Département est devenu le modèle européen de la ville verte. Suffisamment dense, suffisamment intense pour garantir un bien-

être à tous ses habitants, autant dans le travail que dans le temps libre. Les équipements culturels et sportifs sont d'ailleurs réputés et concurrencent les plus prestigieuses institutions parisiennes.

Les entreprises de La Défense se sont rassemblées dans un consortium inédit, qui a fait des Hauts-de-Seine le territoire le plus innovant en technologies vertes : captation du carbone, cleantechs, lowtechs, smart grid, industries circulaires. Tous les ans, un salon international rassemble les experts du monde entier, venant découvrir les innovations les plus folles.

L'économie produit des emplois pour tous. Artisans, commerçants, employés, ouvriers ou ingénieurs travaillent à moins de trente minutes de leur habitation. L'apprentissage des jeunes en alternance est devenu la norme. Obtention de diplôme et premier emploi sont garantis. Les talents se disputent pour venir travailler dans le Département qui a été classé « meilleur cadre de vie en France ».

Un parc de logements abordables et adaptés aux revenus des ménages permet de répondre aux besoins de tous. L'offre est diversifiée pour s'adapter aux différentes étapes de la vie.



**RÊVEZ
LES HAUTS-DE-SEINE
EN 2050**

PARTICIPEZ À L'AVENTURE
Envoyez photos, dessins, images, sons ou vidéos*
du 2 février au 1^{er} avril 2026
> jeparticipe.hauts-de-seine.fr

* Lots à gagner
Une sélection d'œuvres sera exposée à la Seine Musicale de juin à septembre 2026

 hauts de seine
LE DÉPARTEMENT

Mise en perspective

Virginie Besrest

Présidente de la Société
Française de l'Évaluation

Je ne vais pas m'exercer au jeu de la synthèse parce que cela a été tellement riche aujourd'hui que ce serait bien difficile. Ce que je peux vous proposer, c'est de mettre en perspective les échanges de ce jour avec les réflexions menées par les évaluateurs lors des récentes Journées Françaises de l'Évaluation (JFE). Aujourd'hui, les évaluateurs n'étaient pas majoritaires. Lors des JFE, nous avions des participants d'autres disciplines, dont la prospective et le design, qui n'étaient pas majoritaires non plus, mais, comme vous allez le voir, nos réflexions nous mènent aux mêmes endroits et je pense qu'il est intéressant de le montrer.

Les Journées françaises de l'évaluation se sont donc tenues sur deux jours, à Rennes, il y a deux semaines, et nous étions un petit peu moins de cinq cents. Le thème était « Évaluation en transition(s) ». Il était surtout question des transitions écologiques, sociales, numériques et démocratiques. Ce qui en est ressorti – il n'y aura pas de surprise –, c'est que l'action publique est profondément bouleversée par les transitions, et que cela a une influence directe sur l'évaluation et sur son rôle au service de l'action publique. J'imagine qu'une même observation est valable pour la prospective.

Il est apparu que l'évaluation, en tout cas telle qu'elle est exprimée dans les commandes, était souvent une demande de vérification de la performance de la politique mise en œuvre, alors que ce n'est plus vraiment, ou plus seulement, ce qui est nécessaire ou attendu aujourd'hui. Le but n'est plus tant de savoir si ce que l'on a fait, ce que l'on a proposé comme politique publique marche, mais plutôt si cela fait toujours sens et si cela fait sens au regard des attentes. Nous avons eu pendant la matinée une discussion autour des attentes, des besoins. L'une des différences que nous faisons, en évaluation, c'est que les attentes relèvent de ce qui est conscient, de ce que les gens expriment, alors que les besoins relèvent à la fois du conscient et de l'inconscient. Parfois, on peut avoir des besoins dont on n'a pas conscience, auxquels une politique publique peut essayer de répondre.

Au regard de ce qui a été dit lors de cette journée, c'est à cet endroit que j'intégrerais peut-être les imaginaires : dans quelle mesure ces politiques-là répondent-elles à des imaginaires, à des imaginaires partagés ? A des imaginaires qui se projettent dans le futur, et pas seulement aux imaginaires d'hier, que l'évaluation a plus l'habitude d'étudier dans une approche rétrospective.

Ceci semble d'autant plus important à un moment où les politiques ne peuvent plus être pensées en silos. Cela n'a plus vraiment de sens. Comme le disait Benoît Simon, nous évaluons des programmes d'actions – et encore, quand nous avons la chance de le faire... En revanche, évaluer des politiques, avec des dimensions transversales telles que les politiques de transitions peuvent en avoir, c'est beaucoup plus rare.

Nous ne pouvons plus fonctionner de la même façon, il nous faut évoluer. En tant qu'évaluateurs, nous sommes beaucoup dans les questionnements des acteurs des territoires, des décideurs, de ceux qui mettent en œuvre, et il était temps que nous nous posions des questions sur nous-mêmes en tant qu'évaluateurs.

Ce qui est notamment ressorti des JFE, qui a aussi été évoqué ce matin, c'est que l'évaluateur porte en étendard, y compris dans sa charte déontologique, sa neutralité. En fait, on n'est jamais neutre, elle n'existe pas, cette neutralité. Et il est certainement temps de l'assumer et d'avoir une prise de conscience collective et individuelle des valeurs que chacun porte et d'assumer le fait que, lorsque l'on choisit – que ce soit ceux qui commanditent les évaluations ou ceux qui les réalisent – les questions que l'on pose, les indicateurs que l'on propose, ou les méthodes que l'on pousse, on projette des valeurs, des visions du monde, des imaginaires, qui, souvent, ne sont pas très explicites.

Il faut donc peut-être faire évoluer la posture de l'évaluateur en assumant son côté porteur de valeurs et peut-être même un rôle de garant de certaines valeurs. Au regard de l'histoire de l'évaluation et des évaluateurs, c'est un pas non négligeable. Ceci nous emmène vers la notion d'évaluation militante qui a été évoquée et vers un rôle de garant de valeurs démocratiques dans un moment où la démocratie est quand même pas mal secouée.

Cela engage aussi à assumer l'incertitude collectivement et à aider les acteurs à l'accepter, à travailler non pas sur : « oui, c'est sûr, votre politique a généré + 3 % de... », mais plutôt sur : « au regard des éléments collectés, il est très plausible que votre politique ait contribué à... ». Ceci n'est pas forcément immédiat pour tout évaluateur. Être transparent sur ce que l'on sait, sur ce que l'on ne sait pas, cela résonne avec ce qui a été dit dans l'une des interventions aujourd'hui, le côté sincérité, c'est tout à fait en lien.

Les JFE ont aussi permis de s'interroger, comme nous l'avons évoqué ce matin, sur la question de la demande, à savoir qu'il n'y a pas tant d'évaluations que cela, qu'elle ne vient pas de cette demande. C'est un peu pareil pour la prospective. Alors, comment l'évaluation peut-elle se rendre utile, ou plus utile, aux transitions, dans ce monde très complexe et bousculé ? Collectivement, nous nous sommes dit qu'en fait, l'évaluation avait un rôle à jouer, un rôle de boussole. Nous avons parlé de transition ou de transformation, de passage d'un point A à un point B. Le problème, c'est que nous, évaluateurs, nous évaluons au regard de l'atteinte du point B. Dans notre pratique, nous avons déjà bien du mal à faire clarifier ce point B dans beaucoup de cas. L'enjeu, c'est que le point B de demain, dans un monde en transition, ce n'est pas un point B, ce sont des points B, C, D, E, F, etc., qu'on ne connaîtra

qu'au fur et à mesure du déploiement de la politique. En conséquence, le rôle de l'évaluateur ne sera peut-être plus d'intervenir à la fin pour dire si ça a ou non marché et pour quelles raisons, mais peut-être d'accompagner, de changer de posture et de venir en appui tout au long du cycle de vie de la politique. On parle depuis longtemps des évaluateurs comme d'« amis critiques » des faiseurs et des concepteurs de politiques publiques, il conviendrait de devenir aussi un compagnon de route des politiques publiques et de celles et ceux qui les portent, apporteur d'apprentissages beaucoup plus que de simple « rendu-compte ».

Cela réinterroge les compétences de l'évaluateur. Pour cela, la Société Française de l'Évaluation a mené un travail, pendant plusieurs années, pour créer un référentiel de compétences. Si cela vous intéresse, c'est une des publications de la Société Française de l'Évaluation : *Le métier d'évaluateur de politiques publiques, compétences, spécificités et référentiel*¹. Nous avons conclu ce cahier, à l'époque, en disant que c'était un document dynamique qui devait évoluer, et nous ne nous étions pas trompés : il était à peine sorti depuis six mois qu'il aurait fallu en réécrire une partie. Les compléments porteraient notamment sur l'IA, qui a été assez mal prise en considération, ainsi que sur les éléments de posture, qui sont abordés, mais au sujet desquels se pose maintenant la question de savoir jusqu'où les faire évoluer. Ils aborderaient également la nécessité – cela va vous intéresser plus directement – de considérer les autres disciplines et de coopérer avec elles.

La communauté des évaluateurs a en effet le sentiment que ce n'est pas toute seule qu'elle va arriver à porter, à faciliter, à favoriser les transitions, que c'est en associant les savoir-faire, les modes de pensée, les imaginaires, de différents corps de métiers qu'on va pouvoir avancer. Pour cela, nous avons travaillé notamment dans le cadre des échanges avec la prospective, mais également avec le monde du design. Notre dernier Cahier de la SFE porte là-dessus, si le sujet vous intéresse. Il s'appelle *Évaluation et design des politiques publiques, coopérer et hybrider pour transformer l'action publique*². C'est vraiment très important. Dans la capacité à accompagner, je pense qu'il y a des choses pour l'avenir que nous pouvons continuer à travailler ensemble : prospective, évaluation, design, mais aussi sciences comportementales, sciences de l'ingénieur, etc. Le champ est vraiment très ouvert pour, peut-être, faire ensemble de nouvelles propositions, imaginer de nouvelles approches, qui arriveraient au bon moment avec le juste apport.

1. https://www.sfe-asso.fr/wp-content/uploads/2025/03/SFE_Cahier_11_Compétences-evaluateurs.pdf

2. <https://www.sfe-asso.fr/publications/cahiers-de-la-sfe/>

Il y a aussi, dans le domaine des compétences, un autre point qui résonne avec ce que vous avez dit. Nous avons également fait le constat – qui n'était pas nouveau, mais là, devenait criant – que nous avons un vrai problème avec le « faire-savoir ». Parmi les compétences des évaluateurs, nous avons identifié des savoirs, des savoir-faire, des savoir-être, mais là où nous sommes assez nuls, il faut l'assumer, c'est dans le faire-savoir. Il est important de mieux faire connaître les apports de l'évaluation – peut-être est-ce la même chose pour les apports de la prospective, ceux du design – et de voir comment tous ces apports s'articulent entre eux, ce qu'ils peuvent apporter, comment tout ceci peut faire avancer les choses. Nous avons certainement des choses à partager là-dessus.

Dernier point, qui a émergé assez fortement de ces journées, c'est le sentiment d'inquiétude vis-à-vis de l'évolution de la démocratie et le questionnement sur la façon dont l'évaluation pourrait se rendre utile dans ce cadre-là. Jusqu'à présent, notre atout principal résidait dans la capacité à apporter des éléments de preuves, mais à une époque de post-vérité où la vérité, d'une certaine façon, on s'en fiche, ce n'est peut-être plus un argument. En revanche, nous avons des capacités intéressantes qui rejoignent celles de la prospective, notamment en termes de facilitation de la participation. Les processus d'évaluation mobilisent largement les acteurs des territoires et aident les acteurs à appréhender le complexe, à en favoriser l'acceptabilité, dans un monde de plus en plus polarisé. Nous avons la capacité de mettre en lumière les désaccords, d'amener les gens à débattre sur ces désaccords pour trouver ensemble des pistes de solutions. Je pense qu'il y a là des choses qui résonnent avec ce que vous avez dit. L'évaluation permet également de mener des réflexions collectives en dehors des barrières hiérarchiques et territoriales. C'est en effet un bon moyen de passer outre ces barrières institutionnelles et/ou administratives, et/ou juridiques, et/ou purement managériales. Enfin, et c'est non négligeable, c'est un outil qui aide beaucoup à la coopération. La coopération, c'est quand même notre avenir, je pense, et donc l'évaluation peut être l'un des éléments facteurs d'amélioration de ce côté-là.

Comme vous pouvez le constater, beaucoup de thèmes résonnent avec tout ce qui a été partagé aujourd'hui. Si cela vous intéresse de poursuivre ces réflexions, deux rendez-vous à noter dans vos tablettes : l'un très prochainement au CESE, avec Thierry Cadart, les Rendez-vous de l'évaluation, le 29 janvier 2026, qui porteront sur « Évaluer la démocratie participative et faire de l'évaluation de politiques publiques un outil démocratique » ; l'autre, en octobre 2026, les Journées européennes de l'évaluation, dont le thème sera « La pensée évaluative au service de démocraties dynamiques ».

Épilogue

Carine Dartiguepeyrou

Après une première rencontre consacrée à la place et au rôle de la prospective territoriale dans les différentes échelles spatiales et temporelles¹, une deuxième journée plus spécifiquement dédiée aux conditions de mise en œuvre des démarches prospectives dans le passage à l'action des territoires en transition, notre troisième rencontre ciblait le rôle des imaginaires dans les démarches prospectives et évaluatives mises en œuvre dans les territoires en transition.

Cette journée qui a rassemblé quatre vingt personnes comme les années précédentes, a permis de présenter un panorama de réflexions et d'initiatives autour des imaginaires au service des transitions des territoires. Ce tour d'horizon n'était pas exhaustif, mais il a tout de même réuni une grande partie des pionniers du sujet en France. Les imaginaires des transitions sont documentés et alimentés grâce aux travaux de l'ADEME, notamment, qui rassemble, finance et soutient ces travaux. Des expérimentations comme Arcadia, des Transitionneurs, ont été présentées. Le projet « Rêvez les Hauts-de-Seine en 2050 », porté par l'équipe des transitions de la collectivité territoriale, est emblématique au sens où il cherche à activer les imaginaires de la société civile à un horizon à long terme.

Nous avons rassemblé également des personnalités comme Riel Miller, Julie Ezan-Zecca ou Mathieu Baudin qui contribuent, chacun dans leur domaine et avec leur spécificité, à théoriser respectivement la littérature des futurs, la sociologie des imaginaires et l'art d'imaginer les souhaitables. Les prospectivistes et évaluateurs de la Société Française de Prospective et de la Société Française de l'Évaluation ont quant à eux permis de mettre en évidence l'utilité de définir les valeurs, les besoins et les aspirations sous-jacents aux imaginaires et de s'appuyer sur eux pour imaginer et évaluer des futurs souhaitables.

Les imaginaires permettent de révéler les besoins et les aspirations conscients ou inconscients. En prospective, ils permettent de dépasser nos visions actuelles, d'imaginer d'autres alternatives et futurs. En matière d'évaluation, ils permettent d'aller au-delà de la vérification de la performance de la politique pour embrasser les attentes et les besoins.

Les imaginaires sont des représentations du monde qui se cristallisent pour donner du sens à des valeurs, des croyances, des aspirations socialement partagées. Un premier défi est de les activer, de les faire

1. Cf. « De la prospective à l'action – Les territoires au cœur de la transition écologique et sociétale », Cahier EAK no 60. Voir également in *Horizons Publics* n° 38, mars-avril 2024.

émerger, car ils sont parfois enfouis ou inconscients. Les émotions sont souvent les premières à faire surface. Par exemple, la peur suscitée aujourd'hui par les défis planétaires et alimentée par certains médias nécessite d'être entendue pour être dépassée. Un second défi consiste à croiser la pluralité des regards et des singularités et à s'appuyer sur cette pluralité pour créer du commun, des visions partagées sur l'avenir d'un territoire. Les imaginaires sont donc des moyens d'agir sur les transitions dans les territoires.

Comme le souligne Julie Ezan-Zecca, « *les images du futur que la prospective produit ne sont pas uniquement des descriptions du futur, ce sont surtout des moyens de passer à l'action et, finalement, de construire et de produire du réel* ».

Les futurs soutenables et souhaitables impliquent des évolutions et des ruptures de nos modes de vie, de nos valeurs. Les récits et les mises en mouvement de la société civile tels qu'ils sont notamment abordés par le CESE et par les collectivités territoriales ou les acteurs économiques sont nécessaires, mais ils ne suffisent pas. Ils doivent être suivis par une évolution du cadre réglementaire et normatif ainsi que des politiques publiques, comme nous le rappelle Valérie Martin. Nos changements de pratique dépendent aussi des aménagements, des services et des infrastructures des territoires.

La journée aura été utile en ce qu'elle aura permis de mieux comprendre les ressorts des transitions et ce que les imaginaires peuvent apporter aux démarches prospectives et évaluatives.

Programme de la rencontre

Jeudi 13 novembre 2025
Auditorium du Musée Albert-Kahn
à Boulogne-Billancourt

*Les démarches prospectives et évaluatives
des territoires en transition.
Quel rôle pour les imaginaires ?*

La Société Française de Prospective, la Société Française de l'Évaluation et les Entretiens Albert-Kahn, laboratoire d'innovation publique du Département des Hauts-de-Seine, s'associent pour vous convier à une journée de partage sur les démarches prospectives et évaluatives dans les territoires en transition écologique et sociétale (TES). Quelles sont les expériences innovantes dans ce domaine ?

Comme pour les deux journées exploratoires organisées en 2023 et en 2024, nous partirons d'expériences concrètes de démarches prospectives et évaluatives dans les territoires, à différentes échelles et géographies en France, pour dégager les enseignements pour les politiques publiques.

La prospective territoriale et l'évaluation *ex ante* apparaissent comme des leviers importants pour contribuer à la prise de décision et anticiper les visions et projets de territoire.

Nous souhaitons aborder plus particulièrement le rôle des imaginaires. En quoi ceux-ci constituent-ils une ressource pour les démarches prospectives et l'élaboration des futurs ? Sont-ils pris en compte dans les évaluations ? Comment ouvrent-ils les possibles et les souhaitables et permettent-ils d'appréhender les bifurcations et les accélérations ?

Quels sont les outils et les compétences nécessaires pour faciliter la prise de décision et accélérer la transition sociétale dans les territoires ? Comment mieux articuler les différentes temporalités et échelles territoriales ?

Nous reviendrons sur les conditions du dialogue, l'importance des valeurs sous-jacentes aux visions du futur qui permettent de rassembler les élus et citoyens au service de futurs souhaitables.

Programme

8h45 – 9h15 : accueil café

9h15 – 10h

- mot de bienvenue de Carine Dartiguepeyrou, présidente de la Société Française de Prospective (SFE) et secrétaire générale des Entretiens Albert-Kahn, laboratoire d'innovation publique des Hauts-de-Seine.
- Introduction aux travaux du groupe de travail Prospective territoriale des transitions de la SFDP par Carine Dartiguepeyrou.
- Présentation de la SFDP par Henri Fraisse, VP Société Française de Prospective, administrateur de la SFDP et de la SFE, par Virginie Besrest, présidente de la Société Française de l'Évaluation.

10h – 11h30 : imaginaires et prospective : pourquoi et comment mobiliser les imaginaires en prospective ?

- « La littératie des futurs dans l'élaboration de futurs à long terme grâce aux imaginaires », Riel Miller, ex-UNESCO, créateur du Lab de la littératie des futurs [interview vidéo].
- « Le rôle des imaginaires dans les projets d'innovation », Julie Ezan-Zecca, prospectiviste, senior manager en stratégie chez Eranos et doctorante en sciences de gestion à l'université Paris-Dauphine PSL.

11h30 – 13h : comment l'évaluation arrive-t-elle à se saisir des imaginaires ?

- « De l'imaginaire à l'évaluation », Benoît Simon, président de Planète publique et co-animateur du groupe Évaluation & Transitions de la Société Française de l'Évaluation.
- « Prospective et évaluation des sociétés en transition. Au cœur de la société civile, le cas du CESE », Thierry Cadart, questeur et membre du Bureau du Conseil économique, social et environnemental, désigné par la CFDT.

13h : déjeuner buffet sur place

Déambulation dans les jardins du musée Albert-Kahn (libre)

14h30 – 16h00 : Transitions, prospective territoriale et évaluation : des imaginaires à l'action

- « L'art d'imaginer les futurs », Mathieu Baudin, historien, cofondateur de l'Institut des Futurs souhaitables.
- « Retour d'expérience des transitionneurs », Richard Collin, délégué général de l'association Les Transitionneurs, pilote du projet Arcadia
- « Rendre opérationnels les imaginaires des transitions ».

16h15 – 17h15

- « Mobiliser au prisme des imaginaires », Valérie Martin, cheffe du service Mobilisation citoyenne et Médias, ADEME.
- « Le projet Rêvez les Hauts-de-Seine en 2050 », Olivier Bouviala, directeur Transition écologique et énergétique, pôle Attractivité, Culture et Territoire, Département des Hauts-de-Seine.

17h15 : mot de conclusion

Virginie Besrest, présidente de la Société Française de l'Évaluation.

17h30 : clôture de la journée

Les *Cahiers des Entretiens Albert-Kahn* restituent et prolongent les échanges qui se sont tenus à la maison historique d'Albert Kahn à Boulogne.

Les Entretiens Albert-Kahn, organisés par le Département des Hauts-de-Seine, s'inscrivent dans le sillon tracé par Albert Kahn (1860-1940) et trouvent leur inspiration dans les cercles de réflexion qu'il avait encouragés.

Ils cherchent à promouvoir le décloisonnement et à favoriser un dialogue non partisan entre les différents acteurs (politiques, économiques, académiques, syndicalistes, associatifs, spirituels, etc.) de manière à aider les décideurs à se forger leur propre représentation du monde.

Les Entretiens Albert-Kahn mettent en avant ce qui rassemble, plus que ce qui divise, l'humanité sur notre planète. Ils abordent une variété de sujets qui concernent directement l'action publique et la gouvernance, la diversité culturelle, les solidarités et le cadre de vie.