RAPPORT



Les gouvernances en 2050 en Auvergne-Rhône-Alpes

NOVEMBRE 2026

CESER Auvergne-Rhône-Alpes

Le CESER en quelques mots...

Le Conseil Economique, Social et Environnemental Régional, appelé CESER est issu de la loi de 1972 portant création des Régions.

Assemblée consultative, il s'agit de la deuxième institution régionale, formant avec le Conseil régional « LA REGION AUVERGNE-RHONE-ALPES »

Le CESER a pour principale mission d'informer et d'éclairer le conseil régional sur les enjeux et conséquences économiques, sociales et environnementales des politiques régionales, et de contribuer au suivi et à l'évaluation des politiques publiques.

L'assemblée du CESER Auvergne-Rhône-Alpes compte 190 conseillers issus de 4 collèges, représentant :

- Les entreprises et activités professionnelles non salariées
- Les organisations syndicales de salariés
- Des organismes et des associations
- Des personnalités qualifiées (choisies et nommées par le Préfet de région).

Proposés par leur organisme d'origine et nommés par le Préfet pour un mandat de 6 ans, ils constituent la société civile organisée.

Le CESER émet des avis (saisines), des contributions (autosaisines), et intervient dans de nombreux domaines tels que l'emploi, l'innovation, la transition énergétique, la formation, la recherche, le sport, les finances, ou tout autre thème sur lequel il lui semble opportun de se prononcer.

Le CESER Auvergne-Rhône-Alpes puise sa force dans les valeurs de la diversité, de l'écoute et de l'échange. Cette richesse lui permet de rendre des avis décisifs, fruit d'un travail collectif.



Préambule

La prospective est une démarche essentielle pour éclairer le présent à la lumière des futurs possibles.

Dans un monde bouleversé par des transformations profondes, des incertitudes croissantes et des mutations démocratiques, la prospective nous invite à dépasser les urgences du quotidien pour interroger collectivement les évolutions de notre société. Cette ambition trouve toute sa place dans les missions du CESER. En effet, la loi du 21 février 2022, dite loi 3DS, a inscrit explicitement la conduite d'études de prospective territoriale régionale dans ses missions. Cette reconnaissance législative conforte le rôle du CESER, fonde et renforce sa place dans l'action publique régionale.

Pour le CESER Auvergne-Rhône-Alpes qui a déjà réalisé de nombreuses études prospectives, cette démarche prend un sens particulier. Assemblée représentant la société civile organisée, le CESER a vocation à faire dialoguer les expériences et les expertises, à porter une vision de long terme. Penser 2050, c'est se donner le recul nécessaire pour questionner les modèles qui structurent aujourd'hui notre action collective et préparer ceux dont nous aurons besoin demain.

Le choix de consacrer ce travail aux gouvernances n'est pas anodin. La société civile est directement concernée par les formes de gouvernance qui régissent non seulement ses propres organisations, mais aussi celles qui organisent les relations entre les acteurs publics, économiques, sociaux et les citoyens, aux différentes échelles de notre territoire. Le terme de gouvernance ne renvoie d'ailleurs pas seulement à la répartition des responsabilités ou des modalités de décision : il interroge la capacité à associer les acteurs, à faire émerger des compromis et à construire des réponses collectives aux défis communs.

Cette réflexion est indissociable d'un enjeu majeur : la confiance dans les institutions. Celle-ci ne se décrète pas. Elle se construit dans la durée, par la cohérence de l'action publique, la qualité du dialogue et la capacité des institutions à répondre aux attentes des citoyens. Des institutions résilientes sont des institutions capables de s'adapter aux crises et aux transformations, tout en préservant leur légitimité et le lien qui les unit à la population.

Dans cette perspective, les corps intermédiaires occupent une place déterminante. Par leur capacité à faire remonter les attentes du terrain, à éclairer les décisions et à favoriser leur compréhension et leur appropriation, ils contribuent à rapprocher l'action publique des citoyens. Ils participent ainsi à une exigence démocratique fondamentale : faire en sorte que la qualité des décisions compte autant que les conditions dans lesquelles elles sont élaborées, partagées et acceptées.

C'est tout l'enjeu de cette réflexion prospective : considérer qu'aucun futur n'est écrit d'avance et que les scénarios sont multiples. Les choix d'aujourd'hui initient les gouvernances de demain. Ils sont déterminants afin de contribuer à des institutions plus ouvertes, plus robustes, plus légitimes, au service d'une action publique mieux comprise et d'une confiance démocratique renouvelée.

Antoine QUADRINI, Président du CESER Auvergne-Rhône-Alpes

RAPPORT

2026-17



Président de la Section Prospective

M. Michel-Louis PROST

Ce rapport est dédié à notre collègue Alain BOISSELON, décédé en septembre 2026.

SOMMAIRE

Introduction 7

Contexte : des ruptures, toujours et des transformations 7

Le monde en premier lieu 7

En France maintenant 9

La prospective, c'est QUOI et pour QUI ? 12

Les gouvernances : enjeux d'aujourd'hui, de demain et système prospectif 15

Pourquoi ce thème ? De la gouvernance aux gouvernances 15

Origine du terme et problématique des gouvernances 16

Les questions liées aux gouvernances 16

La gouvernance en nuage de mots : une densité de références 17

Pour affiner les enjeux : Gouvernances et... 18

Le système prospectif 18

Les scénarios de contexte 21

Remarques générales. 21

- **SCENARIO 1** : Fragmentation de la gouvernance et incertitudes 24
- **SCENARIO 2** : Une gouvernance techno-scientifique s'impose au monde 26
- **SCENARIO 3** : La coopération fructueuse 27
- **SCENARIO 4 :** Du repli à l'obscurantisme 29

Les scénarios de territoire 31

Quatre scénarios de territoire chacun précédé d'un récit 31

- **SCENARIO 1 :** La coordination des gouvernances dans l'espace régional pour favoriser le vivre-ensemble 33
- **SCENARIO 2** : Les gouvernances privatisées 36
- **SCENARIO 3 :** D'une gouvernance régionale par la compétitivité à la mosaïque territoriale 40
- **SCENARIO 4** : Des gouvernances fragmentées et dispersées 44

SOMMAIRE

La mise en perspective des scénarios de territoire par rapport aux scénarios de contexte..... 49

Les leviers d'action, les balises qui différencient les scénarios de territoire selon les politiques publiques..... 53

Conclusion..... 59

Annexes..... 63

Annexe 1 : La méthode.....63

Annexe 2 : Champs des gouvernances, gouvernances et ... : les enjeux.....64

Bibliographie.....76

Contributeurs..... 77

Déclaration des groupes.....79

Contacts..... 90



Introduction

« Nous avons fait le premier pas. Il n'est plus possible d'interrompre notre marche. »

Gaston BERGER

Contexte : des ruptures, toujours et des transformations

Ce rapport est écrit au moment où l'humanité fête le premier quart du XXIe siècle.

Mais pourquoi donc s'interroger sur le futur de notre société (et sur notre avenir individuel) dans les 25 ans qui viennent ? Pourquoi s'interroger sur les différentes formes de gouvernance dans l'avenir ?

- Parce que, comme l'écrivait Pierre LEROUX, « la vie est une aspiration vers l'avenir ».
- Parce qu'à défaut de prévoir notre futur commun, nous pouvons avoir l'ambition de le modeler, un peu, selon nos souhaits les plus chers.
- Parce que notre monde actuel, tout en ruptures et en dangers, peut (et doit) être amélioré et que nous devons nous en donner les moyens.
- Parce que les inégalités s'accroissent de toute part et qu'une réflexion majeure s'impose pour lutter contre cette dérive.
- Parce que la dimension culturelle de nos sociétés est de moins en moins développée comme support essentiel à l'harmonie des peuples et à la pacification de la vie en société.
- Parce que les politiques publiques ne s'appuient pas suffisamment sur les corps intermédiaires en France, et plus généralement sur la société civile.

Notre avenir collectif va s'inscrire sur les bases des sociétés dans lequelles nous vivons, dans le monde entier, en Europe, en France et dans notre région. C'est notre « contexte », décrit le plus factuellement possible dans les lignes qui suivent.

Le monde en premier lieu

Enjeux économiques

« Les perspectives économiques tracées par le Fonds Monétaire International (FMI) sont pessimistes au moins jusqu'en 2026 (moyenne de croissance anticipée de 3 %, dont 0,8 % pour la zone euro).

Couplée au brouillard de la guerre commerciale depuis 2025, et au niveau d'endettement de nombreux pays, cette situation complique les arbitrages financiers de tous les acteurs économiques (gouvernements, entreprises), au moment où ils doivent investir massivement dans l'innovation, la défense ou les infrastructures. » (Revue nationale stratégique 2025).

La croissance mondiale, en termes d'accroissement du PIB, n'est plus ce qu'elle était… Estimée en 2025 autour de 2,4 %, il s'agit d'un point bas depuis 2008.

Pourquoi cette chute ? En grande partie, dit la Banque Mondiale, à cause des multiples tensions (commerciales, politiques, logistiques).

La résurgence de l'inflation dans de nombreux pays (autour de 3 % d'après l'OCDE) complique encore les perspectives de croissance.

Enjeux énergétiques et d'accès aux matières premières

La volatilité des cours du pétrole depuis 2022 a connu une véritable accélération en 2025. Elle a des effets ambivalents sur les économies des pays occidentaux et les sources de financements de l'effort de guerre russe.

L'accès aux terres rares, minerais et métaux critiques fait désormais l'objet d'une compétition ouverte liée à l'industrialisation et la diffusion des technologies avancées, alors que ces ressources sont davantage recherchées notamment pour s'adapter au changement climatique (voir plus loin). La concentration des capacités de raffinage des terres rares en Chine (70 %) constitue évidemment une fragilité.

La consommation mondiale d'énergie ne cesse d'augmenter. Cette tendance devrait se poursuivre, en particulier au profit du développement des nouvelles technologies. De même, la relance des projets électronucléaires civils implique l'augmentation des besoins en uranium, tandis que les énergies renouvelables, la mobilité électrique et le numérique augmentent ceux en métaux et terres rares.

- **Panorama économique géopolitique**

Voilà un panorama qui n'a jamais été aussi anxiogène.

La politique « MAGA » (Make America Great Again) de Donald TRUMP, même si elle a déjà existé par le passé (par exemple sous le président William McKinley à la fin du XIXe siècle), exacerbe encore plus les tensions commerciales et entraîne des frictions diplomatiques inédites.

Les marchés mondiaux sont suspendus aux décisions des banques centrales, souvent non alignées entre elles.

Quant à l'Union Européenne, elle se retrouve prise en tenaille entre la Chine et les USA, dans un rapport de force inégal.

- **Changement climatique, effondrement de la biodiversité et santé**

« Le changement climatique s'est encore accéléré, entraînant de nombreuses catastrophes naturelles aux effets sécuritaires et économiques très importants (incendies, crues, inondations, etc.). Les travaux de l'Organisation Météorologique Mondiale (OMM) ont par ailleurs confirmé la corrélation entre le changement climatique et ses impacts sur les populations et les écosystèmes.

Les effets du changement climatique ont ainsi précipité des menaces existentielles sur certains territoires (littoraux, zones montagneuses, outre-mer) et risquent de causer à terme la disparition partielle ou totale de certains Etats et de leur Zone Economique Exclusive (ZEE) sous l'effet de l'élévation du niveau des océans (Maldives, Kiribati, îles Marshall, îles Salomon, Tuvalu, Vanuatu etc.). Ces effets se traduisent par l'ouverture de nouvelles voies navigables dans le Grand Nord, mais aussi l'accès à de nouvelles ressources qui touchent les intérêts européens.

Par ailleurs, les atteintes à l'environnement se sont multipliées, l'effondrement de la biodiversité s'est poursuivi et l'accès à l'eau potable raréfié, entraînant des conséquences sur la souveraineté et la sécurité alimentaire, la santé des populations, voire des tensions régionales. La protection des espaces naturels, du milieu ambiant et du vivant ainsi que la préservation du cadre de vie constituent des enjeux de préoccupation majeurs pour les générations futures.

Le changement climatique et la mondialisation participent aussi à l'expansion des zones endémiques de certains agents pathogènes (bactéries ou virus) et de leurs vecteurs (comme les moustiques, vecteurs de maladies tropicales) vers des régions historiquement préservées, notamment le territoire hexagonal. Déjà concernés, les outre-mer voient s'accroître la fréquence de ces flambées épidémiques.

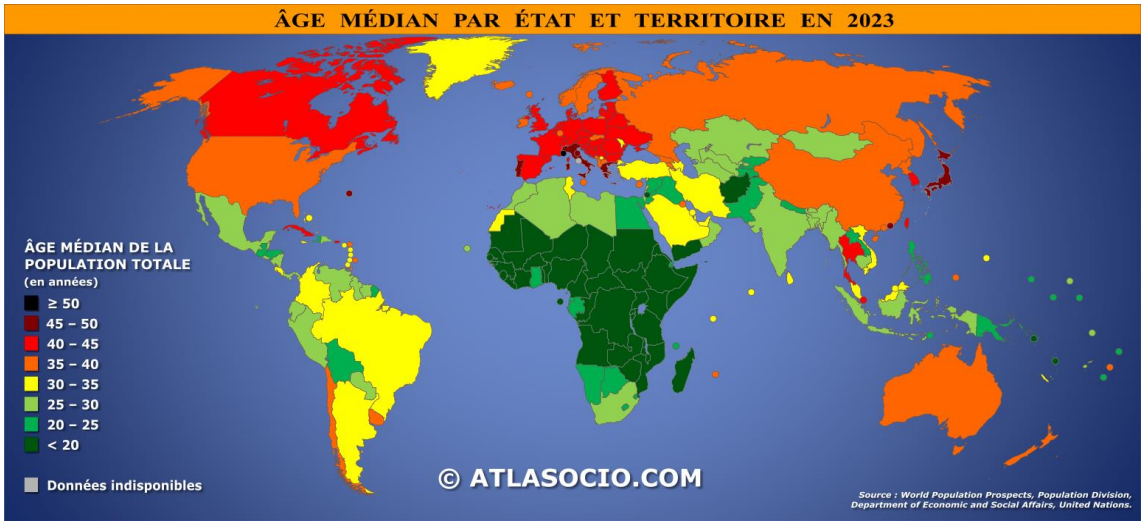
Par ailleurs, avec la résurgence de certaines maladies et du risque pandémique, la perméabilité croissante aux thèses dogmatiques non étayées par la science (comme celles développées par les mouvements anti-vaccins) fait peser un risque important sur les populations et représente un défi majeur. La fragilisation de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et la diminution des financements internationaux dédiés à ces questions sont d'autant plus préoccupantes. » (revue nationale stratégique). Pour autant, les progrès considérables de la recherche médicale et de ses applications sont des facteurs d'espoir dans les réponses qui peuvent être apportées.

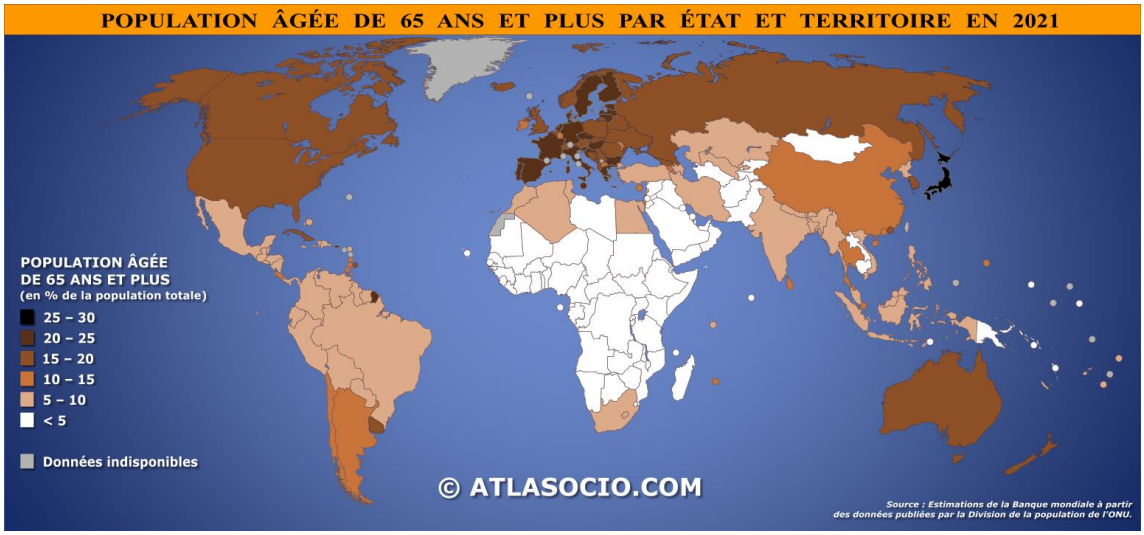
- **Démographie et vieillissement**

Dans un contexte marqué par la baisse globale des taux de fécondité, la croissance de la population mondiale a continué à ralentir avec de fortes disparités régionales. Les deux tiers de la population mondiale vivent déjà dans un pays ou une région où la fécondité se trouve sous le seuil de renouvellement. Ces évolutions sont accompagnées d'autres phénomènes comme une urbanisation croissante, notamment en Asie et en Afrique, et une accélération des migrations régionales ou internationales. La plupart des pays développés, dont la France, ont commencé à être touchés par un vieillissement historique de leur population et une diminution progressive du nombre d'actifs.

Les jeunes et les seniors n'habitent plus au même endroit !







En France maintenant

Le PIB français a crû de 0,9 % en 2025 et le Gouvernement projette une croissance de 0,5 % pour l'année 2026.[1]

Le chômage, qui a connu une baisse continue entre 2015 et 2020 puis une stabilité pendant les années 2023 et 2024 est reparti à la hausse en 2025 pour atteindre 8,3 % au deuxième trimestre 2026[2]. Le tissu industriel continue à fondre, malgré des appels à la réindustrialisation du pays.

Le déficit public atteint 5,1 % du PIB en 2025, engendrant une dette publique globale de 115,7 % du PIB.

Réduire cette dette est désormais un objectif majeur du pays, mais les solutions ne font pas consensus dans la classe politique, engendrant de vives tensions.

Dans le contexte international évoqué plus haut, la France ne dispose plus des « dividendes de la paix » et se réarme. Seule puissance nucléaire de l'Union Européenne, elle joue un rôle majeur dans la structuration de l'outil de défense, en choisissant d'y consacrer (à terme) 5 % de son PIB.

La fin de l'exception démographique française

La France est en train de perdre l'atout d'une population forte et jeune du fait de la chute de la fécondité, de la baisse du solde naturel et du vieillissement de la population.

La baisse de la natalité s'est accélérée depuis 2020 du fait de l'épidémie de Covid-19, sans connaître de rebond manifeste depuis. En 2025, les naissances poursuivent leur décroissance, avec une baisse de 2,1 %. Si l'on compare avec le dernier pic des naissances en 2010, le recul atteint 23,6 % en 2025.

Pour la première fois depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale le nombre de décès a dépassé le nombre de naissances en 2025.

Si la France reste le pays le plus fécond de l'Union européenne, les femmes y font moins d'enfants qu'avant, y compris tardivement. En 2025, l'Indicateur Conjoncturel de Fécondité (ICF) continue de diminuer. Il s'établit à 1,56 enfant par femme, après 1,61 en 2024. Cette baisse s'inscrit dans une tendance de moyen terme : l'ICF diminue depuis 2010, où il s'élevait à 2,02 enfants par femme en France métropolitaine[3].

Ce mouvement se cumule à une croissance des divorces et séparations. Entre 2012 et 2023, le nombre de familles monoparentales augmente de 21 %. Sur la même période le volume de couple avec enfant baisse de 4,2 % [4].

Ce mouvement se conjugue également avec un vieillissement accéléré de notre société, les décès augmentent en 2025 par rapport à 2024 (+1,5 %) et l'espérance de vie repart à la hausse pour atteindre 85,9 ans pour les femmes et 80,3 ans pour les hommes[5]. Par ailleurs, en France comme dans l'UE, plus d'une personne sur cinq est âgée de plus de 65 ans. Les plus de 75 ans représentent quant à eux une personne sur 10 dans la population française.

Les territoires d'outre-mer sont confrontés à une évolution démographique contrastée. Aux Antilles, le vieillissement de la population pose un problème de renouvellement de générations dans de nombreux secteurs, en particulier l'agriculture, et fait émerger de nouveaux besoins non satisfaits.

La forte poussée démographique en Guyane, comme à Mayotte est accentuée par la pression migratoire du Brésil d'une part, des Comores et d'Afrique de l'Est d'autre part.

Immigration, intégration et discriminations

Alors que l'immigration participe au renouvellement des populations, l'intégration des immigrés et des descendants d'immigrés est encore freinée par des inégalités dans la scolarité et la formation, par des discriminations réelles ou ressenties. Le recours aux nouvelles technologies et à l'intelligence artificielle risque d'accroître les écarts.

En France, la croissance démographique repose désormais exclusivement sur le solde migratoire, qui compense le déficit du solde naturel.

[1] https://presse.economie.gouv.fr/le-gouvernement-actualise-ses-previsions-de-croissance-et-dinflation-pour-2026-et-2027/
[2] https://www.insee.fr/fr/statistiques/8901327?sommaire=8977323
https://www.insee.fr/fr/statistiques/9032359
[3] https://www.insee.fr/fr/statistiques/8719824#onglet-2
[4] https://www.insee.fr/fr/statistiques/8310621#onglet-2
[5] https://www.insee.fr/fr/statistiques/8719824#onglet-2

Entre 2014 et 2024, le nombre d'immigrés en France a augmenté de 2,5 % par an en moyenne contre 0,3 % pour l'ensemble de la population. En 2024, 48 % des immigrés vivant en France hors Mayotte sont nés en Afrique, dont 29 % sont originaires du Maghreb, cette dernière proportion étant stable depuis les années 1980. On compte 8 millions de descendants d'immigrés dont 55 % n'ont qu'un seul parent immigré[6].

Or, un quart des immigrés et de leurs descendants déclarent subir des traitements inégalitaires ou des discriminations au cours des cinq dernières années. Les immigrés nés hors d'Europe sont plus nombreux à en rapporter (26%) que ceux nés en Europe (19%). L'écart s'accentue à la génération suivante : les descendants d'immigrés nés en Europe déclarent moins de discriminations que la première génération (-6 points), alors que les descendants d'immigrés nés hors d'Europe en signalent nettement plus (+8 points).

Peut-être le chiffre le plus intéressant de cette étude de l'INSEE est-il que le sentiment de discrimination ne disparaît pas à la génération suivante, ce qui laisse penser que nous n'avons pas tant un problème migratoire qu'un problème d'intégration et de vivre-ensemble national, dans une société par ailleurs nettement plus fragmentée et tournée vers la sphère privée qu'elle ne l'était auparavant.

Emploi et retraites

La France se distingue en Europe par un taux d'emploi inférieur à la moyenne, notamment pour les seniors. En 2024, le taux d'emploi des personnes âgées de 15 à 64 ans dans l'Union européenne est de 70,8 % contre 68,8 % en France[7]. Le taux d'emploi des femmes est au même niveau que la moyenne européenne (66,2%) même s'il reste plus bas que celui des hommes (75,4%), un écart important de 9 points.

L'écart fondamental en termes de taux d'emploi se fait en France sur la tranche 55-64 ans, avec un taux d'emploi de 60,3 % contre 65,2 % en moyenne dans l'UE et plus spécifiquement dans la tranche 60-64 ans (-11 points par rapport à la moyenne européenne)[8]. Cette situation révèle à l'avenir un important potentiel de croissance pour l'emploi des seniors et un gisement significatif de richesses supplémentaires pour la France.

« Crise démocratique »

Voici un phénomène réel mais complexe et multifactoriel, qui s'exprime par une défiance croissante envers les institutions, un rejet des élites politiques, une désaffiliation partisane, une baisse de la participation électorale, et parfois une révolte fiscale ou sociale.

→ Défiance envers les institutions

De nombreux sondages montrent que les citoyens français ont de moins en moins confiance dans les institutions : Parlement, gouvernement, partis politiques, voire même la justice.

Cette situation découle du manque de résultats concrets face aux grandes préoccupations sociales (pouvoir d'achat, sécurité, santé, environnement), ainsi qu'à une perception d'éloignement entre les dirigeants et les citoyens.

Les crises à répétition (économique, sociale, sanitaire) renforcent le sentiment d'impuissance des institutions alors que l'attachement à l'Etat-providence reste essentiel dans l'opinion.

Les conséquences sont patentes : abstention massive, montée des partis « anti-système », développement de formes alternatives d'engagement (manifestations, pétitions, réseaux sociaux...).

→ Rejet des élites

Beaucoup perçoivent une classe politique déconnectée (idée que les dirigeants forment une « caste », souvent issue des mêmes écoles, avec des trajectoires similaires, coupée des réalités du quotidien).

Les décisions semblent parfois prises sans débat démocratique, par des experts ou technocrates, au détriment de la souveraineté populaire.

Des figures politiques (à droite comme à gauche) capitalisent sur le rejet des élites (le « dégagisme ») en se posant comme des porte-voix du « peuple » (résurgence du populisme).

[6] https://www.insee.fr/fr/statistiques/8612512?sommaire=8612596
[7] https://www.insee.fr/fr/statistiques/8376888?sommaire=8376908
[8] https://evaluation.securite-sociale.fr/home/retraite/29-ameliorer-le-taux-demploi-des.html
https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/les-seniors-sur-le-marche-du-travail-en-2025

→ Révolte fiscale et sociale

Les Gilets Jaunes (2018-2019) en sont un symbole fort : mouvement déclenché par une taxe sur les carburants, mais vite élargi à une dénonciation de l'injustice fiscale et sociale en lien notamment avec l'augmentation d'un phénomène de surendettement. C'est le moment d'une remise en cause du contrat social : pourquoi payer si l'Etat ne protège plus ?

Enfin, s'élèvent des protestations contre les réformes (retraites, chômage...), perçues comme injustes, imposées sans véritable concertation ou sans que les principaux intéressés aient le sentiment d'avoir été entendus, malgré le « Grand débat » ou les conventions citoyennes.

→ Crise de la représentation

L'abstention aux élections législatives et locales s'accompagne d'une volatilité électorale inédite, les électeurs changeant régulièrement de camp, voire votant « par défaut ».

De plus en plus de Français ne s'identifient à aucun parti politique, même si les partis aux extrêmes de l'hémicycle attirent de plus en plus.

La crise démocratique française n'est pas un rejet de la démocratie en tant que telle, mais plutôt une crise de la démocratie représentative. Elle reflète une demande de plus de participation, de justice sociale, de transparence et d'efficacité.

La prospective, c'est QUOI et pour QUI ?

« A l'égard du passé, la volonté de l'homme est vaine, sa liberté nulle, son pouvoir inexistant. Le passé est le lieu des faits connaissables. L'avenir est, pour l'homme en tant que sujet connaissant, domaine d'incertitude, et pour l'homme en tant que sujet agissant, domaine de liberté et de puissance. »

Bertrand DE JOUVENEL

La PROSPECTIVE, ce N'EST PAS :

✘ de la prévision (tenter d'estimer ce qui va arriver à partir de données passées),

✘ de la planification (organiser des actions à venir en fonction d'un objectif),

✘ de la futurologie (étude générale des futurs, plus philosophique ou scientifique parfois),

✘ encore moins de la prophétie, ...

CE QUE C'EST :

✓ La prospective est une démarche intellectuelle, stratégique et tactique qui consiste à réfléchir de manière rigoureuse et structurée à des « futurs possibles », probables, inquiétants ou souhaitables, dans le but de mieux anticiper, agir et décider aujourd'hui.

✓ Elle ne cherche pas à prédire l'avenir comme avec une boule de cristal, mais à explorer plusieurs futurs possibles, en tenant compte des tendances lourdes, des ruptures potentielles, des scénarios alternatifs et des enjeux de long terme.

Ses **objectifs** sont essentiellement :

- Anticiper les évolutions sociales, technologiques, économiques, politiques ou environnementales,
- Préparer les organisations aux changements majeurs (crises, innovations, transitions),
- Stimuler la réflexion stratégique à long terme,
- Réduire l'incertitude face à un avenir complexe.

C'est donc une démarche qui sert des intérêts à la fois stratégiques et tactiques.

Stratégiques car cela permet :

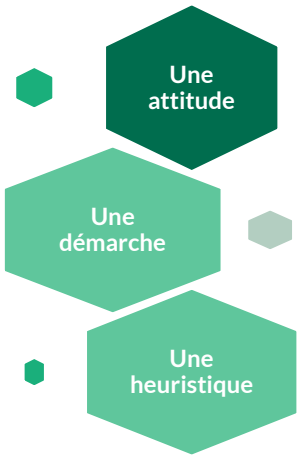
- D'orienter les actions présentes à la lueur des futurs possibles,
- De baliser les futurs possibles avec des repères,
- De mobiliser l'intelligence humaine.

Tactiques car cela permet :

- D'agir pour essayer d'empêcher un événement non désiré ou, au contraire, de favoriser l'apparition d'un événement souhaité,
- De tester une idée ou une hypothèse pour justifier une décision,
- De mettre en cause les idées reçues et les comportements néfastes.

Pour bâtir des scénarios cohérents et solides, il faut bien entendu une méthode et un état d'esprit.

Nous pourrions résumer cela en :



L'attitude est faite d'humilité devant les futurs possibles et la conscience du temps qui passe. Nous avons toujours à l'esprit une farouche volonté de CONSTRUIRE l'avenir, plutôt que le rêver.

Face à l'avenir, Michel GODET écrivait que les hommes ont le choix entre quatre attitudes :

Passive : l'autruche qui subit le changement,

Réactive : le pompier qui attend que le feu soit déclaré pour combattre,

Préactive : l'assureur qui se prépare aux changements prévisibles car il sait que la réparation coûte plus cher que la prévention,

Proactive : l'entrepreneur qui agit pour provoquer les changements souhaités.

La démarche est une INDISCIPLINE INTELLECTUELLE, tout en respectant une grande rigueur. Nous utilisons une méthode exigeante (méthode des scénarios » de Futuribles ®) (voir plus loin).

L'heuristique[9] est un redoutable outil pour « trouver » nos variables, nos hypothèses et nos chemins.

C'EST POUR QUI ?

Ce travail de prospective territoriale s'adresse évidemment, en premier lieu, à toutes celles et ceux qui gèrent et prennent soin de nos territoires : les conseillers régionaux, les conseillers départementaux, les maires et conseillers municipaux, les assemblées métropolitaines, les intercommunalités, les parlementaires, les médias.

Mais il est aussi à usage de tous les responsables associatifs, des chefs d'entreprise et leurs groupements, associations, clubs de réflexion, des syndicats de salariés ou encore du monde consulaire et à quiconque s'intéresse au futur de notre Région notamment les jeunes. La lecture de ce rapport, en réalité, est vivement conseillée à tout le monde !

Chacun pourra (et devra) faire son choix dans les différents futurs proposés dans ce rapport. Il aura alors une proposition de « chemin » à suivre pour parvenir à ce futur souhaité. Ceux qui ont des « leviers » exécutifs auront toute liberté pour les mettre en œuvre dans leurs politiques (économiques, stratégiques, publiques). Les autres sauront ce qu'il faut demander aux candidats à des fonctions électives !

La méthode des scénarios

Vous allez le découvrir dans la suite de ce rapport, nous avons construit



QUATRE SCENARIOS de contexte
et
QUATRE SCENARIOS de territoire,

tous crédibles à horizon 2050, pour décrire les différentes GOUVERNANCES qui seraient à l'œuvre à ce moment-là.

- Comment les a-t-on construits ?
- Pourquoi QUATRE, plutôt que 5, 10 ou plus ?
- Existe-t-il d'autres scénarios ?
- Pour répondre à ces questions et entrer plus en détail dans la méthode des « scénarios », l'annexe 1 du document présente une approche plus détaillée.

[9] Heuristique : l'art d'inventer, de faire des découvertes selon le Littré.

Notre choix de scénarios aurait pu être différent et sans doute que vous-même, lecteur ou lectrice, auriez fait un autre choix.

C'est la richesse de cette méthode prospective que de laisser les champs ouverts à d'autres combinaisons, à d'autres horizons.

L'important est que, instruit par toute notre matière apportée à votre réflexion, vous puissiez FAIRE VOTRE CHOIX et opter pour le futur que vous appelez de vos vœux, dans lequel s'inscrira votre avenir personnel !

En section 5 de ce rapport, vous pourrez alors prendre connaissance des leviers concernant les politiques publiques qu'il vous faudra actionner (ou faire actionner) **dès AUJOURD'HUI**, afin de vous orienter dans la bonne direction.



Bonne lecture !

01

Les gouvernances : enjeux d'aujourd'hui, de demain et système prospectif

Cette partie présente la notion de gouvernances, les raisons qui ont motivé le choix de ce thème et le système prospectif défini pour le traiter.

Pourquoi ce thème ? De la gouvernance aux gouvernances

Depuis une dizaine d'années, les travaux de prospective du CESER et de sa section ont choisi à travers la méthode des scénarios décrite précédemment de mettre en intrigue les variables régionales autour de différents sujets : la montagne, l'usine du futur, les villes moyennes, la mobilité et les modes de vie.

Pour chacun de ces thèmes, les travaux recouvrent le champ des futurs possibles, des trajectoires différentes et mettent en exergue des leviers mobilisables par les politiques publiques pour construire tel ou tel avenir.

Dans ces travaux et comme rappelé dans l'introduction, le présent est fortement marqué par des ruptures et des bifurcations dans un monde instable où règne de fortes incertitudes.

Dans les travaux passés du CESER, la gouvernance a souvent été évoquée, que ce soit pour expliquer ces bifurcations ou en amortir les effets. Pour autant, elle n'a pas fait l'objet d'une réflexion en tant que telle, si ce n'est de constituer une variable au caractère spécifique.

Le CESER a souhaité explorer cette question en la plaçant au cœur de sa réflexion prospective. Deux motifs principaux expliquent cette volonté. Le premier, le contexte qui prévaut autour de la relation entre les décideurs d'une part et les populations concernées par ces décisions semblent plus que jamais faire l'objet d'une distance rarement observée depuis l'après-guerre.

D'autre part, parce que le CESER, incarnation de la société civile organisée au niveau régional est par sa composition et sa diversité en capacité de mener une réflexion sur ce thème et de s'intéresser au rôle des corps intermédiaires dans cette évolution de la gouvernance. Il peut apporter un regard impliqué et distancié à la fois, pour construire des scénarios exploratoires et contrastés.

Mais pour le CESER, la question de la gouvernance se loge à différentes échelles et concerne différents acteurs : des acteurs publics, privés, une interaction public-privé dans la mise en œuvre. Considérant qu'elle est plurielle par les acteurs concernés, les échelles spatiales à partir desquelles on peut l'appréhender, le rapport traitera des gouvernances.

Origine du terme et problématique des gouvernances

Le terme de gouvernance trouve son origine dans les sciences économiques et concerne les entreprises. « Le terme « governance » apparaît chez les économistes qui développent l'idée de « corporate governance ». À la fin des années 1980, le terme est importé dans les sciences politiques pour caractériser les modalités de gouvernement régissant les agglomérations (en particulier métropolitaines) l'urban governance, et par extension, l'action publique territoriale. À la même époque, les concepts de « good governance et global governance » font leur apparition notamment dans le champ des relations internationales.

La gouvernance est souvent considérée comme le maillon faible des sociétés modernes, maillon ayant connu un sous-investissement. Certains soulignent l'affaiblissement du trépied de la gouvernance : des organisations, des compétences dédiées et des règles stables. Si cela fonctionne dans une société qui bouge lentement et relativement homogène, celle-ci se fragilise dans une société en plein mouvement et diverse. Il faut alors davantage passer à la recherche d'objectifs communs et de valeurs communes et définir des processus.

S'intéresser aux gouvernances, c'est certes se poser la question de ce qu'elles recouvrent, mais aussi et surtout de la manière dont elles s'exercent, quels sont les processus de décisions qui peuvent se mettre en place mais aussi les objectifs visés par les différentes gouvernances (cohésion interne, capacité de résistance, équilibre à long terme entre société et environnement naturel (4ème pilier du développement durable), ...).

Derrière le terme gouvernance, sont aussi bien concernés ceux qui cohabitent que ceux qui co-agissent et l'objectif est de les faire vivre ensemble. C'est pourquoi la question du « qui participe des gouvernances » est importante tant du point de vue des acteurs publics (Etat, collectivités locales...), que des acteurs privés (entreprises, associations, syndicats, ...) selon la nature des gouvernances.

Les questions liées aux gouvernances

Une question principale traverse la réflexion : **quel rôle actif ou non, la société civile est-elle amenée à jouer dans les gouvernances aux différentes échelles territoriales ?**

Cette implication pourrait être perçue comme un moyen de renforcer la démocratie, d'améliorer la prise de décision et/ou de répondre aux besoins des populations locales.

Concernant la société civile, la réflexion retiendra cette définition issue de Wikipédia :

« La « société civile » désigne l'ensemble des associations à caractère non gouvernemental et à but non lucratif. Il s'agit donc de l'auto-organisation de la société, en dehors du ou parallèlement au cadre institutionnel politique, administratif ou commercial.

On connaît déjà des formes d'implication différentes de la société civile dans les gouvernances :

- La consultation : les exécutifs peuvent consulter la société civile sur des questions d'intérêt public avant de prendre des décisions,
- La participation : la société civile peut participer à l'élaboration de politiques et de programmes,
- L'accompagnement : la société civile peut collaborer avec les exécutifs sur la mise en œuvre de politiques et de programmes,
- Le suivi et évaluation : la société civile peut suivre et évaluer les performances des exécutifs,
- L'initiative, la refondation et la protestation.

S'il existe des avantages certains à l'implication de la société civile, des défis ou obstacles sont également soulevés à cette participation.

Les questions suivantes nous aideront à appréhender les scénarios :

- Que pourrait-il en être en 2050 ? Quelles pourraient être les nouvelles zones d'expériences de gouvernance qui pourraient être explorées en 2050 ?

- Quelles sont les configurations possibles ? Quel degré d'élasticité du lien entre les gouvernances et l'éthique, le droit, la culture selon les scénarios ?
- Les gouvernances sont-elles égalitaires ou y-a-t-il des gouvernances plus « gouvernantes » que d'autres (gouvernances urbaines vs gouvernances rurales, gouvernances technocratiques vs gouvernances territoriales, etc.) ?
- L'ingouvernabilité existe-t-elle de manière temporaire ou durable ? Y a-t-il des illusions de gouvernances ? Qu'est-ce qui donne de l'autorité et de la légitimité à une gouvernance ?
- Les modes de gouvernances s'influencent-ils les uns, les autres (privé/public, associatif/public) ? Comment écouter pour faire du collectif dans un contexte de montée de l'individualisme ? Quel écart entre autoritarisme et faire autorité ? Quel poids de la norme dans la gouvernance ?

La gouvernance en nuage de mots : une densité de références

Avant de construire le système prospectif, la section a tout d'abord essayé de cerner davantage la notion de gouvernance. Après une séance où chacun des 25 membres de la section était invité à citer les termes que lui inspirait la notion de gouvernance, plus de 200 mots ont été cités que l'on peut présenter par le nuage de mots suivants :

Totalité des mots



Pour davantage de lisibilité, le nuage de mots a été décomposé en **quatre rubriques** :

1. **Les valeurs**



2. **Le système – l'organisation**



3. **Les comportements**



4. Les objectifs



Le détail de cette réflexion est présenté en annexe 2. Il développe les points suivants :

- Gouvernances et droit
- Gouvernances et blockchain
- Gouvernances et paritarisme
- Gouvernances et finances
- Gouvernances et société civile
- Gouvernances et santé
- Gouvernances et culture
- Gouvernances et sport, tourisme et loisirs
  - Gouvernances et tourisme-loisirs
  - Gouvernances et sports
- Gouvernances et entreprises

Pour affiner les enjeux : Gouvernances et…

Au terme de ce premier temps permettant de cerner ce que recouvrent les gouvernances, la section a choisi d'explorer quelques angles particuliers des gouvernances, avec l'objectif d'incarner le lien entre gouvernances et certaines activités ou type d'organisations. Ce travail qui visait à affiner la problématique, s'est appuyé exclusivement sur les compétences internes des membres de la section et n'avait aucun objectif de couvrir l'ensemble des thèmes mais davantage celui d'un tour d'horizon des questions de gouvernances dans un certain nombre de secteurs.

Le système prospectif

Au terme de ce premier temps, qui permet d'éclairer les enjeux de la gouvernance à travers quelques thématiques majeures, la réflexion prospective et l'élaboration des scénarios, nécessite de définir le système prospectif à savoir les variables sur lesquelles, le travail va s'appuyer pour construire les hypothèses en 2050 desquelles vont découler les scénarios.

Pour aborder les gouvernances, la Section a choisi le système prospectif suivant.

D'une part les **variables de contexte**, qui s'appliquent à l'échelle mondiale, européenne et nationale et ont permis de construire les **scénarios de contexte** :

MONDE, EUROPE, FRANCE						
Métavariable : état du changement climatique à l'échelle mondiale et conséquences	Géopolitique mondiale et Relations internationales	Socio-démographie mondiale	Organisation de l'économie mondiale	Organisation de l'Europe	Cadre national (France)	Science, technologie et société

D'autre part les **variables de territoire**, qui elles s'appliquent au territoire d'Auvergne-Rhône-Alpes, sont un regroupement de thématiques et ont permis de construire les scénarios.

ACTIVITES ECONOMIQUES

Tourisme	Agriculture / Alimentation	Activité économique dont organisation du travail et qualité du travail, dont flux matériels et immatériels	Emploi Compétences professionnelles

HUMAIN / SOCIETAL

Sport	Éducation Enseignement Compétences de base Illectronisme Fracture numérique Formation tout au long de la vie	Démographie régionale Vieillissement de la population Équilibre des territoires	Santé	Place du travail et relation au travail	Individualisme rapport aux autres	Croyance Religion Laïcité	Égalité femme / homme Lutte contre les discriminations Identité sexuelle

TERRITOIRE - CADRE DE VIE - ENVIRONNEMENT

Transition climatique, biodiversité, gestion des déchets - économie circulaire / Artificialisation des sols, logement	Gestion de l'eau, des énergies	Risques industriels	Transports - infrastructures et mobilités

INSTITUTIONS DONT AMENAGEMENT DU TERRITOIRE

Sécurité (cybersécurité) / Tracking de la population - liberté individuelle / Ordre public	Maillage, coopération et rayonnement à l'extérieur	Corps intermédiaires et société civile (représentativité)	Accès aux services au public	Partie décentralisation, justice (chambre arbitrale), organisation des territoires	Mise en réseau / Maillage des institutions culturelles



02

Les scénarios de contexte

Après un rappel de ce qui constitue les scénarios de contexte, les quatre scénarios élaborés sont présentés.

Remarques générales

Il s'agit, à partir des hypothèses qui ont été travaillées sur les différentes variables, de les associer pour construire des scénarios, des récits de contexte distincts les uns des autres mais également contrastés dans leur contenu.

Les **scénarios** visent à construire des représentations des futurs possibles, ainsi que les cheminements qui y conduisent. L'objectif de ces représentations est de mettre en évidence les tendances lourdes et germes de rupture.

Rappelons que ces scénarios n'ont aucune prétention à dire ce qui sera en 2050 (des centaines d'autres scénarios pourraient être construits).

Chaque scénario se construit à partir d'une variable pivot qui peut être différente selon les scénarios.

Les variables pivots sont les facteurs susceptibles d'affecter significativement la stratégie d'une organisation, la structure d'un marché ou d'une industrie.

Le nom du scénario

- Le choix du nom du scénario est essentiel, il doit suggérer le contenu.
- Le travail de groupe fait apparaître quatre scénarios de contexte *(voir le tableau ci-après)*.

Le cadre général des variables de contexte

Le terrain de jeu des variables de contexte peut être représenté dans une première approximation comme une matrice brute dont chaque colonne représente un des 197 Etats qui peuvent se regrouper ou non par zones géographiques, historiques, politiques..., et qui sont traversés par les variables retenues.

Ces variables, à partir de la variable pivot, vont déterminer le cadre au sein duquel se construiront les scénarios de contexte.

Le climat, une méta-variable

A l'échelle du monde, quels que soient les différents scénarios élaborés à l'horizon 2050, les impacts et conséquences du changement climatique, s'ils touchent l'ensemble des parties du monde, l'intensité et l'ampleur des conséquences n'en sont pas moins différentes selon les continents. Comme le rappelle l'ONU, les pays et les populations les plus pauvres sont les plus durement touchés. Par ailleurs, les pays les plus riches ont potentiellement une capacité financière plus importante pour, d'une part faire face aux conséquences des catastrophes (assurance, reconstruction, réparation, ...) et d'autre part pour adapter les modes de vie aux conséquences de ces évolutions climatiques (constructions adaptées, mobilités, ...).

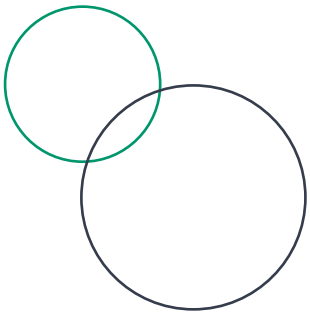
Pour autant, plusieurs facteurs entrent en ligne : la priorité donnée à ces objectifs, le financement mobilisé, la répartition entre réparation et adaptation, la part entre public et privé, la répartition des objectifs et la solidarité internationale sur les questions climatiques.

Ces questions traversent les scénarios de contexte de manière globale.

C'est dans les scénarios de territoire que les conséquences concrètes selon les scénarios et les actions d'adaptation pour la région Auvergne-Rhône-Alpes et ses territoires devront être appréhendées.

Quatre scénarios de contexte

La Section a choisi de retenir quatre scénarios de contexte (tableau ci-après) à partir des travaux réalisés sur les variables. Bien entendu, les combinaisons possibles entre les différentes variables sont bien plus importantes. Vous trouverez, ci-après, le tableau récapitulatif synthétique des quatre scénarios combinant les hypothèses élaborées à partir des variables par les petits groupes de travail.



QUATRE SCENARIOS DE CONTEXTE

		1 Fragmentation de la gouvernance et incertitudes	2 Une gouvernance techno-scientifique s'impose au monde	3 La coopération fructueuse	4 Du repli à l'obscurantisme
VARIABLES DE CONTEXTE	Métavariable : état du changement climatique à l'échelle mondiale et conséquences	Régulation « molle », « mise en pause » régulièrement	Le technosolutionnisme	La démarche « donut » s'est imposée	Déni climatique et effondrement
	Géopolitique et relations internationales	Des gouvernances assistées par de grands réseaux	Des gouvernances assistées par de grands réseaux	Des gouvernances assistées par de grands réseaux	Des gouvernances resserrées
	Socio-démographie mondiale	Réglage fin : l'Europe met l'immigration au service de son économie	Coopérer pour maîtriser : En renforçant ses liens avec les pays de départ, l'Europe espère modérer les flux d'immigration	Coopérer pour maîtriser : en renforçant ses liens avec les pays de départ, l'Europe espère modérer les flux d'immigration	Immigration zéro , l'Europe forteresse
	Organisation de l'Europe	Une Europe désenchantée a l'intérieur et attractive a l'extérieur	Une Europe désenchantée a l'intérieur et attractive a l'extérieur	Les Etats-Unis d'Europe : espace de liberté, garant de ses frontières	L'Europe des Nations
	Cadre national (France)	Le fil de l'eau	Le sursaut endogène	Le sursaut endogène	Le fil de l'eau
	Science, technologie et société	Recherche pour le profit	L'oligarchie scientifique prend le pouvoir	Équilibre et complémentarité public/privé	Le rejet total

SCENARIO 1
Fragmentation de la gouvernance et incertitudes

« Puisque ces mystères nous dépassent, feignons de les organiser »

Jean COCTEAU



VARIABLES DE CONTEXTE

→ **Régulation « molle », « mise en pause » régulièrement**

→ Des gouvernances assistées par de grands réseaux

→ Réglage fin : l'Europe met l'immigration au service de son économie

→ Une Europe désenchantée a l'intérieur et attractive a l'extérieur

→ Le fil de l'eau

→ Recherche pour le profit

En 2050, les migrations internationales se traduisent différemment suivant les régions du Monde, notamment selon les réalités démographiques et économiques, en raison de liens culturels tissés historiquement avec les anciens empires ou la géopolitique du moment.

L'Europe a fait le choix de mettre l'immigration au service de son économie après les hésitations des années 20. Elle a développé une stratégie pour répondre à son effondrement démographique, à ses besoins de main d'œuvre par l'appel à une immigration choisie, au service de son économie et de ses besoins scientifiques. Il s'agit d'une approche pragmatique et utilitariste par rapport aux besoins de l'économie avec une véritable gestion prévisionnelle des compétences. Les besoins peuvent être distincts par pays en fonction des spécificités : les gouvernances se font par métiers ou en s'appuyant sur l'IA. La Gouvernance est technocratique et s'appuie sur une subsidiarité entre pays. L'immigration comporte un volet quantitatif et un volet qualitatif. Elle ne s'embarrasse plus de considérations de principe sur un « brain drain » qui se ferait au détriment des pays d'origine et manifeste un souci de rentabilité davantage que de développement culturel.

Ainsi, l'Europe apparaît comme un espace désenchanté à l'intérieur et attractif à l'extérieur. Si l'Europe a des difficultés à se réguler en interne, elle trouve une nouvelle attractivité auprès des populations, les talents sont attirés par la qualité de vie, le développement de projets. L'Europe développe une politique multilatérale. Pour autant, c'est une Europe qui ne sait plus faire valoir sa puissance dans les grandes instances. C'est une Europe avec une forte inertie, une faible croissance, qui ne sait plus construire de grands projets.

La lutte contre le réchauffement climatique reste prioritaire par rapport aux autres espaces. Mais l'intégration administrativement complexe et lente des pays candidats à l'entrée dans l'Union Européenne reste la norme. Cette dernière reste un espace de non-intégration de la défense et de la santé et des relations internationales. C'est une Europe qui évolue en réaction aux événements extérieurs qui la bousculent.

La science et la recherche sont au service du profit dans le monde : les grands groupes financent la recherche privée pour renforcer leur puissance économique (technology first). On constate au fur et à mesure un abandon d'une partie des sciences humaines et sociales non dédiées à l'acceptabilité du modèle. La propriété de la recherche est soit au privé soit à l'Etat selon la nature du régime. L'excellence scientifique est valorisée mais est réservée à une élite. La logique de consommation s'impose au sein de la société.

Au fil de l'eau pour le cadre national : Au niveau national on constate un effritement continu du projet collectif, les institutions continuent sans réforme du système Succession des crises, il n'y a pas d'innovation dans les politiques publiques même si un effort dans la gestion est constaté. La décentralisation se poursuit par une succession de réformes techniques sans souffle. Il n'y a pas d'investissement sur le long terme.

En ce qui concerne l'environnement et la gestion de la crise climatique, on est dans la continuité de ce qui était observé à la fin des années 2020, à savoir une régulation molle et « mise en pause » régulièrement. Cette régulation molle se caractérise par une succession de manifestations de mécontentement qui nécessite des pauses régulières. Navigation à vue, sans cap précis. Les enjeux environnementaux sont bien pris en compte comme priorité. Mais ces phases de priorité aux enjeux environnementaux s'effacent régulièrement sous la pression sociale exprimée parfois sous forme de révolte ou celle des milieux économiques. Elles peuvent être suivies de phases de manifestations et de mouvements en faveur du changement climatique et de révoltes locales et ponctuelles face à l'insuffisance de l'action publique.

Quelques avancées scientifiques et techniques permettent de réduire les émissions diverses. Survalorisées, elles conduisent à un effet-rebond (moins d'émission au kilomètre mais plus de déplacement) et servent de prétexte à la réorientation des priorités. L'effort de recherche est soumis à des effets stop and go qui cassent les équipes et la diffusion de ses résultats est ralenti (pas de « retour sur investissement » ou trop aléatoire). Peu d'amélioration donc, on freine le rythme de dégradation, sans infléchir la tendance. Et les conséquences se font de plus en plus sentir sur l'ensemble des paramètres majeurs (alimentation, sécheresse, habitabilité de certains espaces urbains et terrestres, …).

Des gouvernances assistées par de grands réseaux

Les enjeux étant devenus globaux, des gouvernances assistées par de grands réseaux se mettent en place. On assiste à la substitution d'une logique étatique à une multitude de régulations thématiques sur des enjeux devenus globaux, des Etats dépassés et qui feignent de contrôler mais sous-traitent à de grands réseaux (organisations intergouvernementales, internationales, à vocation technique, économique, de défense, de contrôles, scientifiques, de santé …).

On continue avec des béquilles.

En matière d'organisation de l'économie mondiale. Quelques grands acteurs/entreprises mondiaux se sont imposés dans l'industrie et les services, l 'UE est en état de dépendance sur quelques technologies-clés et certaines matières premières, réduisant ses possibilités de développement. Mais, elle dispose de quelques fleurons permettant à l'économie européenne de créer des richesses et d'exporter : santé, hydrogène, … En France, le tourisme et le luxe assurent aussi le développement économique.

En Europe, il y a des inégalités croissantes entre pays et à l'intérieur de chaque pays. Ceci est assez exacerbé en France, avec la polarisation emploi dans les fleurons (stables/bien rémunérés) et emploi du secteur Tourisme/secteurs féminisés (précaires/mal rémunérés). Du point de vue de la gouvernance on est sur une gouvernance mondiale a minima et des gouvernances publiques faibles (Europe) là où elles n'étaient pas très fortes, fortes là où elles étaient fortes (Chine, USA) à la fin de années 2020.

Mais peu à peu, on assiste à **l'effacement des Etats-nations au profit des macro-groupes internationaux**. Dans toutes les régions du monde, la gouvernance privée se trouve renforcée notamment celle de grands groupes mondiaux chinois ou américains qui influent fortement sur les décisions publiques.

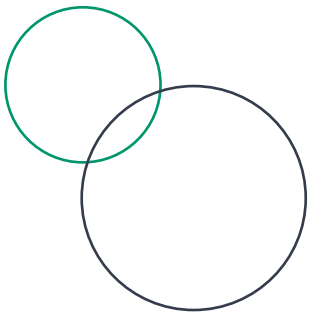
Au milieu des années 2030, il reste aux Etats leurs fonctions régaliennes et leurs spécificités culturelles nationales. 4 grands groupes américains, 3 grands groupes indiens, 2 chinois, un russe et un européen prennent le dessus sur leurs Etats qui sont leurs outils, les Etats-nations n'ont plus les commandes.

Fortement liés au potentiel militaire et à la maîtrise des ressources notamment alimentaires, ces grands groupes, « empires économiques » avec parfois une importante connotation socioreligieuse jouent un rôle clé dans la gouvernance mondiale.

En France, les valeurs républicaines ont perdu leur signification et leur attractivité. On observe, d'un côté, une sécularisation croissante avec des individus qui « se bricolent » des pratiques religieuses au gré des modes, de l'autre, des groupes religieux transnationaux, souvent fondamentalistes, virent au complotisme.

En concurrence sur certains marchés, les grands groupes adoptent des postures de non-agression et de coopération au détriment des pouvoirs politiques.

Ils maîtrisent collectivement la communication, le contrôle des économies à partir de démarches prosélytes en faveur de ces groupes. Ces groupes n'ont à faire face à aucun contre-pouvoir. La gouvernance économique n'est plus régulée par les Etats.



SCENARIO 2

Une gouvernance techno-scientifique s'impose au monde



VARIABLES DE CONTEXTE

→ **Le technosolutionnisme**

→ Des gouvernances assistées par de grands réseaux

→ Coopérer pour maîtriser : En renforçant ses liens avec les pays de départ, l'Europe espère modérer les flux d'immigration

→ Une Europe désenchantée a l'intérieur et attractive a l'extérieur

→ Le sursaut endogène

→ L'oligarchie scientifique prend le pouvoir

Le technosolutionnisme s'est imposé face aux conséquences majeures du dérèglement climatique.

De multiples projets sont lancés pour répondre aux défis environnementaux, avec un soutien non-conditionné des pouvoirs publics. Les projets finalisés, « tombent » sous la coupe de quelques très grandes multinationales qui maitrisent les données, les financements et les process industriels et auxquelles les Etats, endettés et amaigris, ont délégué de nombreuses fonctions.

Quelques réussites remarquables, notamment côté énergies décarbonées et agronomie, laissent entrevoir l'atteinte de l'objectif de neutralité carbone plus rapidement qu'attendu.

Toutefois, la mise en œuvre de ces innovations reste cantonnée aux pays historiquement industrialisés, en raison de leurs coûts et des besoins d'infrastructures-support nécessaires (réseaux techniques et de captage/traitement des données, IA, ressources humaines, pour le pilotage et la maintenance, …), l'impact global sur le changement climatique reste partiel (avec notamment une pression migratoire qui reste forte).

Certaines innovations technologiques nouvelles se font à rendement décroissant (balance gains obtenus/émissions liées à la mise en œuvre) et les solutions d'hier apportent leurs lots d'effets négatifs, nécessitant de concevoir les technologies de remise en état, de démantèlement et de dépollution.

En termes de géopolitique mondiale, on est passé d'une logique étatique à une multitude de régulations thématiques sur des enjeux devenus globaux. Les Etats dépassés par ces réseaux, feignent de conserver le contrôle mais sous-traitent à de grands réseaux. Des réseaux de gouvernance globaux réunissant multinationales, ONG et instituts de recherche. Ces systèmes pilotent les flux d'énergie et de population par des modèles prédictifs, transformant la régulation en ingénierie, ils ont imposé la domination des cybermonnaies.

La socio-démographie mondiale est gérée par une coopération internationale pilotée par les objectifs (éducation, monde économique, certificats de vie, etc). La volonté est de ne pas répéter les erreurs passées et de sortir des logiques de prédation, il s'agit d'une logique de développement global (économie, enseignement, recherche, etc). L'Europe a toutefois de faibles moyens d'échanges avec les autres pays : la plus-value de l'Europe et du retour sur investissement est posée régulièrement, notamment sur les questions d'éthique par rapport aux gouvernances des pays de départ. La baisse des inégalités est l'objectif prioritaire. La gouvernance est supranationale (européenne et internationale), c'est une gouvernance par les moyens : une gouvernance diplomatique. L'accueil de jeunes reste une priorité dans certains métiers : métiers du soin, de service (métiers peu qualifiés).

L'Europe, désenchantée à l'intérieur mais enviée à l'extérieur, attire encore grâce à sa stabilité numérique et écologique et malgré une forte inertie et une faible croissance. Les migrations se gèrent non plus par les frontières, mais par les algorithmes assignant des droits selon les besoins régionaux. C'est une Europe qui ne fait que s'ajuster aux contraintes extérieures, sans projet interne. L'accès aux ressources, matières premières nécessaires au développement de la technologie est souvent un frein au développement.

En France émerge un sursaut endogène : une élite scientifique et philosophique prend le pouvoir au nom de la « sobriété lucide ». Cette oligarchie rationaliste réinvente la planification écologique et impose un pacte global de compatibilité avec les limites planétaires. Cela se traduit par des innovations technologiques et sociales, un dynamisme entrepreneurial, une administration en appui plus qu'en contrôle des acteurs pour répondre aux exigences normatives. Une capacité de création artistique et culturelle fait référence. Une refondation à travers un nouveau pacte républicain, une simplification de l'organisation territoriale adossée au principe de subsidiarité s'est mise en place. Une démocratie participative avec mise en place de référendums et de conventions citoyennes pour débloquer les conflits majeurs entraîne un sursaut démocratique et permet l'émergence d'une nouvelle donne institutionnelle.

Des mouvements religieux et des courants messianiques attirent de plus en plus de personnes qui se sentent privés de spiritualité, en quête d'un imaginaire et d'une pensée symbolique liés à une transcendance.

Toutefois, la prégnance de la technologie favorise **la prise de pouvoir d'une oligarchie scientifique**. Cela s'accompagne d'une perte de maîtrise pour une partie de la population, les algorithmes prennent le pouvoir sur l'humain. Le fait religieux s'efface. Les réussites de la technologie favorisent le développement de la sélection génétique et la manipulation mentale à grande échelle, on parle alors du retour d'une forme de rapport féodal, de technoféodalisme basé sur la consommation dont les grands groupes de la tech en seraient les nouveaux suzerains, des alternatives visant à faire en sorte que la technologie, la science soit davantage au service de la démocratie et notamment d'initiatives plus participatives se mettent en place pour proposer des corrections et des évolutions dans le modèle et viser une acceptabilité sociale plus large.

SCENARIO 3
La coopération fructueuse



VARIABLES DE CONTEXTE

→ **La démarche « donut » s'est imposée**

→ Des gouvernances assistées par de grands réseaux

→ Coopérer pour maîtriser : en renforçant ses liens avec les pays de départ, l'Europe espère modérer les flux d'immigration

→ Les Etats-Unis d'Europe : espace de liberté, garant de ses frontières

→ Le sursaut endogène

→ Équilibre et Complémentarité public/privé

En matière de réponse au changement climatique, **la méthode dite « donut » s'est imposée**. En effet, les inégalités de développement entre pays et les inégalités sociales à l'intérieur des pays sont apparues le principal obstacle à la mise en place de mesures fortes et pérennes pour faire face aux effets de la crise environnementale au niveau mondial.

À partir de quelques expérimentations sur des échelles de plus en plus larges (métropoles, pays émergents, …) et après de longues phases d'évaluations, l'approche « donut » a été adoptée comme modèle de développement. C'est un développement contenu entre un plafond environnemental, constitué par les 9 limites planétaires et un plancher social, défini par 11 besoins essentiel au développement humain. Le plafond environnemental constituant une limite non franchissable, mais la recherche et l'innovation, axée sur une meilleure utilisation des ressources, permettent de mettre à disposition des populations plus de « richesses » et le plancher social est un « construit social », dépendant de la tolérance sociale aux inégalités. Si les tensions restent fortes sur la définition du plancher social, la maîtrise obtenue des enjeux environnementaux permet de poser ceux-ci dans un cadre délibératif.

Coopérer pour maîtriser : l'Europe a choisi de renforcer ses liens avec les pays du Sud global, la baisse des inégalités est l'objectif prioritaire. La gouvernance est supranationale (européenne et internationale), c'est une gouvernance par les moyens : une gouvernance diplomatique. L'accueil de jeunes reste tout de même une priorité dans certains métiers : métiers du soin, de services (métiers peu qualifiés).

Cela se traduit toutefois par une baisse des migrations. Il s'agit d'une coopération internationale pilotée par les objectifs (éducation, monde économique, certificats de vie, etc.).

La volonté est de ne pas répéter les erreurs passées et de sortir des logiques de prédation, il s'agit d'une logique de développement globale (économie, enseignement, recherche, etc).

L'Europe a toutefois de faibles moyens d'échanges avec les autres pays : la plus-value de l'Europe et du retour sur investissement est posée régulièrement, notamment sur les questions d'éthique par rapport aux gouvernances des pays de départ.

L'organisation de l'économie mondiale s'est modifiée en profondeur passant d'une logique de compétition absolue à une logique de coopération. Une large prise de conscience internationale des problèmes à résoudre a remis la société civile en mouvement. Dans une logique de « refondation », en mêlant recours aux réseaux sociaux pour les échanges internationaux et actions locales, des propositions pour retrouver « les jours heureux » ont été validées.

Touchant l'ensemble des strates, depuis le niveau mondial jusqu'aux niveau de proximité, la mise en place de cette démocratie renouvelée est un chantier en construction, alimenté par un engagement citoyen toujours plus exigeant.

De ces échanges, il est ressorti quelques grands principes structurants de l'organisation de la vie en société, et notamment, la nécessité de « ré-

encastrer »[10] l'économie dans la société en orientant la production et la répartition de richesse ainsi que la nécessité de ré-encastrer la société dans l'environnement qui conditionne la reproduction de la vie.

Ces principes ont conduit à l'extension des « communs » comme mode d'organisation et de gestion. Ces « communs » couvrent des périmètres allant du local au mondial. On assiste au développement privilégié de l'économie de proximité, circulaire et de la fonctionnalité : l'accent est mis sur la qualité plutôt que la quantité, la durabilité (et la réparabilité) plutôt que le « fast-fashion ». C'est devenu un lieu d'apprentissage du « vivre ensemble » et de participation à la vie de la cité

Les indicateurs de bien-vivre, partagés et évolutifs, se sont substitués aux critères comptables/financiers. L'intérêt particulier s'organise dans un cadre collectif, avec développement de l'intérêt général. Des chaînes de coopération se sont développées en lieu et place des chaînes de valeur, trop centrées sur des arbitrages court-termistes. Une démarche volontariste de réhabilitation du travail vivant, créateur de valeur d'usage s'accompagne d'un nouveau rapport au travail.

La gouvernance est fortement inspirée de penseurs qui renouvellent une vision collective en réponse aux défis mondiaux, celle-ci est une gouvernance qui privilégie l'horizontalité et se met en place dans une logique de coopération permise par un temps libre plus important.

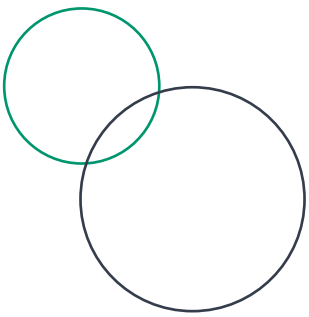
Au niveau européen, **le noyau dur de l'union européenne constitue les Etats-Unis d'Europe** sur les bases du manifeste de Ventotene. Après une période d'hésitation, marquée par un désenchantement intérieur et une Europe attractive à l'extérieur, les pays membres abandonnent leur souveraineté et s'engagent dans une nouvelle constitution, la nécessité de se défendre par rapport aux autres blocs favorise l'adhésion des populations à cette démarche caractérisée par une gouvernance unifiée : présidence et gouvernement fédéral, disparition de compétences régaliennes au niveau des Etats. La culture, la santé et l'éducation sont gérées au niveau fédéral, la construction d'une identité commune est engagée.

Pour la géopolitique mondiale, on assiste à un passage d'une logique étatique à une multitude de régulations thématiques sur des enjeux devenus globaux. Les Etats sous-traitent sur la base de feuilles de route partagées à de grands réseaux de gouvernance global réunissant multinationales, ONG et instituts de recherche.

Ces systèmes pilotent les flux d'énergie et de population par des modèles prédictifs.

Au niveau national, on assiste à un sursaut endogène dont les moteurs principaux sont des innovations technologiques et sociales et un dynamisme entrepreneurial renforcé. L'administration est en appui des organisations davantage qu'en contrôle tout en s'appuyant sur la puissance normative. La capacité de création artistique et culturelle est particulièrement dynamique et valorisée. La refondation et la simplification de l'organisation territoriale conduit à un nouveau pacte républicain, un sursaut démocratique qui s'est déclenché à la suite de la mise en place de référendums qui ont débloqué des situations sur certains dossiers. La France se caractérise par son rayonnement à l'international et l'efficience de ses modes d'éducation et de formation qui ont été complètement repensés à la suite d'un « aggiornamento » structurel sur ce sujet. La laïcité, devenue consensuelle, permet à chacun d'exprimer sa liberté de conscience et de culte, de changer de convictions et d'expérimenter de nouvelles formes de partage des visions du monde et des croyances.

La recherche se caractérise par une complémentarité entre public et privé. Si la recherche et la science sont pilotées par les Etats ou regroupements d'Etats, c'est un pilotage « éclairé » de la recherche avec un modèle de financement initié par les pouvoirs publics. Le privé intervient parallèlement et bénéficie des fonds publics. Cela se traduit par une valorisation de la recherche vers les usagers avec une visée lucrative mais également des impacts sociétaux.



[10] Karl Polanyi : la grande transformation.

SCENARIO 4
Du repli à l'obscurantisme



VARIABLES DE CONTEXTE

→ **Immigration zéro , l'Europe forteresse**
→ Déni climatique et effondrement
→ Des gouvernances resserrées
→ L'Europe des Nations
→ Le fil de l'eau
→ Le rejet total

Après des hésitations sur la stratégie en matière de socio-démographie, à la fin des années 30, **l'Union européenne s'est muée en forteresse démographique : politique d'immigration zéro**, surveillance maritime automatisée, asile suspendu sous prétexte de stabilité intérieure. On assiste à des contrôles renforcés (des moyens dédiés y sont consacrés) et des reconduites des personnes en situation irrégulière même si l'immigration illégale reste présente. Des murs sont érigés aux frontières et on assiste à un développement de l'externalisation du contrôle de l'immigration dans des pays tiers.

Une préférence nationale ou communautaire est assumée. L'identité religieuse peut être prise en compte dans certains pays avec une délaïcisation. Cela se traduit par une augmentation des situations de clandestinité, de discrimination et de racisme. Mais de fait, la pression migratoire reste maintenue et des formes de précarité se développent. La fragilisation des situations des couples mixtes est manifeste.

La population vieillit, baisse, au mieux stagne en Europe et on constate un ralentissement économique et industriel, un équilibre social en péril, un marché du travail administré.

Toutefois, la concurrence économique entre les Etats est présente et les situations sont diverses. Certaines stratégies nationales sont différentes et petit à petit, elles peuvent s'écarter du cadre strict d'une gouvernance communautaire. Il y a des compétences à satisfaire, on est sur un marché du travail administré et une dégradation du modèle social.

Dans cette hypothèse, l'Europe se retrouve isolée compte tenu des tensions avec les autres blocs et elle est réticente à toute forme de régulation mondiale.

Faute d'accord international, en raison, d'une part, du déni climatique de certains dirigeants et d'autre part d'absence de mise en œuvre du peu d'engagements pris, **les réponses aux enjeux environnementaux ont été trop tardives et limitées**. Le phénomène d' emballement, pourtant bien documenté, s'est produit avec des effets catastrophiques touchant l'ensemble des régions : réchauffement rendant des régions inhabitables, fonte des glaces et élévation du niveau des mers (relocalisation des grandes villes côtières, salinisation des terres agricoles, déplacements de population, …), chute des rendements agricoles, épidémies se propageant sans contrôle (nouveaux virus avec la fonte du permafrost, réseaux sanitaires mondiaux dépassés, …).

La satisfaction des besoins primaires, dont l'alimentation, est redevenue la préoccupation principale de la très grande majorité. Cela a conduite à un regain des logiques communautaires autour de solidarité mécanique en groupe limité, fermé et hostile vis-à vis de l'extérieur. La démographie mondiale est en berne avec un effondrement constant de la natalité.

Sur le plan géopolitique, on assiste à **des gouvernances resserrées, un durcissement des frontières et des résurgences identitaires.** Le repli s'opère sur des espaces réduits et homogènes, la gouvernance est fortement liée à un périmètre, la montée des populismes et des nationalismes conduit au protectionnisme des Etats qui adoptent des politiques d'immigration restrictives. On assiste à une recomposition des relations internationales bilatérales ou multilatérales selon les intérêts ponctuels et conjoncturels.

Les urgences humanitaires se multiplient et des trafics de main d'œuvre et de traite des êtres humains se développent.

Sur le plan économique, on assiste à la fin de la mondialisation depuis les années 30 et **à une relocalisation et des replis protectionnistes à l'échelle des régions/empires.**

C'est un repli économique sur les blocs continentaux : Chine, Europe, ALENA et Inde. Ces zones sont plus ou moins stables sur le plan intérieur. L'Amérique du Sud et l'Afrique sont maintenues en situation de dépendance (extractivisme) et peinent à trouver leur projet de développement.

L'objectif est de viser à une souveraineté maximale à l'échelle du bloc, tendant vers la quasi-autarcie. De fait, les échanges avec l'extérieur sont réduits au minimum (principalement des matières premières agricoles et industrielles, ce qui limite les transports).

Le mouvement de relocalisation d'activités et d'emplois a été puissant et a entraîné de fortes tensions dans certaines zones (pertes d'emplois/dilemme réindustrialisation/environnement). La priorité est donnée à l'emploi, et si les compétences n'existent pas, on robotise.

Le système financier est revenu pour l'essentiel, à une organisation continentale. Les régulations mondiales sont réduites à très peu de choses. Le système d'échanges économiques entre blocs s'organise plutôt sous forme de troc et ceux-ci concernent surtout un échange matières premières contre des technologies dans les échanges Nord/Sud et des brevets entre blocs du Nord.

L'Europe est devenue l'Europe des nations. Cela se traduit par un minimum de coopération : une gestion commune de la monnaie, l'euro qui a été conservé, quelques projets industriels dans l'aéronautique ou la défense et une gestion commune aux frontières de l'Europe. L'élargissement se fait sans trop de conditions, l'Europe est perçue comme une auberge espagnole qui définit son identité en opposition aux autres pays du monde. La gouvernance reste nationale, les principes démocratiques ne sont plus une condition d'entrée. Il y a des coopérations possibles mais à géométrie variable selon les thèmes.

Au plan national, la France, gouvernée sans vision claire, gère au fil de l'eau ses crises énergétiques et sociales.

A la surprise générale, les institutions continuent à tenir sans réforme du système. Il n'y a aucune innovation institutionnelle mais des efforts sont réalisés dans la gestion. La décentralisation se poursuit dans une succession de réformes techniques sans souffle. Il n'existe pas de projet collectif explicite et cela se caractérise par l'absence d'investissement sur le long terme et une dette qui reste élevée.

On assiste à **un rejet massif de la science et de la technologie à l'échelle planétaire**, la première est désavouée, les technologies tenues pour suspectes. La société est régie par des croyances, l'obscurantisme se développe. Des groupes sectaires et prosélytes veulent imposer leur loi au profit de gourous charismatiques. Ils entrent en concurrence et créent des conflits.

Paradoxalement, dans certains domaines la science peut être un alibi du pouvoir totalitaire des Etats ou à l'inverse le pouvoir s'appuie sur l'ignorance, dénigrant la science et les chercheurs.





Les scénarios de territoire

Cette partie est consacrée à la présentation des quatre scénarios de territoire retenus par la Section à partir des variables de territoires du système prospectif présenté dans la première partie.

Chaque scénario est précédé d'un récit qui à partir de personnages et de situations fictifs propose une incarnation du scénario.

Quatre scénarios de territoire chacun précédé d'un récit

La section a choisi de retenir quatre scénarios de territoire à partir des travaux réalisés sur les variables. Comme pour les scénarios de contexte, les combinaisons possibles entre les hypothèses des variables élaborées par les petits groupes de travail, sont bien plus importantes. Vous trouverez, ci-après, le tableau récapitulatif des 4 scénarios retenus.

QUATRE SCENARIOS DE TERRITOIRE

		1	2	3	4
		Coordination des gouvernances dans l'espace régional pour favoriser le vivre-ensemble	Les gouvernances privatisées	D'une gouvernance régionale par la compétitivité à la mosaïque territoriale	Des gouvernances fragmentées et dispersées
		HYPOTHESES RETENUES			
VARIABLES DE TERRITOIRE	ACTIVITES ECONOMIQUES	Retour à une planification, objectifs durabilité et coopération	Déréglementer pour attirer	Déréglementer pour attirer	Vers un dualisme croissant
	HUMAIN ET SOCIETAL	Une gouvernance rénovée au service du vivre ensemble	Une gouvernance absente du vivre-ensemble	Une gouvernance absente du vivre-ensemble	Le tendanciel : une gouvernance éclatée
	TERRITOIRE, CADRE DE VIE ET ENVIRONNEMENT	Une gouvernance impulsée par la société civile	Une gouvernance désorganisée	Une gouvernance globale et locale	Une gouvernance intégrée
	LES INSTITUTIONS	La dynamique régionale	La dévitalisation institutionnelle	Le pouvoir des villes : l'archipellisation territoriale	De la dévitalisation institutionnelle à la reprise en mains par l'Etat

SCENARIO 1

La coordination des gouvernances dans l'espace régional pour favoriser le vivre-ensemble : *entre coopération stratégique et démocratie territoriale : un modèle de gouvernance hybride*



RECIT N°1
La démocratie sanitaire

« En 2050, la Région Auvergne-Rhône-Alpes n'est plus *tout à fait celle qu'avaient connue les générations précédentes.*

Les crises du début du siècle ont profondément transformé le territoire. Les sécheresses répétées ont modifié les paysages agricoles. Les pandémies ont révélé les fragilités des systèmes de santé. Les tensions internationales ont rappelé à chacun l'importance de produire localement ce qui était essentiel.

Camille Dubois, infirmier coordinateur territorial, connait cette histoire. À trente-huit ans, il travaille au sein du Réseau Santé Auvergne-Rhône-Alpes, une organisation qui relie hôpitaux, maisons de santé et centres de téléconsultation de toute la région.

Ce mardi matin de juin, il quitte son appartement de Lyon pour rejoindre le centre régional de coordination. Dans les rues, les tramways à hydrogène circulent silencieusement. Les toits végétalisés et les panneaux solaires témoignent de la transition écologique engagée depuis plusieurs décennies.

En arrivant à son bureau, Camille consulte son tableau de bord numérique. Une carte interactive affiche en temps réel la situation sanitaire de la région.

Une alerte apparait immédiatement.

Dans un petit village des montagnes ardéchoises, plusieurs personnes âgées ont signalé des symptômes liés à une vague de chaleur précoce. Les capteurs environnementaux installés dans les habitations confirment des températures anormalement élevées.

Camille réunit aussitôt une cellule de coordination virtuelle.

Autour de la table holographique apparaissent les représentants de plusieurs territoires : médecins, élus locaux, responsables associatifs et citoyens tirés au sort participant au conseil régional de santé.

— Nous devons agir rapidement, expliqua Camille. Les personnes isolées sont les plus exposées.

En quelques minutes, les décisions sont prises. Des équipes mobiles sont envoyées sur place. Les centres climatisés communaux restent ouverts jour et nuit. Les habitants volontaires contactent les personnes les plus vulnérables.

Cette rapidité d'action est devenue possible grâce à la nouvelle gouvernance mise en place après les grandes crises.

Les décisions se prennent au plus près du terrain tout en restant coordonnées à l'échelle régionale.

En début d'après-midi, Camille se rend à Valence pour participer à une assemblée citoyenne consacrée à l'avenir de la santé.

Dans la salle se côtoient habitants, professionnels, élus et représentants d'associations. Chacun peut exprimer ses besoins et proposer des solutions.

Une agricultrice prend la parole :

— Nous avons amélioré la qualité de notre alimentation grâce aux circuits courts, mais nous avons encore des difficultés à accéder à certains spécialistes.

Un jeune étudiant ajoute :

— Les consultations à distance fonctionnent bien, mais nous avons besoin de davantage de présence humaine dans certains territoires.

Camille écoute attentivement. Son rôle n'est plus seulement de soigner ou d'organiser les soins. Il consiste aussi à faire dialoguer les acteurs et à construire des réponses collectives.

Le soir venu, il rejoint l'hôpital de Grenoble où se tient une réunion avec plusieurs établissements de la région.

Depuis longtemps, les hôpitaux ne travaillent plus en concurrence. Ils partagent leurs ressources, leurs données et leurs compétences. Lorsqu'un territoire manque de personnel ou de matériel, les autres peuvent lui venir en aide.

Cette coopération a considérablement réduit les inégalités d'accès aux soins.

Avant de rentrer chez lui, Camille consulte une dernière fois les informations concernant le village ardéchois.

Les équipes mobiles sont arrivées. Les personnes fragiles ont été prises en charge. Aucun cas grave n'est signalé.

Satisfait, il ferme son terminal.

En observant les montagnes qui se dessinnent à l'horizon, il repense aux leçons du passé.

Le monde de 2050 n'est pas parfait. Les débats sont parfois longs. Les consultations citoyennes peuvent ralentir certaines décisions. Les intérêts locaux entrent parfois en conflit avec les priorités régionales.

Mais une chose a changé.

Les habitants ne sont plus de simples spectateurs. Les territoires coopérent davantage. La santé est devenue une responsabilité partagée entre les citoyens, les collectivités et les professionnels.

Camille sourit.

La démocratie, la solidarité et l'innovation n'ont pas résolu tous les problèmes. Pourtant, elles ont permis de construire une société plus résiliente.

Et tandis que la nuit tombe sur les Alpes, il songe que l'histoire continue de s'écrire, jour après jour, dans chacun des territoires de la région. »

Scénario 1

Avant les années 2020, nous vivions sur les promesses de la mondialisation libérale. Tout laissait penser que le marché s'autorégulerait, que les échanges permanents garantiraient la prospérité, que les frontières n'étaient plus qu'un souvenir.

Puis vinrent les tempêtes.

Tempêtes climatiques, d'abord, qui ravagèrent les côtes et asséchèrent les terres. Tempêtes sanitaires, ensuite, qui enfermèrent les peuples chez eux et mirent les systèmes de santé à genoux, même si elles purent aussi renforcer les coopérations mondiales. Tempêtes géopolitiques et sociales, enfin, qui révélèrent la fragilité des chaînes d'approvisionnement et la profondeur des fractures territoriales et sociétales.

Peu à peu, une évidence s'imposa : il fallait gouverner autrement.

Le retour de la boussole : planifier pour durer

Nous sommes désormais en 2050.

Dans ce monde transformé, les dirigeants ne parlent plus seulement de croissance, mais d'autonomie stratégique et de durabilité. L'Etat, peut-être épaulé par l'Union européenne, a repris un rôle qu'on croyait révolu : celui de stratège.

Il ne s'agit pas de tout contrôler, ni d'étouffer l'initiative privée. Mais certaines décisions ne peuvent plus être abandonnées au gré des marchés. L'énergie doit être décarbonée. Les médicaments doivent être produits sans dépendance excessive. L'alimentation, les microprocesseurs, l'intelligence artificielle : autant de domaines devenus vitaux.

Alors, c'est le renouveau de la planification adaptée au contexte et à l'époque. D'abord, un cadre normatif contraignant, impulsé notamment par l'Etat et, si elle existe encore, par l'Union européenne, structure l'action publique

Certaines productions sont encouragées, d'autres limitées. Les citoyens acceptent des arbitrages. Les priorités sont hiérarchisées par la Région et les communes, au nom d'un intérêt supérieur : protéger la planète, sécuriser les approvisionnements, préserver l'indépendance collective.

Mais cette planification n'est pas uniforme. Elle ressemble plutôt à un tissage.

D'un côté, les territoires développent des circuits courts, relocalisent l'agriculture, encouragent le réemploi et la réparation. Les emplois renaissent près des habitants, l'empreinte carbone diminue, la résilience s'accroît.

De l'autre, les secteurs de pointe — microprocesseurs, santé de haute technologie, fusion thermo-nucléaire — s'organisent à l'échelle régionale, nationale ou européenne. Les exécutifs misent sur la spécialisation, l'innovation, les économies d'échelle. La Région reste insérée dans les échanges mondiaux, mais de manière choisie et encadrée.

Les atouts d'Auvergne-Rhône-Alpes : savoir-faire industriels, écosystème performant de R&D et d'enseignement supérieur, services à haute valeur ajoutée, attractivité touristique, productions agricoles de qualité et gastronomie - pour ne citer qu'eux – sont particulièrement valorisés par cette nouvelle donne.

La souveraineté ne devient pas autarcie. Elle devient interdépendance maîtrisée.

Retisser les liens : gouverner pour le vivre-ensemble[11]

Mais planifier ne suffit pas à faire société.

Les crises avaient laissé des cicatrices profondes et un creusement des inégalités : villes versus campagnes, centres versus périphéries, quartiers favorisés versus territoires délaissés.

Pour que la nouvelle gouvernance puisse durer, elle doit aussi retisser les liens et réduire les inégalités sociales.

Alors, les politiques publiques changent de ton.

Les services publics sont modernisés, combinant présence humaine et outils numériques, afin que chacun, quel que soit son lieu de vie, puisse accéder à ses droits. Les territoires dialoguent davantage entre eux, contractualisent, coopèrent.

Dans le secteur de la santé, les zones denses aident les territoires moins dotés. Les hôpitaux travaillent en réseau. L'accès aux soins devient un objectif partagé plutôt qu'une compétition silencieuse.

La culture circule aussi. Les créations et les œuvres ne restent plus confinées aux grandes métropoles. Les partenariats entre institutions et les actions culturelles sur le terrain réduisent les fractures territoriales.

[11] Le « vivre ensemble » est défini ici comme une forme de cohésion et de solidarité sociales, de tolérance et de civilité reposant sur des liens qui se déploient sur le plan du vécu et du quotidien entre les individus des différents groupes ou catégories de personnes (âge, sexe, ethnie, etc.) d'une société.

L'école et la formation, surtout, sont profondément repensées. On veut réduire les inégalités de réussite, lutter contre le sexisme, donner à chaque enfant — fille ou garçon — les mêmes chances. Par une redistribution des moyens et une action inscrite dans le temps long, l'enseignement est placé au centre des missions de l'école. Et l'éducation, à la charge de chaque famille, redevient le cœur battant de la cohésion sociale.

La République affirme également ses valeurs : laïcité, liberté de conscience, neutralité du service public.

En matière de sécurité, prévention et proximité viennent compléter la doctrine. Les citoyens sont associés à l'analyse des risques, renforçant la confiance.

Gouverner ne signifie plus seulement décider. Cela signifie inclure, apaiser, relier.

Donner la parole : l'audace participative et régionale

Mais la transformation la plus visible se produit ailleurs : dans la manière même de décider.

Les citoyens, échaudés par les crises passées, ne veulent plus être simples spectateurs. Pétitions, conventions citoyennes, référendums locaux, consultations en ligne se multiplient. La société civile prend la parole et la garde.

L'Etat, lui, se recentre sur ses fonctions régaliennes. Et la Région Auvergne-Rhône-Alpes gagne en importance.

Dotée de pouvoirs renforcés, coordinatrice des collectivités, elle devient le chef de file du développement territorial et de l'action sociale. La subsidiarité s'approfondit : ce qui peut être décidé au plus près des habitants l'est. La restauration d'un lien plus fort entre citoyens et élus est un des axes forts portés par la collectivité régionale qui manifeste un zèle important auprès des autres collectivités pour incarner cette volonté à travers des actions concrètes. Les intercommunalités se consolident. On cherche à conjuguer proximité et vision stratégique.

Pourtant, tout n'est pas simple.

Trop de consultations peuvent ralentir l'action. L'intérêt général peut se heurter à la somme des intérêts particuliers. Ici ou là, certains territoires sont tentés de privilégier des solutions de court terme, oubliant la cohérence régionale ou nationale.

La démocratie participative renforce la légitimité. Mais elle exige un équilibre délicat pour ne pas fragmenter l'unité d'action.

L'équilibre fragile

Ainsi est né ce modèle hybride : planifier pour assurer l'autonomie et la transition écologique ; rénover l'action publique pour renforcer la cohésion ; démocratiser la décision en donnant toute sa place à la société civile et aux régions.

Ni centralisation rigide, ni laisser-faire dérégulé. Une gouvernance multiniveau, durable et coopérative, toujours en mouvement.

Mais ceux qui la portent savent qu'elle n'est pas un aboutissement. Plutôt un chemin. Un équilibre fragile entre proximité et intérêt général, entre participation et efficacité, entre autonomie régionale et cohérence nationale.

Car gouverner autrement, comprennent-ils, ne signifie pas trouver une formule magique.

Cela signifie accepter que la démocratie soit un processus vivant — exigeant, parfois conflictuel — mais capable, si l'on y veille sans relâche, de transformer les crises en occasions de renouveau.

Ce scénario de gouvernances repose sur une triple ambition : planifier pour assurer l'autonomie stratégique et la transition écologique, rénover l'action publique pour renforcer la cohésion sociale, et démocratiser la décision en donnant un rôle accru à la société civile et aux régions.

Il dessine une gouvernance multiniveau, durable et coopérative, qui cherche à dépasser l'opposition entre centralisation étatique et dérégulation libérale. La taille de la région Auvergne-Rhône-Alpes, sa diversité économique, géographique et culturelle la rend à la fois nécessaire et délicate à mettre en œuvre. Toutefois, son équilibre demeure fragile. La réussite d'un tel modèle dépend de sa capacité à articuler proximité et intérêt général, participation et efficacité, autonomie régionale et cohérence nationale.

En définitive, ces gouvernances ne constituent pas un état figé, mais un processus dynamique. Elles exigent une vigilance permanente pour éviter que la recherche d'inclusion et de territorialisation ne conduise paradoxalement à la fragmentation qu'elles entendent précisément surmonter.

Et l'histoire, elle, continue de s'écrire.

SCENARIO 2

Les gouvernances privatisées : *le basculement vers un modèle dominé par des logiques privées, segmentées, impactant la régulation publique et le vivre-ensemble et propice à des logiques autoritaires*



RECIT N°2

2050 : une journée dans la vie de Brandon

Ce 2 Mai 2050, Brandon se réveille alors que la lumière commence à inonder son penthouse de quatre cent mètres carrés, dont le balcon domine la Saône. Loana, sa compagne née en 2026, une influenceuse successfull n'est plus dans leur lit : elle a déjà rejoint le coach qui l'entraine. Sortie du collège en fin de troisième, maitrisant à peine la lecture, comme d'ailleurs beaucoup de jeunes français, elle doit apprendre ses textes par cœur.

En buvant son café arrosé de Red bull, sur sa terrasse dominant l'ancien centre commercial de Confluence, Brandon pense aux évolutions de l'économie moderne : ruiné par le commerce en ligne, le centre est quasiment vide de magasins, il ne reste plus que des cafés aux enseignes mondialisées.

Il doit voir, dans un de ces cafés, son associé Goran vers dix heures, puis se rendre au Conseil Régional pour déjeuner. Il regarde distraitement l'édition du Progrès sur sa tablette : il y a eu une fusillade à Vaulx-en-Velin, deux morts dans la communauté chinoise, trois blessés graves du côté des assaillants d'origine afghane, enfin, rien de bien exceptionnel…

Brandon à 32 ans, est une vraie pépite de la nouvelle économie. Promis à une carrière d'ingénieur, il a décidé d'arrêter l'école après son BTS informatique, en 2040, disant à sa mère que les études ne servent à rien.

Au début, il bricole un peu des applications informatiques destinées au grand public, avec des succès mitigés. Puis, son coup de génie a été le Pictorobot.

Avec des copains, Brandon a fait fabriquer un outil pour peindre des tableaux, le Pictorobot. L'astuce, c'est que cette machine est gorgée d'intelligence artificielle, et de millions de données qui rassemblent, pour tous les peintres adorés du grand public, leurs techniques, leurs palettes préférées, leur inspiration, en un mot, leur âme. Qu'il s'agisse de figuratif ou d'abstrait, le Pictorobot est capable de reproduire parfaitement le style, l'ambiance, l'émotion qui se dégagent de n'importe quel artiste connu. Bien sûr, ce n'est pas signé, mais les clients s'en moquent, Et surtout, ce n'est pas cher du tout.

Cela a fait un tabac, et dans le monde entier. Brandon a déposé discrètement le brevet et détient seul la licence d'exploitation, ce qui a échappé à ses copains. Pour chaque tableau produit, Brandon perçoit des Crypterons, la nouvelle monnaie qui a remplacé l'euro en 2040 ; il est devenu riche à millions, a acheté deux appartements à Lyon, à un footballeur qui quitte l'OL pour rejoindre une équipe au Qatar.

Pour fêter sa réussite, il a offert à l'été 2049 une grande soirée au Parc de la Tête d'Or. Loana était superbe, à peine vêtue d'une tenue particulièrement suggestive. LYON PEOPLE en avait rendu compte à ses lecteurs, dans une formule dont ce journal a le secret : « Brandon Martin et Loana, un couple qui met à nu le monde de l'Art ».

Son invention a fait de la casse, bien sûr : beaucoup de galeries de tableaux ont dû fermer et même les vrais artistes, ceux qui signent leurs toiles, peinent à placer leur travail. Brandon reste cool : « et quoi, la mécanisation du textile avait tué les canuts de la Croix-Rousse au 1ème siècle, mais c'était pour le bien de tous, n'est-ce pas ? Le Pictorobot, en démocratisant l'art pictural, fait de même ».

Après ce coup de génie, il a voulu se diversifier.

En 2047, après une longue bataille parlementaire, les drogues « douces » ont été dépénalisées et leur commerce autorisé. Immédiatement, Brandon s'est dit que la légalisation de ce commerce était une opportunité à saisir.

Il a su monter un réseau en s'appuyant sur les buralistes, du moins ceux qui restent, parce qu'entre la consommation des cigarettes, en chute libre, la disparition de la presse écrite, il ne leur reste plus que les jeux à gratter et la confiserie pour gagner leur croûte.

Seulement, gérer les approvisionnements est une autre affaire. Dans cette activité, illégale depuis toujours, les narcotrafiquants ne vont pas se laisser retirer le pain de la bouche aussi facilement : Brandon pense qu'il lui faut un associé qui connaisse bien les milieux marginaux, où la violence fait partie des mœurs. Il s'est donc associé, en restant majoritaire, avec Goran, un athlète d'origine croate, né en 2024 à Vaulx en Velin.

Goran n'est pas un enfant de cœur. Doté d'une belle carrure et de muscles formidables, il a entamé une jolie carrière dans le bloody kick boxing, un sport de combat très brutal qui rencontre un succès fou, sur le ring ou sur les télévisions : on parit gros sur les adversaires, le sang coule à flot, il y a des blessés graves, les gens adorent cela.

Après avoir remporté plusieurs combats, il s'est reconverti et associé à Brandon : le job du jeune Croate consiste à sécuriser les approvisionnements destinés aux points de vente, et bien sûr, à encaisser les recettes. Dans ce rôle, Goran sait convaincre, et si nécessaire, faire peur.

Brandon se décide à s'habiller pour sortir de chez lui : Un survêtement Prada fera l'affaire pour toute la journée, avec des Shadow sneakers Berlutti aux pieds, une montre Arthur Mile qui lui a couté une fortune.

Son rendez-vous avec Goran ne se passe pas très bien. Goran veut développer leur affaire sur l'agglomération clermontoise. Brandon est réticent : le marché est déjà occupé, à Clermont, par des réseaux mafieux. S'attaquer à des fratries aussi coriaces ne l'enchante pas. Ces communautés sont devenues très puissantes à Clermont-Ferrand, à tel point que les politiques en place ne peuvent plus se passer d'elles. Les contrer risque de dégénérer en affrontements violents, ce dont Brandon ne veut à aucun prix. Les deux associés se séparent donc sans avoir conclu, Goran se montrant fort mécontent.

Sa rencontre suivante est au Conseil Régional.

Lorsque la France a été placée sous tutelle, en 2040, sa dette est devenue impossible à rembourser en raison des déficits publics qui s'accumulent depuis trente ans et du coût pharamineux des emprunts. Alors, la BCE et le FMI sont entrés en action, sans faire dans le détail : réduction des retraites de quinze pour cent, fusion imposée des communes au sein des intercommunalités, suppression des Conseils Départementaux et des sous-préfectures, licenciement des contractuels de la fonction publique territoriale, resserrement des missions de l'Etat autour des fonctions strictement régaliennes et transmission au secteur privé des autres responsabilités. Des dizaines d'agences étatiques, jugées peu pertinentes, ont été purement et simplement rayées de la carte.

Bien sûr, les Français ont réagi à ce programme d'économies drastiques : aux élections législatives anticipées de décembre 2041, une majorité de gauche a été élue sur un programme de résistance au FMI, puis, à peine installée, a annoncé, comme en Grèce au début du siècle, qu'elle ne pouvait faire autrement que d'appliquer celui-ci.

La disparition des Conseils Départementaux en 2042 a transféré au Conseil Régional la gestion d'environ trente mille salariés. Beaucoup, évidemment, sont restés sur place dans leur ancien lieu de travail. Mais, quand même, Esplanade François Mitterrand, à Confluence, les locaux du siège sont très vite devenus trop petits pour les services centraux.

Cela tombe bien, l'ancien Musée des Confluences est disponible. Le rapport entre le nombre de visiteurs payants et le budget de fonctionnement de cet équipement culturel était bien trop dégradé, depuis de nombreuses années. Le musée a donc été fermé en 2044.

Confronté à l'exiguïté de ses locaux, le Conseil régional a décidé d'investir l'ancien musée, pour y installer les bureaux des élus et du staff de direction générale. Facile à protéger, cette quasi forteresse au bords du Rhône et de la Saône ne risque guère de subir les assauts des manifestants et casseurs de tous poils.

C'est là que Brandon a rendez-vous avec le Président de la Région, un libéral conservateur, élu à cette fonction en 2046.

La démocratie représentative était malade depuis le début du siècle. Plus de la moitié des citoyens qui auraient dû s'inscrire sur les listes électorales négligent de le faire. Conséquence évidente : face à un corps électoral très réduit, les listes communautaristes, capables de mobiliser leur corps électoral sur des thèmes identitaires, gagnent du terrain. C'est ce que le Président de la Région veut proposer à Brandon : créer une liste de candidats issus du monde des start-uppeurs et des autoentrepreneurs, pour attirer les jeunes de la nouvelle économie.

En montant les marches qui conduisent au Conseil Régional, avant de montrer son pass au robot appariteur, Brandon se dit qu'une nouvelle étape de sa vie commençait. Ce Président qui faisait appel à lui, ne semble plus de première fraicheur. Et si « place aux jeunes » va s'imposer… pourquoi pas ?



A la fin des années 2020, les questions d'aménagement du territoire, de cadre de vie et d'environnement font l'objet d'un traitement relevant d'une gouvernance désorganisée sur le territoire régional. Conflits d'usage parfois violents, judiciarisation des conflits, dégradation de l'espace environnemental et influence majeure du bouillonnement de l'espace numérique, des réseaux sociaux produisent des effets non maîtrisés par le territoire avec des effets chaotiques dans l'espace et le temps.

La difficulté d'actions de la sphère publique au niveau régional, notamment dans la mise en œuvre de projets structurants comme les infrastructures conduit les dirigeants à un virage important, un pari audacieux selon certains, une forme de renoncement pour d'autres : pour prospérer, il faut séduire. Cela signifie attirer les investisseurs, les talents, les innovateurs. Et pour cela, il faut alléger les règles, lever les contraintes pour courir plus vite que les autres.

La promesse : prospérer grâce à la dérégulation

Au début, tout semble fonctionner.

La Région assouplit les normes environnementales, les normes de la commande publique et patrimoniales. Le droit du travail devient plus flexible. Des zones franches fleurissent. Le foncier est libéré. On promet aux entrepreneurs un terrain sans entraves.

Les start-up arrivent en nombre. Des jeunes femmes et hommes brillants s'installent dans des immeubles de verre et d'acier. On parle d'innovation de rupture, d'intelligence artificielle, de technologies duales issues des industries militaires.

Les métropoles vibrent jour et nuit.

Beaucoup d'entreprises tentent leur chance dans un univers spéculatif où la réussite peut être fulgurante… ou l'échec brutal. Quand certain ferment, elles laissent derrière elles des locaux vides, des dettes garanties par la collectivité, parfois des friches polluées. Quand d'autres réussissent, elles sont souvent rachetées par des géants mondiaux comme les GAFAM et BATX l'étaient au tournant des années 2025. La valeur créée s'envole alors vers d'autres horizons.

Peu à peu, un petit nombre de groupes domine les réseaux de communication, les infrastructures numériques, les données. La gouvernance de ces ressources stratégiques ne se décide plus dans les assemblées publiques, mais dans les conseils d'administration.

Dans le tourisme, des plateformes inspirées de Airbnb ® transforment les centres-villes. Les habitants deviennent micro-entrepreneurs, louant, livrant, transportant ou profitant de rentes de situation. Le statut de travailleur indépendant se généralise. Les risques, autrefois mutualisés, deviennent individuels.

À court terme, la prospérité est là. Les tours s'élèvent. Les indicateurs économiques sont au vert.

Les métropoles d'Auvergne-Rhône-Alpes, mais aussi ses villes moyennes, comblent leurs citoyens, qui n'y voient que satisfactions. C'est un des effets bénéfiques d'un territoire régional articulé autour de cinq métropoles caractéristiques d'Auvergne-Rhône-Alpes, unique en France.

Mais cette prospérité a un prix invisible, un coût caché.

L'effacement du vivre-ensemble et une conflictualité forte

À mesure que les métropoles prospèrent, les périphéries s'étiolent.

Chaque territoire veut attirer les plus aisés, les plus diplômés, les plus rentables. La concurrence remplace la coopération. Les territoires moins attractifs perdent leurs médecins, leurs enseignants, leurs jeunes.

Dans les grandes villes, les cliniques privées fleurissent. Ailleurs, les services d'urgence ferment la nuit. L'éducation publique, affaiblie, n'assure plus qu'un socle minimal. Les familles qui le peuvent se tournent vers le privé. Les autres font comme elles peuvent.

Chaque individu a la responsabilité du maintien et du développement de ses compétences, d'assurer sa formation tout au long de la vie.

La culture devient un luxe métropolitain. L'industrie culturelle portée par quelques majors mondiales étend son influence sur les territoires les plus éloignés, en proposant l'accès à des contenus nombreux formatés à un coût marginal très faible mais avec un taux de marge conséquent.

La solidarité, autrefois organisée par des institutions communes, se replie sur la sphère individuelle ou familiale.

Les écarts de réussite scolaire s'accentuent. Tandis que de nombreuses femmes accèdent aux postes de direction, une part importante des hommes reste enfermée dans des emplois précaires. Frustrations, colères et radicalisations progressent en silence.

Les repères collectifs se fissurent.

La grande loi qui avait longtemps symbolisé l'équilibre républicain, la Loi du 9 décembre 1905, ne constitue plus un socle unanimement partagé. Les tensions communautaires s'intensifient. Les discriminations progressent.

La surveillance technologique atteint un niveau inédit : caméras intelligentes, algorithmes prédictifs, intelligence artificielle de 4ème génération, traçage permanent. Pourtant, la sécurité réelle peine parfois à suivre. La police et la justice manquaient de moyens. Dans certains quartiers, des milices privées apparaissent, financées par les groupes pour protéger leurs biens, leurs collaborateurs etc... Certains dénoncent une dérive autoritaire dans ces espaces alors que dans d'autres espaces mafias et cartels imposent leur ordre.

Le contrôle augmente. La confiance diminue. La technologie appartient aux groupes privés qui pèsent sur les règles déontologiques et leur assouplissement pour développer de nouveaux produits.

Ce qui avait été présenté comme une simple modernisation économique révèle une fragilisation du lien social.

Cette situation entraîne des conflits ponctuels sur certains territoires. Ces conflits parfois qualifiés de « jacqueries » peuvent être soit réprimés assez violemment ou bien donner lieu à des « tractations occultes » entre les différentes parties (manifestants, pouvoirs publics, groupes privés) pour retrouver une paix sociale temporaire.

La lente érosion démocratique et le risque de dérive autoritaire

Avec le temps, un autre phénomène apparaît.

Le lobbying devint une pratique ordinaire. Les alliances entre acteurs publics et privés manquent de transparence. Les décisions importantes semblent se prendre dans des cercles restreints. Dans certains cas, elles peuvent s'affranchir des règles démocratiques pour ne pas pénaliser certains projets.

Les élections attirent moins. Les élus conservent leurs mandats, mais avec une légitimité fragile. On tente parfois des consultations citoyennes, mais elles restent sans lendemain.

Les questions environnementales sont renvoyées à des solutions technologiques. Les conséquences du dérèglement climatique sont uniquement traitées dans la sphère assurantielle générant de nombreuses situations critiques lorsque les réponses technologiques ne sont pas accessibles.

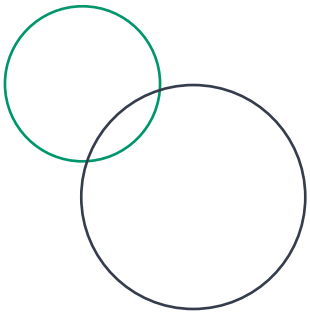
La société civile innove, s'organise localement et expérimente. Pourtant, ces initiatives trouvent rarement une traduction dans des politiques publiques stables.

Peu à peu, les observateurs parlent d'une domination des pouvoirs par les rapports de force économiques, parfois faiblement coordonnés entre eux, parfois très alignés pour peser sur les pouvoirs publics. On parle de « clusterisation » autour de certaines entreprises. Cette situation peut entraîner des situations conflictuelles face aux attentes des citoyens, peu satisfaits d'un lien uniquement monétisé.

Pour autant, les contre-pouvoirs éventuels, faute de moyens, peinent à s'organiser dans la durée pour construire une offre alternative.

Il n'y a pas absence de gouvernance.

Il y a une gouvernance transformée — déplacée vers les intérêts privés, parfois pour promouvoir une logique concurrentielle, parfois pour protéger des rentes monopolistiques, toujours vers la recherche de rendement immédiat. Cette gouvernance générant des situations conflictuelles, peut être propice à des dérives autoritaires pour y répondre en préservant les intérêts privés.



SCENARIO 3

D'une gouvernance régionale par la compétitivité à la mosaïque territoriale : *l'évolution d'une gouvernance centralisée à une recomposition territoriale en réseaux*



RECIT N°3

2050 : Constance fait de la résistance

Je m'appelle Constance, et je vis au bord de ce qu'il reste du lac d'Aiguebelette.

C'est une cuvette claire et sèche maintenant, striée de sel et de poussière, comme si la montagne avait oublié jusqu'à la mémoire de l'eau. Parfois, quand le vent descend des pentes, j'ai l'impression que le fond respire encore. Une illusion, sans doute.

On dit que c'est le surtourisme des années 2026 qui a fini de vider le lac : Trop de monde, les flux constants, les plateformes de location, les navettes silencieuses qui amenaient des milliers de visiteurs venus "consommer l'authenticité". Moi, je les ai vus arriver. Et surtout, je les ai vus rester assez peu de temps pour comprendre ce qu'ils étaient en train de détruire.

Mais ce n'est pas seulement l'eau qui a disparu :

Aujourd'hui, même si la région Auvergne-Rhône-Alpes est devenue une région puissante, prospère et technologiquement avancée, les relations humaines ressemblent souvent à des contrats silencieux. Les grandes villes alentour — Chambéry, Grenoble, Lyon — concentrent désormais presque tout : les décisions politiques, les investissements, les centres de données, les plateformes économiques.

La région, elle, s'est transformée en machine à compétitivité. Un « pôle européen », disent-ils. Un modèle, un laboratoire. Seul son positionnement européen, et même international l'intéresse.

Elle laisse aux métropoles le soin de porter tout projet autre qu'économique.

Et dans cette logique, les gens ont changé de statut sans même s'en rendre compte.

J'ai perdu mon travail quand le centre de coordination touristique a été "optimisé". C'est le mot qu'ils ont utilisé. Optimisé. Le lendemain, on m'a expliqué que je pouvais devenir "auto-entrepreneure en transition". Une formule élégante pour dire : débrouille-toi.

Je ne suis pas la seule.

Les anciens salariés se sont dispersés. Livraisons, micro-missions, plateformes. On travaille par morceaux maintenant, comme si nos vies avaient été découpées en tâches vendables. Le lien entre les gens s'est effiloché. Même les conversations sont devenues prudentes, économes.

Alors je marche.

Aux détours de mes promenades, je croise des agriculteurs que je connais depuis toute petite : ceux-ci tentent de s'adapter.

Mais la terre, ne s'étire pas.

Je les vois se battre contre une contradiction simple : produire plus avec moins d'espace, moins d'eau, moins de temps. Les reliefs sont fragmentés, les zones constructibles grignotées par les projets "stratégiques" de la Région. Même les haies deviennent des variables d'ajustement.

Quand je vais les voir, ils ne parlent pas seulement de rendement. Ils parlent de fatigue. D'un sentiment d'être coincés entre deux injonctions : survivre économiquement et rester humains dans leurs pratiques.

Moi, je tiens à autre chose, obstinément. Je veux manger en circuit court.

C'est une discipline de survie, une conviction intime :

Je vais chercher mes légumes directement chez les producteurs quand je peux, ou je participe à des échanges improvisés : un sac de pommes contre des heures de réparation, une caisse de légumes contre un peu d'aide administrative que plus personne ne veut faire.

Parfois, je sens que ce système fragile pourrait s'effondrer au moindre choc supplémentaire. Trop peu de terres, trop peu de bras, trop peu de reconnaissance aussi. Mais il tient, malgré tout, par des gestes simples qui échappent encore aux plateformes.

Ce que je veux également c'est retrouver une vie sociale, où l'humain sait parler d'autre chose que de productivité, ma grand-mère me racontait la vie des villages autour du lac, les bibliothèques, les fêtes de villages autour d'un four communal, les manifestations culturelles organisées par des habitants bénévoles :

Je marche encore et encore

C'est au cours d'une de ces marches que je l'ai trouvé.

Les vestiges du salon du livre d'Aiguebe'lettres.

Ils étaient là, à moitié enfouis dans la poussière claire du fond du lac. Des structures métalliques tordues, des panneaux décolorés, des morceaux de bâches encore attachés à des piquets rouillés. Et surtout, des lettres. Le nom "Aiguebe'lettres" apparaissait encore par fragments, comme si le langage lui-même avait résisté un peu plus longtemps que le reste.

Je suis restée longtemps devant ces restes.

Je me souvenais vaguement de ce salon du livre, ma Grand-Mère m'en parlait de temps en temps.

Il y avait des auteurs, des habitants, des enfants assis par terre entre les stands. Des discussions lentes, ou à bâtons rompus, inutiles au sens économique, mais pleines d'une densité que rien ne remplaçait, qui permettaient aux lecteurs de rêver.

Je me suis assise dans la poussière.

Je me suis dit que la disparition du vivre ensemble n'avait pas seulement effacé des pratiques. Elle avait aussi effacé des lieux capables de les accueillir.

Alors j'ai décidé de ne pas laisser ces vestiges devenir silencieux.

Au fur et à mesure que j'avance dans mes recherches, je deviens une véritable anthropologue spécialiste du « vivre ensemble d'autrefois. »

Mes travaux sont arrivés jusqu'aux oreilles du Président de la Région, je le regrette aujourd'hui :

C'est dans un bureau trop grand, aux vitres donnant sur une ville que je reconnaissais à peine, que le président de région m'a présenté Brandon comme on présente une évidence.

« Mon poulain », a-t-il dit avec une satisfaction à peine voilée. « Futur président, si tout se passe comme prévu ».

Brandon a souri aussitôt, avec cette assurance qui ne laisse pas de place au doute. Ni au silence. Ni, surtout, à la contradiction.

Il avait "réussi", selon les mots du président. Parti de rien, "auto-entrepreneur exemplaire", quelqu'un qui avait su saisir les opportunités là où d'autres hésitaient. On insistait sur son parcours. Sur sa capacité d'adaptation. Sur son sens du résultat, on ne détaillait pas la nature de ses activités.

D'emblée j'ai su que nous ne pourrions pas nous entendre.

Son aisance : froide, presque mécanique, celle de quelqu'un qui considère les règles comme des variables ajustables.

Le président semblait satisfait. Il voyait en Brandon une continuité logique : celle d'une région qui avait déjà choisi la compétitivité plutôt que le reste, et qui assumait désormais ses conséquences jusqu'au sommet.

On m'a demandé mon avis.

Je n'ai pas répondu tout de suite.

Brandon s'est tourné vers moi avec un sourire trop sûr.

— Vous travaillez sur les territoires, non ? Les dynamiques sociales, tout ça… Vous allez aimer ce que je propose. On va accélérer.

Je l'ai regardé plus attentivement.

Et j'ai compris que ce qui me dérangeait chez lui : son manque de modestie, sa suffisance.

— Accélérer vers quoi ? ai-je fini par demander.

Il a haussé les épaules, comme si la question était secondaire.

— Vers quelque chose de plus efficace. Moins de friction. Moins de pertes, vous nous aideriez à intégrer la dimension humaine.

— L'humain, c'est important, bien sûr. Mais il faut que ça suive le rythme.

Mais parce qu'il représentait exactement ce que le territoire était en train de devenir : une logique sans ralentissement possible, où même les relations humaines finissent par être évaluées en termes de friction acceptable.

Je me suis levée.

— Si vous cherchez à recréer du lien, ai-je dit calmement, vous avez déjà commencé par le détruire.

Le silence qui a suivi n'était pas dramatique. Juste lourd.

Brandon souriait encore.

Scénario 3

A partir de la fin des années 2020, la Région Auvergne-Rhône-Alpes s'inscrit dans un contexte de déréglementation engagée à l'échelle européenne et nationale fixant la compétitivité comme objectif prioritaire et quasi-exclusif. Les pouvoirs confiés aux régions leur permettent d'amplifier la dérèglementation au service du développement économique en matière de foncier, de rémunérations, de normes environnementales. Elles sont les opérateurs de cette volonté politique. La gouvernance économique a été largement déléguée aux régions qui devient leur action principale.

Gouvernance régionale renforcée mais centrée sur la compétitivité

Dans ce contexte la région Auvergne-Rhône-Alpes a opté pour une déréglementation importante pour optimiser ses nombreux atouts économiques et vise l'objectif de rejoindre les régions européennes les plus performantes.

La région a ainsi attiré beaucoup d'entreprises, des pépites orientées innovation de rupture, attirées par le cadre libéral d'implantation, la facilité à s'appuyer sur un tissu de laboratoires, de pôles de compétitivité et d'équipes de recherche en mal de financement et des aides encore conséquentes.

Au fil du temps et des cycles économiques, on constate un taux d'échec important dans la pérennité des entreprises. Ceci faisait partie du risque accepté mais certaines laissent à la Région d'importantes charges résiduelles : locaux non re-employables, pollution, appel de caution sur des lignes de financement garanties…

Dans certaines zones, sont mises en place des zones franches sans application du droit du travail. Dans tous les cas, une partie importante des salariés sont devenus des microentrepreneurs.

Pour le tourisme, le modèle « Airbnb » dit 4.0 est devenu dominant. En matière d'agriculture, la production régionale fait face à forte réduction voire la suppression de la PAC, certaines normes sont profondément allégées, l'économie agricole se modifie en profondeur. Cela renforce d'une part les circuits courts et des stratégies de coopération démultipliées, et d'autre part une concentration et une spécialisation des exploitations agricoles à la recherche d'une taille critique pilotée par l'industrie agro-alimentaire qui s'engage à valoriser les produits locaux.

Mais cette effervescence reste, pour l'essentiel, un phénomène métropolitain. Elle s'accompagne d'effets de cycle prononcés (bulle d'innovation, concurrence internationale des places « où il faut être », surenchères en matière de déréglementations et en matière d'aides

d'autres régions/pays, ...), qui impactent les autres activités (immobilier en particulier, structures commerciales, ...)

On assiste à une amplification rapide des inégalités territoriales, chaque territoire se livre à une concurrence forte avec les autres afin d'attirer des populations disposant de ressources « élevées ». Le clivage social s'accélère et se creuse fortement.

Le vivre-ensemble, le laissé pour compte de la gouvernance

Les services au public ne sont pas une priorité, le vivre-ensemble n'est pas une priorité des gouvernances. Si l'inadaptation croissante des services au public n'est pas un problème pour une partie de la population qui trouve des réponses dans des services payants, pour l'autre partie, elle fait le choix entre l'abandon du recours aux services et l'attente d'un service fortement dégradé. Le creusement des inégalités d'accès est particulièrement marqué dans le domaine de la santé. Les praticiens se concentrent sur certaines zones. Si un service d'urgence perdure sur les autres territoires, il est particulièrement dégradé : il concentre les critiques, est sans arrêt confronté à des difficultés de recrutement. La santé n'est plus réellement une priorité mutualisée.

La culture n'est plus une préoccupation collective à l'exception de quelques institutions concentrées dans les espaces métropolitains.

L'éducation est majoritairement déléguée au privé et le public n'assure qu'un service minimum et dégradé dans certains territoires. La formation peut être soutenue par la collectivité régionale si elle entre dans les priorités de compétitivité.

La gouvernance publique s'est peu à peu retirée du vivre ensemble, elle corrige à la marge des situations extrêmes mais ne pèse plus sur ses déterminants. Des communautés territoriales extra urbaines et intra urbaines se renforcent autour d'un entre–soi puissance 3 par rapport à ce qui a commencé à émerger dans les années 2030.

La baisse de la natalité et l'accentuation du vieillissement de la population, crée des situations de tension sur les territoires avec des contrastes forts selon les bassins d'emplois. La solidarité familiale se substitue à l'absence de solidarité organisée lorsqu'elle le peut.

La gouvernance propre au monde associatif s'efface. Les associations qui survivent basculent vers un système commercial à but lucratif et essaie de faire valoir leur rôle dans la compétitivité du territoire.

Chacun bricole sa vie comme il l'entend, jaloux de son intimité, indifférent aux inégalités et aux violences ou maltraitances qui peuvent en découler.

La loi de 1905 n'est plus un référentiel partagé du vivre ensemble. Une part croissante de la classe politique envisage d'ailleurs son abrogation.

Les tensions communautaires, parfois alimentées par les élus, se multiplient, y compris dans les services publics. Les valeurs morales sont adossées à des corpus religieux largement aménagés par les individus. Les discriminations augmentent, les libertés rencontrent des difficultés à s'exprimer. Les convictions sont exposées selon des relations de rapports de force et d'intolérance ou bien cachées pour se protéger.

En ce qui concerne la sécurité, les droits et les accès sont ultra-contrôlés et tous nos faits et gestes sont filmés et enregistrés. Pour autant, les atteintes aux biens et aux personnes sont élevées. La police et la justice peinent à y faire face, l'absence de contrôle favorise la corruption dans leurs services.

Cadre de vie, aménagement du territoire et environnement : une gouvernance perçue comme technocratique, financièrement contrainte

En ce qui concerne le cadre de vie, l'aménagement et l'environnement, la gestion s'inscrit dans une gouvernance globale et locale.

Les référentiels, directives sont la responsabilité des niveaux européens et nationaux mais la mise en œuvre est directement déléguée aux collectivités de proximité intercommunalités ou métropoles dans un souci de rationalisation financière et de subsidiarité.

Toutefois, dans un cadre financièrement contraint et piloté au niveau central et un principe de subsidiarité de l'action pour pallier l'éloignement des centres de décisions, sur ces thématiques, la marge de manœuvre existe mais elle est limitée. Sur ce champ, la perception est celle d'une gouvernance technocratique. Dans les territoires de montagne qui concernent les deux tiers de la superficie d'Auvergne-Rhône-Alpes, l'inadaptation de certaines réglementations, non adaptées aux particularités du territoire sont l'objet de vives critiques.

Les collectivités appliquent les décisions, le plus souvent sans mobiliser la participation des citoyens.

Les gouvernances : les pôles urbains s'organisent en réseau pour répondre aux attentes

Face à cette situation, aux conséquences néfastes sur la vie collective, propice aux situations conflictuelles, les citoyens se tournent vers les collectivités de proximité pour revendiquer leurs attentes. Face à cela, au tournant des années 2040, sous la pression quotidienne de leurs administrés, les pôles urbains s'organisent en réseau pour offrir des services, des solutions pragmatiques aux populations.

Cette réponse se fait souvent en partenariat, parfois en cofinancement avec les entreprises locales qui font part de la nécessité de services de proximité pour leurs collaborateurs.

Peu à peu, les pouvoirs des villes se renforcent car elles se regroupent entre elles au niveau des pôles urbains d'importance (Lyon, Saint-Etienne, Grenoble, Clermont-Ferrand, franco-valdo-genevois, etc) pour peser sur les investissements très structurants. La gouvernance est partagée au niveau d'archipels urbains. Les villes moyennes mettent en avant une attractivité différenciée, la proximité d'une offre de services minimale qui peut être liée ou non à une qualité de vie. Leur périphérie moins dense attire, les réseaux de transports sont repensés à l'échelle des archipels autour des centralités. La proximité et leur volonté de répondre au plus près aux besoins des habitants favorise des expérimentations en matière de démocratie participative et renouvelle les pratiques. Il existe des villes où la société civile est fortement associée, cette association est renforcée pour accompagner les politiques urbaines et leur acceptabilité.

Cela se fait au détriment des espaces ruraux éloignés, et des villes moyennes qui ne peuvent géographiquement pas s'arrimer à un pôle urbain. Cela génère de la frustration et des contestations sur ces espaces et contribuent à un repli autarcique et un décrochage important. Certains de ces espaces peuvent toutefois devenir des territoires refuges pour le développement de modes de vie articulés autour du low tech, de l'authenticité etc.

Les rapports de force et d'équilibre entre villes moyennes et métropoles au sein des archipels (infrastructures communes, financement) structurent l'organisation du territoire régional. Cette palette différenciée, cette mosaïque urbaine composée de villes (grandes, petites, moyennes) est le point de référence à l'échelle de la région. Différences et complémentarités créent une dynamique même si au sein des pôles urbains ou métropolitains cohabitent des zones riches et des espaces plus défavorisés.

Les villes sont les acteurs les plus porteurs d'initiatives et de projets hors de la sphère purement économique. Finalement, les autres acteurs Etat, Région ajustent leur action en fonction des projets portés par les villes.

Dans ce scénario si dans un premier temps le lien est essentiellement économique et non juridique entre les territoires, le pouvoir des villes et pôles urbains redonne une légitimité politique territoriale, basée sur un fonctionnement en réseau.



SCENARIO 4

Des gouvernances fragmentées et dispersées : *de la dualité et la dévitalisation institutionnelle à la reprise en main par l'Etat*



RECIT N°4

Automne 2050 : sur les hauteurs du Puy en Velay

Le vent souffle sur des rues de plus en plus vides.

Madeleine, 69 ans, infirmière qui part bientôt en retraite, regarde les vitrines fermées du centre-ville. A ses côtés, Thomas, 30 ans, est revenu vivre chez ses parents après un master de sociologie et plusieurs contrats précaires à Lyon. De pas en pas, ils croisent Séverine, 45 ans, une amie de Madeleine. Séverine travaille pour une grande plateforme de services dans la métropole lyonnaise. Ils échangent …

Séverine observe les bâtiments vides et s'étonne : « Que se passe-t-il ici ? Les chiffres économiques de la région semblent pourtant bons . »

Thomas hoche la tête. « Les jeunes partent tous. Ceux qui ont des diplômes vont à Lyon, Grenoble même Genève. Ici, il reste des vieux, quelques artisans et ceux qui n'ont pas les moyens de partir. »

Séverine reprend : « Les grandes villes attirent les entreprises technologiques, les laboratoires, les investisseurs et ça crée des emplois. Demain, si je veux changer d'emploi, je n'ai qu'à traverser la rue. Par contre, les quartiers les plus favorisés se sont encore enrichis. Les logements proches des centres sont devenus inaccessibles à une grande partie de la population. »

Madeleine intervient alors : « Vous savez, quand j'étais jeune, on nous parlait d'égalité des territoires. Aujourd'hui pour voir un médecin spécialiste, il faut parfois attendre six mois ou parcourir 100 km. Les inégalités sont de plus en plus criantes entre les territoires et entre les gens. Le pire ce n'est pas seulement la pauvreté, c'est le sentiment d'abandon. »

Un peu plus bas, une navette autonome traverse la place du Breuil déserte…Puis ils regardent l'ancien bâtiment de la communauté de communes, désormais presque vide …

Séverine s'adresse à Madeleine : « Madeleine, tu te souviens quand les élus locaux avaient encore de vraies marges de manœuvre ? ».

Madeleine : « La crise de la dette publique a tout changé. A partir des années 2030, l'Etat a repris en main de nombreuses compétences auparavant décentralisées. Officiellement, il fallait réduire les coûts, harmoniser les politiques publiques, et garantir l'équilibre budgétaire. »

« Et dans les faits ? » demanda Thomas.

Madeleine reprend ce qu'elle avait vécu : « Les collectivités locales sont devenues des exécutantes. Les préfets en particulier les préfets de région sont devenus les pivots du système. Plus de mille-feuille comme on disait ! Mais plus de proximité non plus ! Tout se passe entre la grande région et Paris ».

Thomas s'emporte : « Les décisions sont prises à l'échelle régionale ou nationale quand ce n'est pas à Bruxelles. L'intelligence artificielle analyse les données, propose des arbitrages. Officiellement, tout est transparent ! Et pourtant beaucoup ont l'impression que personne ne les écoute plus. Une véritable boîte noire ! »

Madeleine approuve et « ne s'étonne plus que les groupes communautaires se replient sur eux-mêmes, sur leurs appartenances religieuses, culturelles : « et les réseaux sociaux ont enfermé chacun dans ses convictions ! »

Thomas : « C'est peut-être pour ça que les gens ne croient plus à la politique ! En même temps, il y a des conseils citoyens, des consultations publiques, des démarches participatives. »

Séverine s'interroge : « et tu y crois ? A la fin, c'est le budget qui décide ! Ca encore , on peut comprendre mais souvent ce sont des arbitrages technocratiques lointains. On ne comprend plus rien ! C'est une démocratie de service minimum pour éviter les crises ».

Les associations ont perdu de nombreux bénévoles, les espaces de débat se sont affaiblis. Chacun se replie sur son cercle familial, communautaire ou numérique… La société civile est fragmentée, dispersée et n'est plus associée à la construction des décisions.

Séverine soupire : « On ne vit plus vraiment ensemble, on vit côte à côte. Beaucoup de défiance entre générations, entre villes et campagnes, entre ceux qui ont réussi et ceux qui se sentent exclus. Ce qui nous manque le plus, ce n'est pas l'argent, c'est une vision commune ! »

« Finalement » conclut Thomas, « on nous demande de nous adapter à un avenir que nous ne contribuons plus vraiment à construire ».

Personne ne répondit. Le soleil disparait progressivement derrière la forêt… Au loin, les lumières de la métropole lyonnaise brillaient encore. Dans les territoires ruraux d'Auvergne, les dernières permanences publiques fermaient leurs portes...

La région est devenue plus performante, plus compétitive, plus efficace mais une question demeure : Comment faire territoire quand les écarts d'accès aux services, de culture et de perspectives de vie n'ont jamais été aussi visibles ?

Scénario 4

Depuis la fin des années 2020, à l'échelle régionale, le creusement des inégalités territoriales se poursuit lentement entre l'est et l'ouest du territoire. Au sein des territoires, le clivage social s'accentue lentement. L'inadaptation des services va croissant et les tentatives de réformes produisent des effets très limités.

Des communautés territoriales extra et intra urbaines se renforcent. Les réseaux sociaux y contribuent fortement.

Une gouvernance publique éclatée et inopérante sur les dimensions sociales

Les inégalités d'accès aux services de santé se creusent. Une forte dualité culturelle apparaît : alors que les grandes agglomérations ont la quasi-exclusivité des institutions culturelles, une grande partie du territoire doit se contenter de folklore et de divertissement.

Le système éducatif se segmente et n'a plus la capacité de corriger les inégalités. Pire, pour certains il les augmente.

La gouvernance publique est éclatée, déclinante et différente selon les territoires. La question de l'humain, du social n'est pas traitée de manière « homogène » sur le territoire d'Auvergne-Rhône-Alpes.

Depuis le milieu des années 2020, la natalité poursuit sa baisse et la population continue de vieillir. Des territoires où l'on constate une forte concentration des seniors apparaissent du fait d'un solde migratoire à l'échelle régionale devenu négatif pour les moins de 50 ans.

La loi de 1905 sur la laïcité demeure un socle du vivre ensemble. Mais dans les faits, les atteintes se multiplient à tous les étages (y compris politiques) de la société française. La tendance au repli sur soi engendre une perte de confiance dans les politiques/gouvernants. La société repose sur un système de pilarisation, plusieurs piliers représentant les principales religions auquel s'ajoute le pilier qui regroupe athéisme et religions minoritaires. Le dialogue interreligieux l'emporte sur la laïcité.

Les citoyens vivent dans un climat d'insécurité omniprésente, qu'elle soit réelle ou fantasmée. Le narcotrafic s'impose dans une part croissante de l'espace public. La géographie de la délinquance et des incivilités guide les réponses institutionnelles, policières et judiciaires, qui tentent de s'adapter au coup par coup.

Une mise en cohérence technocratique sur l'aménagement du territoire

L'aménagement du territoire, du cadre de vie, de l'environnement répond à une gouvernance partiellement intégrée notamment en matière de transports, l'acceptation du périmètre régional comme espace de déplacement à favoriser une intégration, une articulation à travers le SRADDET. La pression financière a contraint les collectivités à accepter la règle du jeu sous contrainte et favoriser une mise en cohérence minimale des acteurs publics. Mais cette mise en cohérence est davantage ressentie comme arrimée à une démarche technocratique plutôt que politique.

S'il existe un lien avec la démocratie participative, possibilité d'avis de différents cercles (experts, usagers, idéologues, …) avec des pondérations différentes, celui-ci est davantage ressenti comme artificiel « une boîte noire » concernant son impact sur les décisions publiques. Certains n'hésitent pas à évoquer une instrumentalisation de la démarche participative à des fins technocratiques.

L'affirmation d'une recherche de vision commune et de résolution de problématiques qui dépasse l'échelon local est mise en avant mais elle s'appuie beaucoup sur des stratégies numériques et des puissants filtres de régulation des réseaux, l'intelligence Artificielle et des réponses en ligne.

L'accentuation d'une dualité économique et sociale

Le développement économique du territoire s'organise autour d'un profil dual qui s'accentue entre un pôle dynamique, autour duquel se forme un environnement « CSP+ », en matière de service aux entreprises (audit/conseil, juridique,) et ingénieurs et cadres employés dans cet ensemble. Cet environnement attire aussi un tourisme « haut de gamme » qui accentue la polarisation.

Le « ruissellement » se limite au développement d'emplois précaires, néanmoins recherchés car l'endettement né avec le soutien de l'activité a fait reculer l'« Etat social ». Et, plus globalement, les ressources des collectivités sont absorbées par le soutien aux activités de pointe qui restent largement sous contrôle de capitaux extérieurs toujours tentés par la délocalisation dans les phases d'industrialisation intensives.

Le paysage régional est aussi marqué par ce dualisme : des métropoles qui concentrent l'activité et quelques zones touristiques sélectives où la spéculation foncière fait rage, des territoires délaissés où les refoulés reconstruisent un univers fait d'autoconsommation, d'entre-aide, de partage…

Une politique de soutien non ciblée à l'ensemble de l'économie régionale a contribué à traverser une période de tensions internationales qui s'achève au cours des années 2030. La réouverture, tant attendue, conduit néanmoins à un choc violent avec de nouveaux compétiteurs issus des grands blocs géographiques qui ont su tirer parti de leur vaste marché intérieur pour se renforcer.

Les filiales régionales de groupes internationaux, recentrées sur l'innovation et qui ont bénéficié des liens étroits établis avec les centres de recherche régionaux, retrouvent de la croissance. Ceci profite à quelques fournisseurs très pointus qui sont tirés par cette demande.

Le tissu industriel, peu spécialisé, entre dans une crise longue, faite de plans sociaux et fermetures.

De la dévitalisation institutionnelle à la reprise en main par l'Etat

Sur le plan institutionnel, l'absence de consensus minimal ne permet pas de réformer le millefeuille territorial. La démocratie représentative intéresse de moins en moins les citoyens. Les décideurs, les « notables » occupent les mandats sans réelle légitimité au-delà d'un petit cercle. Beaucoup d'entre eux reprochent aux responsables politiques locaux leur incapacité à penser le changement et à n'agir que pour changer le pansement.

A l'exception de quelques sujets : discriminations sexuelles, raciales, défense des animaux, le champ des politiques collectives n'intéresse plus même si personne ne les remet véritablement en question.

Des initiatives concrètes et innovantes sont développées sur les territoires mais elles n'ont aucune visibilité au-delà et n'influencent en rien les politiques publiques de droit commun. La société civile vit sa vie très largement en dehors du cadre politique. La dévitalisation institutionnelle peut être propice à d'autres formes d'engagement notamment associatifs.

Les tentatives pour redonner sens à la démocratie participative sont des palliatifs, des soupapes temporaires aussi vite oubliées qu'elles ont été annoncées.

En Auvergne-Rhône-Alpes, l'Etat, la Région, les métropoles, les territoires périurbains et ruraux, chacun joue sa partition sans vision collective avec un manque de transparence. Des alliances de circonstances peuvent se nouer dont la logique échappe complètement aux citoyens.

Les fractures (sociales, générationnelles, etc) s'accentuent. Cela renforce les isolats, les communautés. Qui peuvent se traduire par des lobbyings. Des formes de « chantages » s'exercent auprès des élus. Cela accentue les inégalités. Des violences peuvent se manifester. Les concurrences et rivalités entre groupes sociaux, communautés augmentent.

Cette dévitalisation institutionnelle est couplée à la situation financière du pays contraint par le remboursement de la dette et de ses intérêts, et les critiques de plus en plus fortes formulées par les citoyens et de nombreux acteurs sur la complexité, l'inertie du « mille-feuille » et le coût de l'organisation institutionnelle. Le différentiel entre les attentes des citoyens et la capacité des pouvoirs publics à y répondre est croissant.

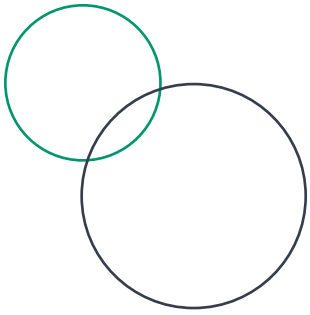
Dans ce cadre, l'arrivée au pouvoir, à l'échelon national, d'un gouvernement qui fait de la réduction de la dette son objectif majeur et fait adopter dans la constitution une règle d'or budgétaire, conduit à une reprise en main par l'Etat des pouvoirs locaux, des collectivités qui deviennent des niveaux applicatifs de schémas nationaux.

Une simplification, une réduction du nombre de niveaux et une « mise sous tutelle » des collectivités qui ont survécu modifient radicalement le paysage et le fonctionnement des institutions dans la région. Les représentants de l'Etat en région, les préfets sont les maillons forts de la gouvernance.

Si le fonctionnement est simplifié, les « particularismes locaux » sont gommés, créant des revendications vite balayées au nom de l'efficacité globale. En Auvergne-Rhône-Alpes, la situation reste toutefois plus complexe que dans d'autres régions, la taille de la Région et l'existence de nombreuses métropoles et d'un tissu très urbain d'une part et des espaces de montagne et ruraux, d'autre part crée des tensions fortes entre les acteurs pour le partage des ressources, les critères de répartition et la neutralité des représentants de l'Etat peuvent être fortement contestées.

La société civile n'est pas associée, certains n'hésitent pas à formuler qu'elle est le passager clandestin des décisions.





04

La mise en perspective des scénarios de territoire par rapport aux scénarios de contexte

La confrontation des scénarios de territoire et de contexte est présentée dans le tableau d'enjeux croisés de la page suivante qui correspond à la démarche qui a été conduite par la section et dont le double mérite est de synthétiser les impacts croisés identifiés et de mettre en évidence, de manière purement qualitative, dans quelle mesure les différents scénarios de territoire « résistent » aux différents scénarios de contexte.

Ce tableau ci-après permet d'évaluer la robustesse, la pertinence, la cohérence ou encore la légitimité des scénarios internes, lorsqu'on les confronte aux scénarios de contexte. **Un scénario de territoire n'est de fait pas étanche à son environnement : il « absorbe » plus ou moins le contexte d'ensemble dans lequel il s'inscrit.** Il s'agit donc d'entrevoir comment chacun des scénarios de territoire résisterait à l'évolution, plus ou moins favorable, de l'environnement extérieur.

LEGENDE

++ Très forte robustesse, pertinence, cohérence et légitimité sur le plan interne[12] et sur le plan externe[13]

+ Bonne robustesse, pertinence, cohérence sur le plan externe et sur le plan interne

+/- Robustesse, pertinence, cohérence et légitimité aléatoires sur le plan externe et sur le plan interne

- Faible robustesse, pertinence, cohérence et légitimité sur le plan externe et sur le plan interne

-- Très faible robustesse, pertinence, cohérence et légitimité sur le plan externe et sur le plan interne.

[12] Cohésion et identité, légitimité interne de ce scénario.
[13] Auvergne-Rhône-Alpes et sa contribution au monde environnant.

SCÉNARIOS DE TERRITOIRE / SCÉNARIOS DE CONTEXTE	**Coordination des gouvernances dans l'espace régional pour favoriser le vivre-ensemble** *Entre coopération stratégique et démocratie territoriale : un modèle de gouvernance hybride*		**Les gouvernances privatisées** *Le basculement vers un modèle dominé par des logiques privées, segmentées, impactant la régulation publique et le vivre-ensemble et propice à des logiques autoritaires.*		**D'une gouvernance régionale par la compétitivité à la mosaïque territoriale** *L'évolution d''une gouvernance centralisée à une recomposition territoriale en réseaux*		**Des gouvernances fragmentées et dispersées** *De la dualité et la dévitalisation institutionnelle à la reprise en main par l'Etat*	
	Appréciation	Commentaires	Appréciation	Commentaires	Appréciation	Commentaires	Appréciation	Commentaires
Fragmentation de la gouvernance et incertitudes « puisque ces mystères nous dépassent, feignons de les organiser »	-	Difficulté de faire vivre ce scénario dans le contexte	++	Incertitudes sont des opportunités et remplacement institutions par grands groupes	+	Coexistence plutôt cohérente	+	Continuité et opportunités
Une gouvernance techno-scientifique s'impose au monde	+	Compatibilité Participation d'AURA au scénario de contexte	++	Forte cohérence	+	Pas incompatible et cohérence	+	Compatibilité existante
La coopération fructueuse	++	Compatibilité très forte	-	Cohérence faible	-	Contradiction	-	La région est peu participante
Du repli à l'obscurantisme	--	Risque fort	--	Très faible	+	Compatibilité possible	+	Compatibilité possible
ROBUSTESSE		Risque très différent selon les scénarios,		Scénario dont l'adaptation est variable avec une forte amplitude selon le contexte		Scénario plutôt adapté aux différents contextes		Scénario adaptable à différents contextes

Ce que le tableau fait apparaître c'est que les scénarios de territoires les moins fortement marqués par une typologie de gouvernances qu'elles soient coopératives ou privatisées ont une capacité d'adaptation assez différente selon les scénarios de contexte. La plasticité des scénarios 3 et 4 aux différents scénarios de contexte est le résultat d'une moins forte compatibilité à certains scénarios de contexte, même si cela se caractérise aussi par un antagonisme plus mesuré avec d'autres scénarios de contexte.

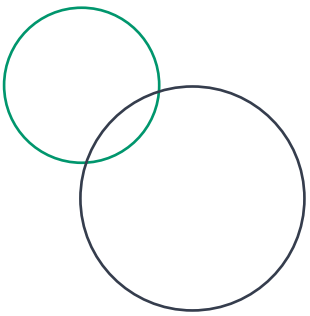
A l'inverse, les scénarios de territoire 3 et 4, n'ont pas de compatibilité très forte avec certains scénarios de contexte. En revanche, ils n'ont pas d'incompatibilité majeure avec les autres scénarios de contexte.

Ce que l'on observe c'est qu'au final, ces scénarios sont moins sous-influence des scénarios de contexte.

Il faut noter que dans les scénarios de contexte, « la coopération fructueuse » et « du repli à l'obscurantisme » sont les scénarios qui ont le plus d'amplitude par rapport aux différents scénarios de territoires.

Il faut rappeler que la mise en perspective des scénarios de territoire par rapport aux scénarios de contexte permet d'évaluer la fragilité du scénario dans des environnements différents, ils sont des indicateurs de risque ou de fragilité, en aucun cas des critères qui permettraient seuls d'arbitrer entre les différents scénarios, considérant que des éléments de moindre compatibilité ne signifient en aucun cas l'impossibilité de tel ou tel scénario de territoire , mais donne un éclairage sur les conditions plus ou moins facilitées de leur mise en œuvre.





05

Les leviers d'action, les balises qui différencient les scénarios de territoire selon les politiques publiques

Le tableau suivant se veut une synthèse des leviers mobilisés, politique publique par politique publique, dans chacun des scénarios. A l'inverse, il révèle également que les choix opérés dans chacune des politiques contribuent peu ou prou à tel ou tel scénario de territoire.

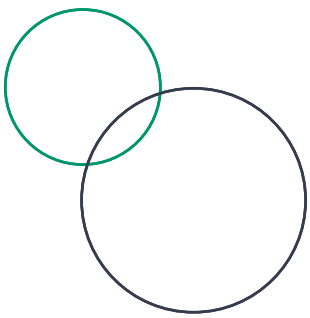
Scénarios de territoire / Domaine de politiques publiques et de gouvernance associées	Coordination des gouvernances dans l'espace régional pour favoriser le vivre-ensemble	Les gouvernances privatisées	D'une gouvernance régionale par la compétitivité à la mosaïque territoriale	Des gouvernances fragmentées et dispersées
Institutions	• Un contrôle raisonné et une subsidiarité se met en place, des expérimentations comme le revenu universel sont débattues • La conscience d'un équilibre fragile est partagée et conduit aux consensus nécessaires	• Les situations conflictuelles se multiplient et des dérives autoritaires constatées • La sécurité est déléguée à des sociétés privées	• Les pôles urbains et villes sont porteuses d'initiatives et projets infra-régionaux	• Après le maintien du mille-feuille et dévitalisation la reprise en mains par l'Etat conduit à une mise sous tutelle des collectivités
Economie	• Planifier pour l'intérêt général, • Valoriser la place de l'humain • Rôle moteur de la Région	• Dérégulation : tous entrepreneurs • Métropolisation renforcée • High tech privilégiée : digitalisation et financiarisation de la DATA de l'économie • Recherche de rendements immédiats et vision court-termiste.	• Privilégier la compétitivité économique et l'attractivité éco seule • Développement de l'économie par cycle et d'oligopoles • Prime à l'innovation • Modification agriculture : cycles courts	• Concentration en pôles économiques • Développement des inégalités territoriales et emplois précaires
Aménagement du territoire	• Région est le chef de file du développement territorial • Spécialisation et modernisation du service public • Organisation du partage de l'espace et gestion du foncier • Renforcement du lien intergénérationnel	• Pouvoir d'assouplissement de la Région • Retrait des arbitrages et absence de gestion des concurrences • Privatisation d'espaces • Surveillance des citoyens dans l'espace public	• Renforcement des Clivages sociaux : mise en concurrence des territoires et inégalités assumées • Encourager les initiatives • Renforcement des archipels urbains et différenciation infra territoriale renforcée selon les populations	• Clivage mais action SRADDET à minima (gestion de la pénurie de moyens) et Zones différenciées selon les CSP
Mobilités	• Politique volontariste, adaptée aux besoins de développement des mobilités des populations	• Le développement de sociétés de transport privées est privilégié	• Il existe des politiques au niveau des pôles urbains mais pas à l'échelle de la région	• Seul un service minimum est rendu faute de moyens

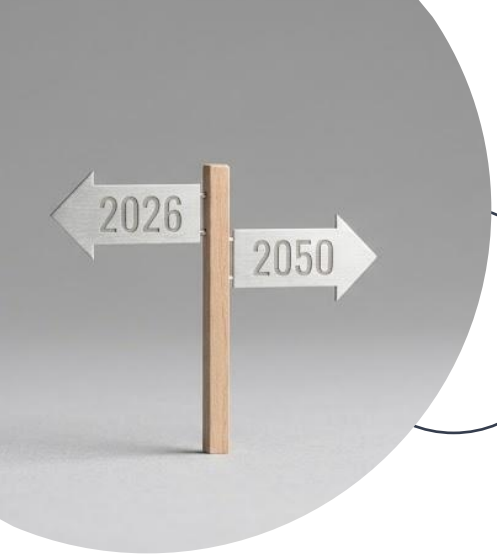
Scénarios de territoire / Domaine de politiques publiques et de gouvernance associées	Coordination des gouvernances dans l'espace régional pour favoriser le vivre-ensemble	Les gouvernances privatisées	D'une gouvernance régionale par la compétitivité à la mosaïque territoriale	Des gouvernances fragmentées et dispersées
Société civile 	• L'association et participation active à tous les niveaux est la règle	• L'affaiblissement du système électif conduit à une intensification du lobbying des différentes composantes de la société civile	• Fracture entre société civile et politique puis réponse organisée de manière différente au niveau des villes certaines fortement accompagnées par la société civile	• La société civile est écartée, parfois instrumentalisée la fracture est consommée avec la gouvernance politique
Environnement 	• La durabilité est un critère déterminant intégré de manière concrète dans la stratégie de planification	• La dérégulation et l'assouplissement des normes sont les principes pour prioriser solutions technologiques et renforcement des dimensions assurantielles	• Délégation aux pôles urbains et intercommunalités et absence de politiques globales	• S'attendre à un renforcement des conflits d'usage entre urbains et ruraux
Finances 	• Acquisition à terme possible de l'autonomie fiscale de la Région	• Sous-traitance de nombreuses missions au secteur privé	• Contraintes financières fortes • Priorité et concentration de l'intervention régionale sur économie • Mutualisation des moyens au niveau des pôles urbains pour faire face aux besoins des populations	• Reprise en mains par l'Etat compte tenu de la situation financière
Inégalités sociales 	• Mise en place d'une politique volontariste de réduction des inégalités	• On assiste à l'absence de politique de correction des inégalités, c'est une volonté assumée	• Des politiques de correction différentes suivant les villes	• les politiques correctives sont abandonnées faute de moyens
Education 	• Conduite d'une réforme ambitieuse sur les objectifs et la répartition des moyens du système éducatif et de la formation	• Une partie majeure du système éducatif est confié au privé	• Le peu de moyens consacrés à l'éducation favorise une concentration et une rationalisation par de grands groupes privés	• Incapacité du système dual à corriger les inégalités

Scénarios de territoire / Domaine de politiques publiques et de gouvernance associées	Coordination des gouvernances dans l'espace régional pour favoriser le vivre-ensemble	Les gouvernances privatisées	D'une gouvernance régionale par la compétitivité à la mosaïque territoriale	Des gouvernances fragmentées et dispersées
Tourisme 	• Développement du tourisme est soutenu il est régulé	• Le développement du tourisme n'est soumis à aucune régulation, la libre entreprise est la règle	• Le tourisme est géré selon une politique à la carte et diffère selon les territoires	• La concurrence et la fragmentation de l'offre conduisent à une concentration sur sites tourisme haut de gamme
Culture 	• Soutenir et développer la circulation des idées, des œuvres - action culturelle	• Abandon d'une politique culturelle, Luxe métropolitain et industries culturelles formatées occupent la quasi-totalité du paysage culturel	• Les politques culturelles sont des exceptions territoriales, prise en mains par les pôles territoriaux selon leurs priorités ou non, plus aucune préoccupation collective sur le sujet	• Dualité culturelle entre territoires privilégiés et les autres, si les grandes institutions culturelles métropolitaines voient leur budget réduit dans le cadre de la prise en main de l'Etat mais continuent d'exister en mobilisant des fonds privés, les autres activités disparaissent
Santé 	• Le travail en réseau est privilégié, permettant d'assurer des services de qualité	• Les cliniques privées sont en situation de quasi-monopole mais il existe une concurrence des territoires pour leur offrir des conditions d'accueil facilitées	• La santé caractérise les fractures territoriales entre archipels urbains et autres parties du territoire	• Les inégalités d'accès entre les territoires sont manifestes, la reprise en mains par l'Etat se caractérise par une politique de concentration renforcée pour des économies d'échelle
Sport 	• La forme associative est renforcée	• L' auto entrepreneuriat devient la forme dominante de l'organisation sportive	• Différentes formes sont en concurrence pour organiser l'offre sportive, elles sont plus ou moins développées selon les territoires	• Les sociétés commerciales organisent l'offre sportive, renforçant les inégalités d'accès et de pratiques

Scénarios de territoire / Domaine de politiques publiques et de gouvernance associées	Coordination des gouvernances dans l'espace régional pour favoriser le vivre-ensemble	Les gouvernances privatisées	D'une gouvernance régionale par la compétitivité à la mosaïque territoriale	Des gouvernances fragmentées et dispersées
Religions et valeurs communes	• Réaffirmation de la laïcité et des valeurs du contrat social	• Abandon de la laïcité	• Laïcité à géométrie variable selon les territoires	• Affirmation du communautarisme religieux
Production et application	• Promotion et liberté de la vie associative	• La vie associative s'organise en lobby pour peser comme acteur économique privé	• Instrumentalisation de la vie associative par les pôles urbains en fonction des priorités locales très différentes suivant les territoires	• La réduction du champ de la vie associative est actée comme levier de la réduction des dépenses publiques

Ce tableau propose une grille de lecture politique par politique des impacts des choix relevant de tel ou tel scenario et de ce qui les différencie. Cette grille de lecture doit permettre de davantage anticiper sur les différentes options qui s'offrent aux décideurs.





Conclusion

En conclusion de ce travail de prospective, une conviction s'impose : la question des gouvernances n'est pas un sujet parmi d'autres.

Elle constitue le fil conducteur de notre capacité collective à répondre aux grandes transitions qui redessinent déjà le monde. Les défis climatiques, géopolitiques, démographiques, technologiques, économiques ou encore démocratiques ne sont pas uniquement des problèmes sectoriels ; ils interrogent d'abord notre aptitude à décider ensemble, à arbitrer des intérêts contradictoires, à construire de la confiance et à inscrire l'action publique dans le temps long.

Le côté sombre de certains scénarios, n'est pas le fruit du hasard, cela correspond au sentiment d'urgence ressenti dans la période d'élaboration de cette réflexion et à la nécessité de dégager des priorités face à une période de forte incertitude.

Comme le souligne ce document, la prospective ne consiste pas à prédire l'avenir, mais à éclairer de l'impact possible des choix d'aujourd'hui afin de rendre possibles les futurs souhaités ou non par le lecteur.

Le premier enseignement de ce travail est précisément qu'il n'existe pas une gouvernance idéale, universelle et intemporelle.

Les gouvernances sont multiples parce que les sociétés sont elles-mêmes devenues plus complexes, plus ouvertes, mais aussi plus fragmentées. Elles associent des acteurs publics, privés, associatifs, scientifiques, citoyens, parfois en coopération, parfois en concurrence. Elles évoluent selon les territoires, les cultures politiques, les rapports de force et les crises qui les traversent.

Cette pluralité ne doit pas être perçue comme une faiblesse ; elle constitue au contraire une richesse dès lors qu'elle s'inscrit dans un cadre partagé de valeurs, de responsabilités et de recherche de l'intérêt général.

Les quatre scénarios de territoire élaborés dans ce rapport montrent que les trajectoires futures ne seront pas uniquement déterminées par les contraintes extérieures. Les variables de contexte pèsent incontestablement sur les territoires, mais elles n'annulent jamais totalement les marges d'action locales. C'est probablement là le principal message d'espoir de cette réflexion : même dans un environnement mondial instable, les territoires conservent une capacité d'initiative. Ils peuvent choisir de renforcer la coopération plutôt que la fragmentation, la participation plutôt que le repli, la confiance plutôt que la défiance.

Les leviers existent ; encore faut-il les actionner suffisamment tôt. La prospective rappelle ainsi que les politiques publiques ne sont jamais condamnées à subir les événements : elles peuvent contribuer à orienter les trajectoires.

Pour autant, cette réflexion invite également à une forme de lucidité. Les fractures démocratiques observées aujourd'hui pourraient s'accentuer si les institutions ne continuent pas à développer leur capacité à produire du sens, de la proximité et de l'efficacité.

La défiance envers les institutions, l'abstention, la montée des radicalités ou encore le sentiment de ne plus être entendu constituent autant de signaux même plus faibles qui, additionnés, peuvent devenir les marqueurs d'une crise durable de la démocratie représentative.

Les gouvernances de demain devront donc relever un défi inédit : non seulement décider efficacement, mais être reconnues comme légitimes par celles et ceux qu'elles gouvernent. La légitimité ne pourra plus reposer exclusivement sur l'élection ou sur l'expertise ; elle devra davantage intégrer la transparence, l'explication, la participation et l'évaluation permanente des politiques publiques.

Cette évolution appelle un changement de culture administrative et politique. Pendant longtemps, gouverner signifiait principalement organiser, réglementer et arbitrer. **Demain, gouverner consistera davantage à fédérer, animer des réseaux d'acteurs, produire de la coopération et accompagner les transformations. Mais la décision devra rester l'objectif final, l'action devra accompagner le récit, s'inscrire dans une approche globale et un système de valeurs partagés**. Les institutions devront développer des compétences nouvelles : intelligence collective, médiation, expérimentation, capacité à intégrer les savoirs scientifiques autant que les savoirs citoyens. La qualité des processus de décision deviendra aussi importante que les décisions elles-mêmes.

Dans cette perspective, le rôle de la société civile organisée apparaît déterminant. Associations, organisations professionnelles, partenaires sociaux, chambres consulaires, établissements d'enseignement supérieur, monde de la recherche ou acteurs culturels ne peuvent plus être considérés comme de simples parties prenantes consultées ponctuellement. Ils sont des producteurs de connaissances, des relais d'innovation sociale, des médiateurs entre institutions et citoyens et parfois des acteurs opérationnels de premier plan. Ils participent du vivre-ensemble et en constituent un des piliers.

Leur implication ne saurait cependant être conçue comme un substitut à la responsabilité publique. L'enjeu est bien de construire une complémentarité équilibrée entre démocratie représentative, démocratie participative et démocratie de projet.

Une autre interrogation majeure traverse ce travail : celle de la place des technologies dans les gouvernances futures. Intelligence artificielle, blockchain, plateformes numériques, exploitation massive des données ou encore automatisation de certaines décisions ouvrent des perspectives considérables en matière de transparence, de simplification et d'efficacité.

Mais elles soulèvent simultanément des questions essentielles relatives à la souveraineté, aux libertés publiques, aux modifications en profondeur de l'organisation et de la place du travail, aux biais algorithmiques[14] ou encore à la concentration des pouvoirs.

La technologie ne constitue jamais une gouvernance en elle-même ; elle n'est qu'un instrument.

La véritable question demeure politique : quelles finalités souhaitons-nous lui assigner ? Une gouvernance augmentée par les technologies ne sera démocratique que si celles-ci demeurent transparentes et au service du débat collectif et du contrôle citoyen.

Cette réflexion invite également à dépasser une vision strictement institutionnelle de la gouvernance. De ce fait, les défis de demain seront profondément territoriaux. Les régions, départements, métropoles, communes et intercommunalités, espaces ruraux ou montagnards n'affronteront pas les mêmes vulnérabilités ni les mêmes opportunités. Les réponses devront donc conjuguer cohérence nationale et différenciation territoriale. Le principe de subsidiarité pourrait ainsi devenir l'un des piliers des gouvernances de demain : traiter chaque problème au niveau où il peut être résolu avec le plus d'efficacité, tout en maintenant une solidarité entre les territoires afin d'éviter l'accroissement des inégalités.

Cette réflexion ouvre plusieurs chantiers de travail et d'actions.

Le premier concerne la mesure de la qualité des gouvernances. Les politiques publiques disposent aujourd'hui de nombreux indicateurs économiques, environnementaux ou financiers. Elles sont beaucoup moins bien outillées pour apprécier la qualité des processus de gouvernance eux-mêmes : confiance des citoyens, qualité du dialogue entre acteurs, capacité d'anticipation, résilience institutionnelle ou encore degré de coopération entre organisations. Construire de tels indicateurs constituerait une avancée importante pour objectiver les débats et mieux évaluer les réformes. A cela un corollaire : inscrire durablement la prospective dans la décision publique. Trop souvent mobilisée à l'occasion d'exercices ponctuels, elle gagnerait à devenir une composante permanente des politiques régionales afin d'éclairer les choix budgétaires[15], les investissements structurants et les grandes stratégies territoriales. Il s'agit de faire notre la célèbre formule d'Emile de Girardin : « gouverner c'est prévoir. Ne rien prévoir, ce n'est pas gouverner, c'est courir à sa perte ».

Le deuxième vise à renforcer les espaces de dialogue entre décideurs publics, société civile, entreprises, chercheurs et citoyens. La complexité croissante des enjeux appelle des lieux permanents de confrontation des analyses et de co-construction des solutions. Dans ce cadre, une réflexion approfondie devra être menée sur le renouvellement des corps intermédiaires eux-mêmes.

[14] Erreur systématique qui rend les résultats d'un algorithme ou d'une intelligence artificielle injustes, discriminatoires ou non neutres.
[15] Telle la démarche d'analyse financière prospective mise en place par le CESER Grand Est en lien avec le Conseil Régional.

Les évolutions sociologiques, les nouvelles formes d'engagement citoyen et la transformation du bénévolat interrogent leur représentativité, leurs modes de fonctionnement et leur capacité à fédérer durablement les citoyens autour de projets collectifs.

Le troisième chantier réside dans l'analyse comparée des gouvernances territoriales. Les expérimentations conduites en France comme à l'étranger[16] montrent que certaines innovations institutionnelles produisent des résultats prometteurs lorsqu'elles reposent sur la confiance, la coopération et une véritable culture de l'évaluation. Leur observation pourrait nourrir les futures politiques publiques régionales.

Cet objectif intégrera les répercutions de l'intelligence artificielle et des technologies numériques sur les processus démocratiques. Au-delà des innovations techniques, on ne pourra pas faire l'économie d'une analyse et d'une anticipation des conséquences sur la répartition des pouvoirs, les modes de participation citoyenne, la production, la circulation de l'information et la lutte contre la désinformation. Pour cela, il s'agira de développer une véritable culture de l'expérimentation, levier majeur face à des futurs incertains. Aucune réforme ne peut prétendre détenir seule, la solution. Les territoires devront pouvoir tester, évaluer, corriger et diffuser progressivement les innovations qui auront démontré leur efficacité.

Enfin, la gouvernance devra devenir elle-même un objet d'apprentissage collectif. Former les élus, les cadres publics, les responsables associatifs et économiques aux méthodes de prospective, de concertation, de médiation ou de coopération interinstitutionnelle constitue sans doute l'un des investissements les plus stratégiques pour les décennies à venir.

Bien sûr, ce travail n'apporte pas une réponse définitive à la question des gouvernances à l'horizon 2050 ; il ouvre un espace de réflexion, de débat et d'action.

Sa principale contribution est de rappeler qu'aucun futur n'est écrit d'avance. Les scénarios dessinent les conséquences possibles des choix que nous ferons ou que nous renoncerons à faire. **La prospective retrouve ainsi son sens premier : transformer l'incertitude en responsabilité.**

À l'horizon 2050, les véritables questions ne seront-elles pas de savoir : quelles gouvernances auront su préserver l'essentiel ? Quelle confiance entre les citoyens ? Quelle capacité d'agir collectivement ? Quel équilibre entre efficacité et démocratie ? Quelles institutions résilientes voulons-nous transmettre aux générations futures ?

Car gouverner, au fond, ne consiste pas seulement à administrer le présent ; c'est préparer, avec lucidité et humilité, les conditions d'un avenir que personne ne peut prévoir entièrement mais que chacun peut contribuer à construire.

[16] Ces expérimentations sont recensées et détaillées par les auteurs suivants : Loïc BLONDIAUX sur le thème de la démocratie participative, Charles SABEL et Jonathan ZEITLIN qui ont forgé le concept de gouvernance expérimentale et Elinor OSTROM, prix Nobel d'économie autour de la gouvernance des biens communs.

Annexes

Annexe 1
La méthode

On commence par définir une liste de variables dites « de contexte ». Il s'agit de thèmes (ou de sujets) sur lesquels, à notre niveau « régional », nous n'avons aucune prise. Nous ne pouvons pratiquement que les subir. Et pourtant ces variables vont indubitablement influencer notre sujet de réflexion, à savoir « **Les GOUVERNANCES à horizon 2050** ».

On peut citer, par exemple :

- La géopolitique mondiale,
- La démographie mondiale,
- Le cadre européen.

Pour chacune des variables retenues (après de longs débats entre nous), on constitue sa fiche descriptive :

- Comment a-t-elle évolué depuis ces dernières années,
- Comment peut-on la mesurer en toute impartialité,
- Et surtout, quelles sont ses évolutions possibles à horizon 2050, au regard des différentes gouvernances (sous forme de trois ou quatre hypothèses).

Viens ensuite le moment de constituer une liste de variables dites « de territoire ». Il s'agit de thèmes (ou sujets) pour lesquels nous AVONS une action possible, permettant d'en orienter le devenir dans les années futures. On peut citer par exemple :

- Le changement climatique (au niveau d'actions locales)
- L'économie régionale,
- La vie associative.

Comme pour les variables de contexte, on constitue leurs fiches descriptives, avec, pour chacune d'elles, plusieurs hypothèses d'évolution d'ici 2050.

Le moment délicat arrive, ayant en notre possession :

- sept variables de contexte, ayant chacune trois ou quatre hypothèses d'évolution,
- quatre variables de territoire, ayant également chacune trois ou quatre hypothèses d'évolution.

Faites le compte, le croisement de toutes ces hypothèses peut théoriquement conduire à des possibilités considérables de combinaisons tant pour les scénarios de contexte, que pour les scénarios de territoire.

Après travail en section, nous en avons retenu finalement **QUATRE scénarios de contexte** et **QUATRE scénarios de territoires**, présentés dans le rapport. Ces scénarios se veulent distincts les uns des autres et également contrastés dans leur contenu.

Annexe 2
Champs des gouvernances, gouvernances et … : les enjeux

Il ne s'agit pas ici de reprendre l'exhaustivité des réflexions présentés mais d'en synthétiser les questions principales.

➸ Gouvernances et droit

Les deux notions de « gouvernance » et de « droit » semblent a priori étrangères car elles obéissent à des logiques différentes. D'un côté, les règles de droit ordonnent les rapports humains. De l'autre, la gouvernance semble éloignée de cette dimension contraignante du droit, privilégiant une recherche d'efficacité qui relève plutôt d'une démarche managériale. D'un point de vue chronologique, la gouvernance est du reste une notion plus moderne que le droit qu'elle contribuerait à perfectionner.

Pourtant, les indices d'un rapprochement sont présents. En premier lieu, parce que la - bonne - gouvernance a besoin, pour se développer, d'un cadre institutionnel et d'une traduction juridique. En développant des autorités indépendantes de régulation ou en institutionnalisant des modes de consultation citoyenne, le droit est par exemple mobilisé en soutien de la gouvernance. Par ailleurs, cette juridicisation de la gouvernance n'est pas sans impact sur le droit lui-même. De nouvelles formes de droit voient le jour ou bien se renforcent. Le droit est ainsi de plus en plus souvent négocié, ce qui impacte tant l'élaboration des actes (qui prend en compte davantage de consultations) et la nature de ces actes (moins souvent unilatéraux, davantage contractuels). Le droit souple qui vise à convaincre ou inciter, pas seulement à contraindre ou sanctionner, se développe, de même que le contrôle de proportionnalité des décisions administratives.

➸ Gouvernances et blockchain

Plusieurs définitions de la blockchain, peuvent être données suivant l'angle que l'on souhaite caractériser. La définition généraliste est la suivante : une blockchain est une technologie pour une nouvelle génération d'applications transactionnelles qui, grâce à un mécanisme de consensus collectif couplé avec l'utilisation d'un grand livre de compte public, décentralisé et partagé, établit la confiance, la responsabilité et la transparence tout en rationalisant les processus d'affaires.

L'incarnation la plus connu de la blockchain sont les monnaies numériques et parmi elles le bitcoin, elle peut être utilisée pour d'autres usages comme l'énergie et la santé (dossiers médicaux partagés). La blockchain a des impacts environnementaux, économiques et s'accompagnent d'enjeux et défis juridiques.

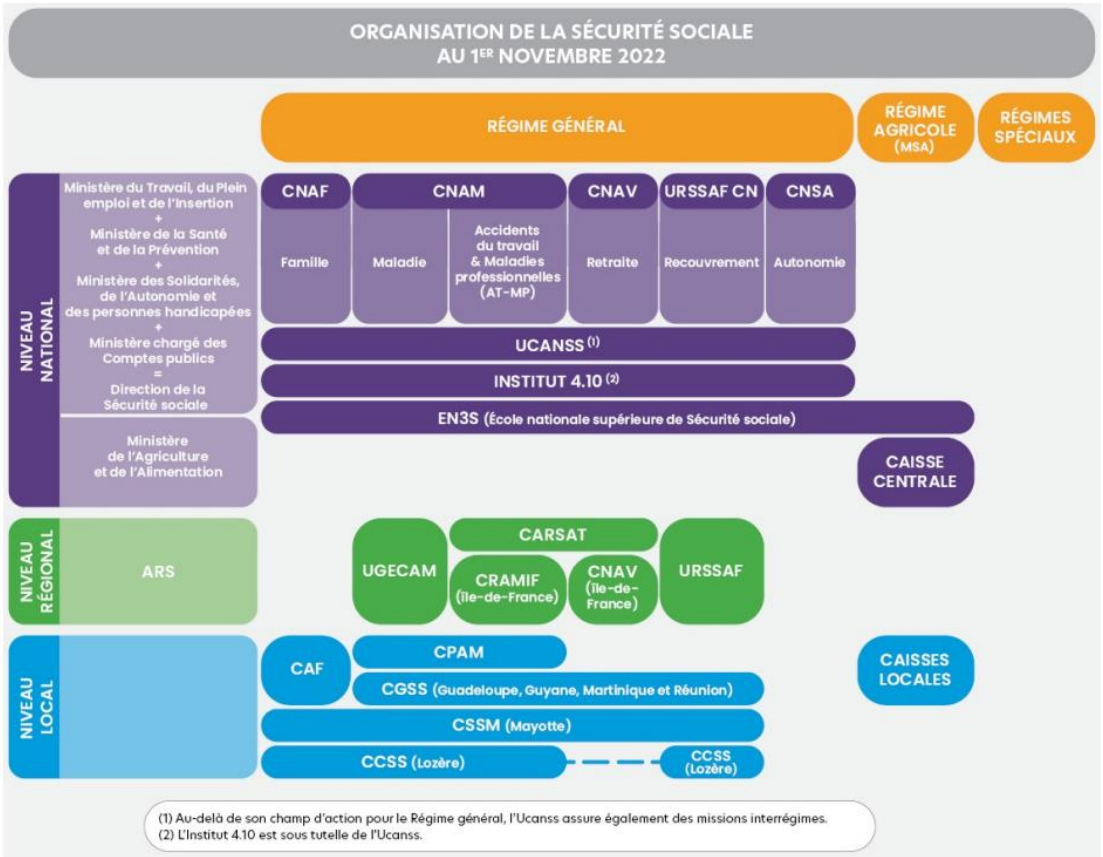
Elles ouvrent des portes vers de nouveaux types de gouvernances à travers les organisations autonomes décentralisées. L'utilisation de la blockchain dans les gouvernances peut entraîner des évolutions profondes, dans le secteur public, la blockchain améliore la transparence des processus administratifs, réduit la corruption et renforce la confiance des citoyens en permettant une traçabilité accrue des fonds publics. Pour les entreprises privées, elle facilite la gestion sécurisée des chaînes d'approvisionnement, l'automatisation des contrats et l'optimisation des processus opérationnels grâce aux contrats intelligents. En outre, la blockchain offre des opportunités inédites pour la démocratie participative, en permettant des systèmes de vote plus sûrs et vérifiables. Elle peut jouer un rôle sur l'inclusion et la participation Citoyenne : elle facilite la création de systèmes de vote sécurisés et accessibles, permettant une participation citoyenne directe et vérifiable un renforcement de l'Engagement en permettant aux citoyens de participer activement aux décisions publiques, augmentant ainsi leur implication et confiance dans les processus démocratiques. Elle comporte un certain nombre de limites comme la complexité ou l'absence de contrôle ou de régulation.

➸ Gouvernances et paritarisme

C'est à travers les exemples de gouvernance d'organismes comme la CARSAT (Caisse d'assurance retraite et de la santé au travail) et de l'AGIRC-ARRCO que la relation entre gouvernances et paritarisme a été abordée. Au sein de ces organismes siègent les représentants des entreprises et des représentants des syndicats de salariés.

La CARSAT est un organisme du régime général de sécurité sociale ayant une compétence régionale. Elle s'inscrit dans le schéma d'organisation et de gouvernance de la sécurité sociale.

Il y a deux CARSAT en région. Une en Rhône-Alpes, une en Auvergne. Leurs activités sont les suivantes : la préparation et le paiement des retraites (pour les deux CARSAT, cela représente 20 Milliards d'euros par an), la tarification et prévention des risques et maladies professionnelles, l'accompagnement social sur l'accès aux soins et la prévention de la désinsertion professionnelle et la prévention du bien vieillir.



https://www.securite-sociale.fr/la-secu-cest-quoi/organisation/les-branches

Les CARSAT sont pilotées par une direction générale et un conseil d'administration, dans lequel siègent des représentants des organisations syndicales de salariés et des organisations d'employeurs dont la répartition des sièges dépend de la représentativité de chacune des organisations, des personnalités qualifiées et des représentants du personnel.

AGIRC-ARRCO est une fédération de caisses de retraite deuxième régime de retraite après la Caisse Nationale d' Assurance Vieillesse (CNAV) , c'est un régime dit complémentaire de la retraite versée par la sécurité sociale, permettant de cotiser au-delà du plafond de la sécurité sociale pour les cadres à l'origine en 1947 à travers l'AGIRC et en 1961 a été créée l'ARRCO et en 1970 la généralisation des caisses complémentaires et l'obligation de cotisation complémentaire a été acté permettant d'améliorer le montant des pensions. L'AGIRC--ARRCO c'est 92 milliards d'euros versés par an, c'est une gouvernance dite « full paritaire » où ne sont représentés que les représentants des employeurs et des syndicats. C'est 800 points d'accueil des adhérents sur le territoire national. C'est un régime qui se gère sur le long terme, à 70 ans qui correspondent à 40 ans de cotisation, 20 ans de perception et 10 ans de réversion. C'est le calcul qui est fait par les actuaires.

Il y a deux types de paritarisme : un paritarisme de négociation sur l'évolution du régime et la définition des différents paramètres tous les 4 ans, cela se fait sans l'Etat et un paritarisme de gestion qui constitue le conseil d'administration, le bureau, l'assemblée générale et les commissions.

Les régimes de retraites se coordonnent notamment pour la prévention.

Le régime est piloté à 15 ans et détient des réserves importantes.

Plusieurs enjeux ressortent sur les gouvernances et le paritarisme comme des points liés aux questions de gouvernance :

- La représentativité avec les mesures d'audience des organisations,
- La parité,
- La notion de conflits d'intérêts qui se durcit au sein des organismes paritaires,
- La rémunération,
- La relation entre administrateurs qui ont un nombre de mandats limités et administratifs qui sont présents dans la durée,
- Engagement/ investissement,
- La démocratie dans le paritarisme et la lisibilité de cette gouvernance.

En prospective, il y a le risque pour l'AGIRC-ARRCO de la prédation de l'Etat qui s'intéresse aux réserves du régime. L'objectif est de pérenniser le régime en s'appuyant sur les partenaires sociaux.

➸ **Gouvernances et finances**

En matière de finances, les enjeux concernent les grandes fonctions de la finance à savoir les transactions, l'épargne et son corollaire le financement de l'économie et l'octroi de crédits et la mesure du risque versus la rentabilité. Les enjeux sont essentiellement autour de la notion de confiance et de transparence, on peut citer entre autres la sécurité des opérations et de l'épargne, la lutte contre le blanchiment, la transformation de l'épargne en crédits et risques de liquidités. Si au niveau mondial et national, après chaque grande crise, des institutions ou des régulations plus contraignantes apparaissent, cela se traduit par une responsabilisation des acteurs, une supervision des stratégies et des exigences en termes de gouvernances. Cela avec un souci principal : éviter les crises financières.

De nouvelles formes de finances s'appuyant sur des gouvernances spécifiques se développent : finance responsable, participative, islamique, …

Concernant la gouvernance du système financier plusieurs questions se posent : une gouvernance globale ? À l'échelle des pays ? Dans quelle monnaie (euro, dollar, renmimbi, ...) ? Quelle attitude face aux paradis fiscaux, aux pays non solvables ? Qui gère la gouvernance, Etats, cabinets privés ? Quel modèle ? Quels liens avec la souveraineté et la démocratie dans cette gouvernance ? Quelle place dans la gouvernance pour la diversité des acteurs financiers et leur différence culturelle ? Comment la gouvernance intègre-t-elle l'anticipation et la prévention ? Quelle acceptation d'une gouvernance globale ? Le principe de subsidiarité est-il

intégré ? Quelle intégration des finances publiques dans la régulation ?

➸ Gouvernances et société civile

La société civile est au cœur des problématiques de gouvernances. Plusieurs éléments caractérisent cela :

- La crise de la démocratie représentative met la société civile au premier plan,
- Les forces de la société civile varient selon les systèmes politiques et les époques,
- Les formes d'expression et les modes d'action de la société civile sont très diverses,
- Les ressources de la société civile peuvent regénérer le lien social, la vie politique et favoriser l'innovation,
- Les espoirs mis dans la société civile peuvent se révéler illusoires.

La place de la Société Civile varie au regard des différents types de gouvernances : démocratie représentative, démocratie participative et démocratie « d'appropriation ».

Les enjeux pour la démocratie sont les suivants :

- Société civile et corps intermédiaires dans la crise démocratique,
- Création de conventions citoyennes,
- Évolution des modes de décision et co-responsabilité,
- Participation à l'évaluation et à l'évolution des politiques publiques.

En prospective, qu'est ce qui peut changer dans les gouvernances démocratiques ?

Le rôle croissant de la société civile fait l'objet de critiques de natures différentes : les intérêts particuliers contre l'intérêt général, le lobbying politique, l'institutionnalisation de certaines associations, la fragmentation de la société, le retour des féodalités et des corporatismes et l'importance des réseaux sociaux et les influenceurs.

Face à ces critiques différents leviers de l'évolution sont identifiés : l'élargissement de la démocratie (conventions citoyennes, grands débats, démocratie directe…), l'innovation sociale, l'invention culturelle, la revitalisation des territoires, les solidarités de proximité et la capacité d'adaptation aux évolutions.

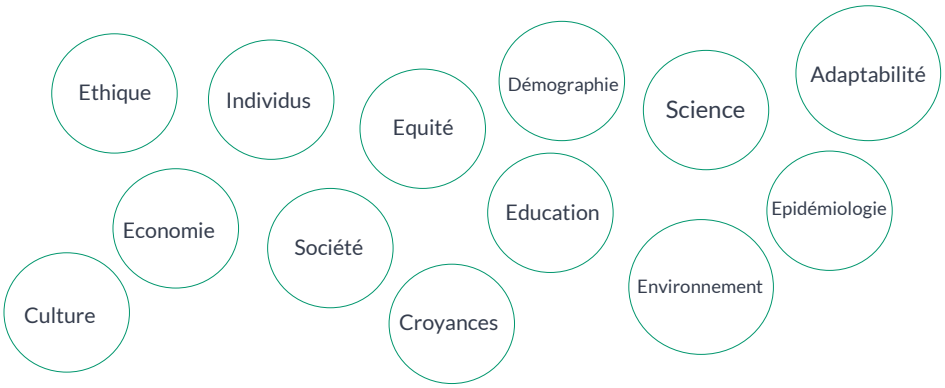
En 2050, va-t-on vers une autre conception de la société civile ? La société civile est témoin des choix de société et leur lisibilité. Elle est également l'expression des engagements et des responsabilités.

➸ Gouvernances et santé

Les premières phrases de la constitution de l'OMS énoncent les principes suivants : « LES ETATS parties à cette Constitution déclarent, en accord avec la Charte des Nations Unies, que les principes suivants sont à la base du bonheur des peuples, de leurs relations harmonieuses et de leur sécurité : La santé est un état de complet bien-être physique, mental et social, et ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou d'infirmité. La possession du meilleur état de santé qu'il est capable d'atteindre constitue l'un des droits fondamentaux de tout être humain, quelles que soient sa race, sa religion, ses opinions politiques, sa condition économique ou sociale, … ».

A partir de ce principe, quelle gouvernance de la santé ?

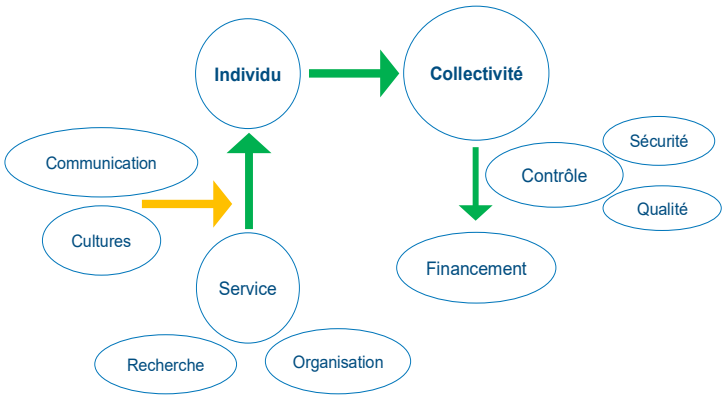
A votre avis, qu'est ce qui devrait gouverner la santé ?



La gouvernance de la santé relève d'une complexité certaine, l'Etat avec un budget de la santé de 445 Millions d'euros en 2022, s'appuie pour sa mise en œuvre sur le ministère de la santé, les Agences régionales de santé et la Caisse nationale d'Assurance Maladie. Mais de nombreux autres acteurs sont impliqués :

- Les agences nationales de régulation : Agence nationale de santé publique (Santé publique France), Haute Autorité de Santé (HAS), Agence nationale de sécurité du médicament et des produits de santé (ANSM) , Agence de la Biomédecine (ABM, Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du Travail (ANSES).
- les Professionnels de Santé et leurs Syndicats et ordres professionnels (médecins, pharmaciens, infirmiers, et autres professionnels) qui influencent les politiques de santé en négociant les conditions de travail, les rémunérations, et les normes d'exercice des professions de santé.
- Les Établissements de Santé (CHU, hôpitaux, cliniques) ce sont les Hôpitaux publics : Conférence des Directeurs Généraux (CH et CHU); Conférence des Présidents de CME (CH et CHU), Fédération de l'Hospitalisation (FHF) , les Cliniques privées et groupes financiers (Elsan, Ramsay, ...) : Fédération de l'hospitalisation privée (FHP) et les Etablissement privés solidaires (=privé non lucratif) : FEHAP et HPSBL/Reinomed; CLCC : Unicance.

Tentative de représentation



Gouvernance = arbitrages

- Les industriels de la Santé : L'industrie pharmaceutique, les fabricants de dispositifs médicaux et les entreprises de biotechnologie exercent une influence à travers la recherche, la production, et la distribution de nouveaux traitements. Leur interaction avec l'Etat pour l'autorisation et le remboursement des médicaments est cruciale pour le système de santé. Acteurs économiques, ces industriels travaillent en collaboration avec des institutions de recherche et financent des essais cliniques.
- Les Mutuelles.
- Les Associations de Patients et les Usagers : des associations comme France Assos Santé, qui regroupe des représentants de patients et d'usagers, jouent un rôle important dans la défense des droits des patients et la participation aux décisions de santé. Ces associations sont souvent consultées par les autorités. Les patients eux-mêmes, en tant que bénéficiaires du système, influencent les pratiques par leurs choix (p. ex., en orientant la demande vers certains types de soins) et leur voix est sollicitée dans les instances consultatives, comme les Conférences Régionales de Santé (cf ARS). Le rôle des réseaux sociaux est croissant.
- Les organismes consultatifs nationaux : Conférence Nationale de Santé (CNS), Haut Conseil de la Santé Publique (HCSP), Observatoire national de la démographie des professions de santé (ONDPS/DREES).
- Les organismes d'enseignement et de recherche : Conférence des Doyens des Facultés de Médecine, Organismes professionnels de formation continue (CNP et OGDPC), Organismes de recherche (INSERM, CNRS, ANR, fondations etc. ...)
- Les instances territoriales et collectivités : Conférences Régionales de la Santé et de l'Autonomie (CRSA), Conseils Régionaux, Conseils Départementaux, communes, organisations territoriales de soins (proximité).

Des formes de gouvernance structurées et spécifiques se mettent en place aussi au sein des certaines de ces entités : ex : une ARS ou un hôpital (direction, directoire, conseil de surveillance, instances consultatives...).

Les questions prospectives qui se posent sont celles de partage de pouvoirs entre décideurs, influenceurs sur les usagers et les patients. Plusieurs enjeux apparaissent : celui de la confiance des usagers et patients dans leur médecin, dans le système de santé, l'impact des réseaux sociaux dans cette confiance, l'accès à l'information et à la désinformation, l'influence des facteurs psychologiques et comportementaux, les initiatives de santé publique et l'impact des crises sanitaires. Quelle est la balance entre facteurs négatifs et positifs ?

Dans les enjeux, on peut identifier certains risques qui pèsent sur le système et sa gouvernance :

- Désengagement financier des mutuelles et une augmentation du risque à charge
- Un système de santé davantage impacté par la financiarisation
- Un risque sur la qualité des soins
- Des enjeux en termes d'information face aux croyances et fake news, ainsi qu'en termes de surveillance épidémiologique et aux prévisions.

Quel avenir d'une gouvernance globalement largement répartie pour un objectif visant à garantir l'accessibilité, la qualité, et la durabilité du système de santé ?

➸ **Gouvernances et culture**

L'UNESCO donne cette définition de la culture : "l'ensemble des traits distinctifs, spirituels, matériels, intellectuels et effectifs qui caractérisent une société ou un groupe social, englobant, outre les arts, les lettres et les sciences, les modes de vie, les lois, les systèmes de valeurs, les traditions, les croyances. » Plus généralement élément vital d'une société dynamique, la culture s'exprime dans la manière de raconter nos histoires, de fêter, de nous rappeler le passé, de nous divertir et d'imaginer l'avenir.

La culture c'est également un apport économique, avec une part importante de la Culture dans l'économie directe et des retombées économiques indirectes. C'est surtout un apport qualitatif en termes d'image et attractivité, de cohésion sociale, part du "Bonheur national brut" (bénéfices en santé, insertion, lien social, qualité de vie, développement des compétences…) c'est le 4ème pilier du développement durable.

Initialement, politique de l'Etat, la culture a connu au cours des différentes évolutions de d'organisation de la république française, des phases de décentralisation. Elle reste toutefois une compétence et une responsabilité partagée entre les différents échelons territoriaux.

« La culture n'est ni une compétence obligatoire ni une compétence facultative mais une compétence partagée (Titre III Chap. IV, articles 103 à 105 de la loi NOTRe) ».

« La responsabilité en matière culturelle est exercée conjointement par les collectivités territoriales et l'Etat dans le respect des droits culturels énoncés par la convention sur la protection et la promotion de la diversité des expressions culturelles du 20 octobre 2005 » (Art. 103).

« Les compétences en matière de culture, de sport, de tourisme, de promotion des langues régionales et d'éducation populaire sont partagées entre les communes, les départements, les régions et les collectivités à statut particulier » (art. 104). »

Ce partage se retrouve dans les régimes de gouvernance des institutions : régie directe, coopération (EPCC, GIP…), Participation aux conseils d'administration des associations

Concernant la place de la société civile dans la gouvernance culturelle, plusieurs constats peuvent être faits, si l'on assiste à une émergence de la société civile dans les politiques culturelles avec la notion de démocratisation de la culture et son lien avec l'éducation, celle-ci a longtemps était ignorée.

L'émergence de la société civile dans la gouvernance culturelle s'explique par l'élargissement, l'extension de la notion de culture et de patrimoine, l'organisation de la société civile en matière culturelle, à travers le mouvement associatif notamment à travers l'éducation populaire et l'internationalisation de la culture avec les notions de diversité culturelle, d'interculturalité et de droits culturels.

En termes d'enjeux et de questions prospectifs, plusieurs préoccupations apparaissent :

- L'évolution de la notion de liberté de création et d'expression,
- La protection du patrimoine et de son extension, jusqu'où ?
- Y aura-t-il toujours un service public de la culture ?
- La cohabitation d'une pluralité des gouvernances publics, privées, associatives, etc,
- L'avenir des coopérations internationales dans le secteur,
- L'intégration des enjeux écologiques dans la pratique culturelle,
- Le développement de l'intelligence artificielle dans la création : opportunités et risques,
- La médiatisation de la culture.

La culture est un secteur en pleine mutation, en bifurcation et la question de la gouvernance est un axe majeur dans les orientations possibles.

➸ **Gouvernances et sport-tourisme-loisirs**

Dans l'approche des enjeux et questions prospectives on distinguera ce qui relève du tourisme et des loisirs d'une part et ce qui relève du sport d'autre part.

➟ Gouvernances et tourisme-loisirs

Concernant le tourisme et les loisirs, le temps libre peut être défini comme le temps dont on peut librement disposer en dehors de ses occupations habituelles et des contraintes.

Selon Jean Viard, le temps libre représente plus de 80 % de notre temps (Temps de vie : 24H X 365 jours X 80 ans = 700 800 h / Temps de travail : 8h x 218 jours X 42 ans = 73 248 h)

Les temps de loisirs vont de la lecture, à la culture, aux séjours de vacances en passant par les activités sportives jusqu'au jardinage et le bricolage.

Il s'est développé au moyen âge avec les pèlerinages, puis à la fin du 19e siècle avec les tours des étudiants britanniques (d'où le nom de tourisme) et à partir de 1936 avec les congés payés. Ce secteur représente jusqu'à 10 % du PIB mondial et emploierait 272 millions de personnes dans le monde (source Organisation Mondiale du Tourisme).

C'est un secteur assujetti à l'économie de marché (l'offre et la demande) avec peu de contraintes réglementaires. Le secteur connaît un certain nombre d'évolutions susceptibles de modifier sa gouvernance. Ainsi l'arrivée des fonds de placement dans les capitaux de grands groupes (capitalisme financier) qui recherchent un important retour sur investissement.

A la différence d'autres secteurs artisanaux, il n'y a pas de nécessité d'un diplôme professionnel pour acheter un café –restaurant ou même un hôtel.

Les seules contraintes dans le tourisme sont la protection de la clientèle avec un code du tourisme et la nécessité d'être immatriculé

La gouvernance du tourisme est partagée entre les différents échelons ; l'Etat, les régions, les départements, les intercommunalités et les communes interviennent dans la politique du tourisme : de l'attractivité globale du pays avec atout France au niveau national aux offices de tourisme communaux ou intercommunaux.

L'Etat se désengage peu à peu d'une politique d'aménagement du territoire et les régions interviennent par l'intermédiaire des fonds structurels européens (FEDER et FSE+).

Le secteur est également confronté au peu de renouvellement dans les Conseils d'Administration des associations, et souvent les directions managériales prennent les décisions.

En prospective, Les questions de réchauffement climatique et d'aménagement du territoire, d'organisation des temps et d'austérité voire de baisse des pouvoirs d'achat sont des enjeux sur les loisirs et le tourisme.

En fonction des modes de gouvernance et de régulation, l'évolution de ces secteurs peut être une chance pour notre région ou un facteur de division dans la population. Par ailleurs, les difficultés de recrutement des dirigeants et de la main d'œuvre, l'engagement à court terme des jeunes alors que les entreprises et les associations ont des stratégies à moyen et long terme et la reconnaissance de l'implication des bénévoles sont des questions relevant également des gouvernances.

➟ Gouvernances et sport

Au sein du mouvement sportif, la gouvernance va évoluer selon les modalités de pratique et leurs modes d'organisation.

Elle se différenciera selon qu'elles s'exercent de manière autonome (dans 41 % des cas selon l'étude sport dans la ville, 2019) autour de pratiques libres et spontanées (running, parcours sportif, randonnée…) et d'applications d'entraînement virtuel, encadrée par des acteurs commerciaux (fitness, golf, équitation, ski, bowling, …), organisée par des associations sportives (loisir, compétition, haut niveau) ou développée par les organisations et les clubs professionnels

Le système sportif national est composé de quatre acteurs clés :

- Le mouvement sportif et olympique représenté par le Comité national olympique et sportif français (CNOSF) et les 119 fédérations sportives nationales reconnues par l'Etat
- L'Etat, avec le ministère des sports, intégré à l'Éducation nationale qui déploie l'éducation physique et sportive (EPS) et le sport scolaire
- Les collectivités territoriales (régions, départements et communes dont le sport est une compétence partagée depuis la loi NOTRe)
- Le monde économique. Il correspond à la filière économique du sport dont les clubs professionnels et les équipementiers.

En France 119 fédérations sont reconnues et agrées par l'Etat, chacune des fédérations a délégation pour organiser son sport sur le territoire et, en particulier, l'exclusivité de la gestion des compétitions. Chaque fédération est déclinée en Ligues ou Comités régionaux puis en Comités départementaux. Les comités départementaux regroupent les Clubs du département. Les Clubs sportifs organisés essentiellement en association loi de de 1901 sont le socle sur lequel la pyramide s'appuie. Ces fédérations adhèrent volontairement au comité national olympique et sportif français. L'ensemble représente 16 millions de licences sportives en 2020 et 160 000 clubs sportifs.

Les mutations de la société incitent à travailler sur la gouvernance des associations sportives. On peut citer notamment :

- Une hausse du nombre de retraités actifs, futurs bénévoles potentiels mais « effet COVID »
- Un contexte de crise économique, environnement contraignant, exigence de professionnalisation
- Une évolution (complexification) des relations partenariales et fragilisation des modèles économiques des associations
- Une hausse de la paupérisation et de la précarité subie : impact sur les capacités d'engagement
- Une mise en concurrence (recours à l'appel d'offre) avec incitation paradoxale à la mutualisation.

Les enjeux de la gouvernance sont sous-tendus par les nouvelles articulations des rapports entre l'individu et le collectif et notamment :

- Une évolution des formes d'engagement : un engagement sous réserve d'une moindre contrainte, engagements ponctuels plus nombreux mais moins d'engagement sur le long terme, nouvelles formes d'engagement
- Un développement de modèles alternatifs : économie circulaire, économie du partage, économie collaborative, circuits courts, travail collaboratif = Gouvernance partagée ou horizontale et de nouvelles formes de militance (collectifs et réseaux en partie non formalisés)
- Un développement du numérique
- La parité Femmes-hommes
- La place des jeunes dans la direction des associations.

La gouvernance des associations sportives fait l'objet d'un certain nombre de critiques :

- 63 % des responsables associatifs estiment que les associations ne savent pas renouveler leur organisation et leur gouvernance
- 54 % pensent que les associations sont trop figées
- 88 % pensent que les difficultés de renouvellement vont persister
- 57 % espèrent une prise de décision plus collective et 54 % pensent que les relations dirigeants/salariés seront améliorées.

Parmi les pistes et les enjeux pour la partie associative : un projet associatif clair et cohérent, une charte d'éthique/ de déontologie et des activités conformes au projet associatif et à la charte, des organes de gouvernance au fonctionnement effectif notamment à travers un dispositif de contrôle interne structuré., un contrôle externe et un organe délibérant qui approuve et contrôle. Cela répondre à la nécessité d'une gestion transparente et un encadrement des activités lucratives, d'une politique de gestion des risques en lien avec les responsabilités des dirigeants bénévoles et d'une politique de gestion des ressources humaines.

➸ Gouvernances et entreprises

On peut retenir comme **définition** de l'entreprise celle issue du dictionnaire du ministère des finances à savoir :

> *« Réunion de personnes et de capitaux pour accomplir un projet de réalisation de prestations ou de production de produits destinés à être vendus à des clients sur un marché concurrentiel, dans un secteur d'activité donné. Les entreprises peuvent prendre diverses formes de la société anonyme à l'entreprise individuelle. Elles sont publiques ou privées »*

En 2022, l'INSEE dénombrait 4,9 millions d'entreprises composées essentiellement des microentreprises (96 %) mais les GE, ETI et PME, emploient en France plus de huit salariés sur dix. Elles génèrent 87 % du chiffre d'affaires dégagé par l'ensemble des entreprises en France.

Catégorie d'entreprise	Nombre d'entreprises
Secteurs marchands non agricoles et non financiers	**4 911 636**
Dont : *- entreprises des secteurs enseignement, santé, action sociale et des activités associatives*	*763 250*
- exploitations forestières, auxiliaires de services financiers et d'assurance, holdings	*154 083*
- grandes entreprises (nombre de sociétés cotées en France en 2023 : 842)	*331*
- entreprises de taille intermédiaire	*7 205*
- PME	*172 613*
- microentreprises (dont 2 500 000 auto-entrepreneurs)	*4 731 487*

La gouvernance des entreprises apparaît dans les années 70 aux Etats-Unis pour 3 raisons principales : l'introduction de nouvelles compétences pour établir et enrichir la stratégie de l'entreprise, le besoin des fonds de pension américain d'avoir un « représentant indépendant » au sein des conseils des entreprises dans lesquels ils ont investi et c'est perçu comme un plus pour les parties prenantes de l'entreprise.

L'union européenne, le G20 et l'OCDE se sont emparés des sujets dans les années 2000.

L'OCDE en donne la définition suivante : « ce sont les relations avec ses actionnaires et parties prenantes. Avec une structure et des systèmes appropriés, une bonne gouvernance d'entreprise permet aux entreprises de créer un environnement de confiance, de transparence et de responsabilité, qui favorise le capital patient à long terme et soutient la croissance économique et la stabilité financière ».

Le G20 adopte des principes de gouvernance établis en 2015, révisés en juin 2023 et approuvés par le G20. Ceux-ci proposent des orientations visant à :

- La durabilité et la résilience
- Gérer les risques environnementaux et sociaux

- Améliorer la diffusion de l'information, les rôles et droits des actionnaires et parties prenantes
- Responsabiliser les conseils d'administration.

En France, un centre de recherche spécialisé est créé en 2003, l'Institut Français de Gouvernement des Entreprises.

La gouvernance qui est un ensemble de règles qui régissent la manière dont les entreprises sont contrôlées et dirigées. Il faut la différencier du management. La gouvernance définit la stratégie globale et la méthode, le management se concentre sur les solutions techniques et actions pour mettre en œuvre la stratégie. Il existe deux approches de la gouvernance des entreprises : la première actionnariale qui privilégie les intérêts des actionnaires, et qui sécurise leurs investissements, la seconde partenariale qui permet de gérer les relations entre les dirigeants et les différentes parties prenantes en lien avec l'exercice du pouvoir et ceci dans le cadre d'une démarche de co-construction. Ces deux approches sont complémentaires.

L'organisation de la gouvernance comme le rôle et la responsabilité de l'administrateur sur ses biens propres dépend de la structure juridique de l'entreprise : société anonyme, société en commandite par actions, société coopérative, société anonyme simplifiée ou société à responsabilité limitée.

La place des salariés dans les entreprises a évolué au cours du temps.

- **1946** : la constitution reconnait la participation des salariés à la gestion des entreprises
- 1**967** : le Général de Gaulle : mise en œuvre obligatoire de la participation dans les entreprises de 100 salariés et plus
- 1**975** : rapport Sudreau, proposition gouvernance partagée non appliquée, 1977, loi Beullac

  2019 : Loi Pacte qui renforce la présence des représentants salariés dans les CA des entreprises plus de 1000 salariés en France ou 5000 à l'international et impose une obligation de formation des administrateurs salariés durée minimale 40 heures.

L'implication des salariés dans la gouvernance produit un certain nombre de points bénéfiques : amélioration du dialogue social, décisions plus équilibrées, productivité et engagement accrus, stabilité et pérennité des entreprises et un levier pour attirer et fidéliser les talents.

La gouvernance relève d'une réglementation (selon la structure, taille et cotation), de codes (AFEP, MEDEF, middlenext, ...) et de préconisations (OCDE, Commission européenne).

La professionnalisation de la Gouvernance et des administrateurs est accompagnée par des associations et des formations sont dispensées.

Les enjeux de la gouvernance aujourd'hui sont principalement :

- Mixité des organes de gouvernance « Loi Copé-Zimmermann »
- L'intégration des administrateurs indépendants dans les Conseils
- L'intégration des parties prenantes de l'entreprise dont les salariés
- Etendre la présence des salariés aux conseils d'administration des PME et du nombre des administrateurs salariés dans les GE
- La mise en place de la RSE et du CSRD
- Directive européenne relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises
- L'intégration de l'intelligence artificielle dans l'entreprise et dans la gouvernance
- Formation des administrateurs indispensable : évaluation du Conseil.

L'enjeu de la qualité de la gouvernance est fortement corrélé à l'image et à la qualité de l'entreprise pour les parties prenantes dont les salariés, les investisseurs, les banques, les clients, fournisseurs, donneurs d'ordre. La qualité de la gouvernance impacte le développement stratégique de l'entreprise et sa pérennité. La Qualité de la gouvernance va être modifiée par la mise en place de la directive CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) qui est une directive de l'Union européenne qui établit un nouveau cadre de reporting des entreprises cotées ou non, ETI, PME ou grandes entreprises, relative à la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises. La gouvernance a un impact sur le choix des investisseurs : gérants de fonds (épargne salariale, épargne retraite, assurance vie, …) fonds ISR ou fonds à impacts, … et les relations avec les banques (prêts et taux en fonction du niveau de la mise en place CSRD.

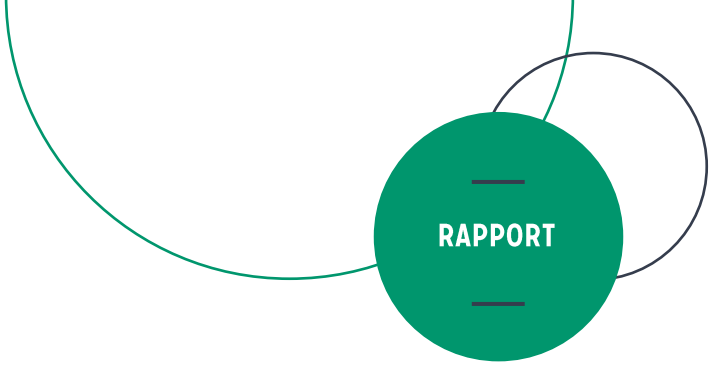
En prospective, la gouvernance pose la question de l'entreprise en 2050 et de son rôle dans l'économie : ses objectifs, le degré d'intégration des parties prenantes dont le salariés ,l' impact de l'intelligence artificielle dans l'entreprise et la gouvernance , la mise en place des directives européennes et leur évolution notamment la RSE et la CSRD, l'évolution des business model, la publication d'informations en matière de durabilité par les entreprises, l'augmentation de la responsabilité civile des dirigeants et administrateurs en matière de durabilité et de vigilance, l'évolution du rôle de l'administrateur et des outils à sa disposition.

Bibliographie

Ce rapport ayant mobilisé un nombre important de références (220), afiin de ne pas alourdir la version papier, la bibliographie est accessible via le lien et le QR Code ci-dessous :

https://www.calameo.com/region-auvergne-rhone-alpes/read/0001197811cf48f4685ea

BIBLIOGRAPHIE



Contributeurs

Michel-Louis PROST
Président de la Section Prospective

Philippe CHARVERON
Premier Vice-Président, référent de la Section Prospective

Jocelyne ROCHE
Vice-Présidente déléguée, Présidente de la Conférence des Présidents

Collège 1*

- **BLANC Sylvie** (CENTRE DESJEUNES DIRIGEANTS)
- **BOISSELON Alain †** (UNICEM)
- **DOGNIN DIT CRUISSAT Sarah** (CPME)
- **LATAPIE Didier** (CMA)
- **VEYRE-DE-SORAS Christine** (CCI)

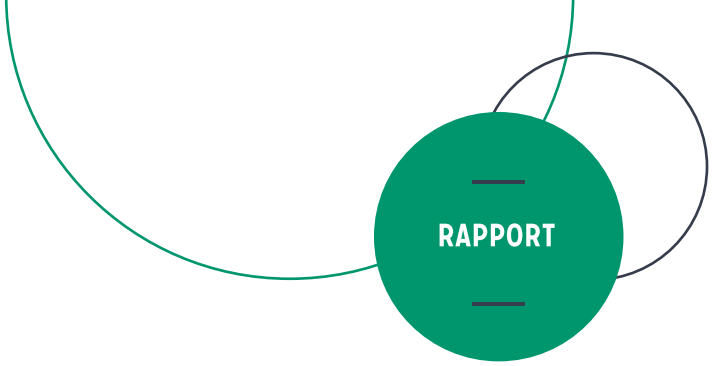
Collège 2*

- **ASENSIO-GIMENEZ Luis** (CFE-CGC)
- **FAURE Philippe** (CGT)
- **GILQUIN Jean-Pierre** (FO)
- **GRANATA Éric** (CGT)
- **JUYAUX-BLIN Christian** (CFDT)
- **MYC Michel** (UNSA)

Collèges 3* et 4*

- **BERNARD Sébastien** (UNIVERSITES)
- **COLLONGE Martine** (PERS. QUALIFIEE)
- **OUVRIER-BUFFET Gérard** (PERS. QUALIFIEE ENV.)
- **PELLET Anne** (PERS. QUALIFIEE ENV.)
- **VERNEY-CARRON Florence** (PERS. QUALIFIEE)

***** ***Collège 1*** *: Représentants des entreprises et des activités professionnelles non salariées /* ***Collège 2*** *: Représentants des organisations syndicales de salariés les plus représentatives /* ***Collège 3*** *: Représentants des organismes et associations qui participent à la vie collective de la région et représentants des associations et fondations agissant dans le domaine de la protection de l'environnement et personnalités qualifiées, choisies en raison de leur compétence en matière d'environnement et de développement durable /* ***Collège 4*** *: Personnalités qualifiées.*



Personnalités extérieures

- **Jacqueline COSTA-LASCOUX**
  Sociologue, Directeur de recherche Honoraire au CNRS
- **Delphine CANO**
  Conservatrice du Patrimoine, Responsable du service scientifique de Lugdunum, musée et théâtres romains à la Métropole de Lyon
- **Thierry GARDON**
  Chef d'entreprise, ex-Président du Tribunal de Commerce de Lyon
- **Jérôme HARNOIS**
  Directeur régional de l'INSEE Auvergne-Rhône-Alpes
- **Serge LABAUNE**
  Secrétaire Le Mouvement associatif Auvergne-Rhône-Alpes
- **Maurice LAVILLE**
  Professeur de Médecine, Néphrologue
- **Bénédicte MARTIN**
  Présidente du Directoire de Centrale Innovation

Déclaration des groupes

INTERVENTION DE Sylvie BLANC, Au nom du Collège 1

Monsieur le Président, Mesdames et Messieurs les Conseillers,

Bienvenus aux 7 personnes exterieures qui ont participé à la section prospective : « Jacqueline, Bénédicte, Delphine, Maurice, Jérôme, Serge, Thierry »

Le Collège 1 tient tout d'abord à remercier la section prospective pour l'ampleur et la qualité du travail réalisé.

En 2023, le CESER Auvergne-Rhône-Alpes posait une première pierre majeure avec son rapport sur « Les modes de vie en 2050 ». La section prospective avait alors exploré la puissance des scénarios, récits et des historiettes pour imaginer nos quotidiens de demain, convaincue qu'on ne transforme pas une société sans donner à voir des futurs désirables — des récits collectifs capables d'embarquer les citoyens comme les acteurs économiques.

Cette approche porte aujourd'hui ses fruits sur le terrain. C'est ce que révèlent les démarches engagées autour de France Nation Verte et de la planification écologique territoriale, mais aussi des initiatives locales très concrètes. En effet, Mardi dernier, le 10 novembre, en Savoie, les intercommunalités de Grand Lac, Grand Annecy et Grand Chambéry, en partenariat avec l'association SOLUCIR et l'ADEME ont réuni pas moins de 1 100 personnes autour de cette question : « Imaginons nos modes de vie en 2050… et si …2050 avait déjà commencé ? ».

Preuve que la société civile et les territoires sont prêts à se projeter.

Pendant trois ans, au sein de la section prospective, nous avons mené un travail exigeant de coconstruction.

Trois années d'acculturation et de rigueur méthodologique, rendues possibles grâce à la formation de Futuribles et au professionnalisme de notre chargé d'études, Mr Laurent De Pessemier qui a su, avec Mr Michel Louis PROST, notre président de section créer une ambiance de travail à la fois chaleureuse, productive et novatrice. Cet apprentissage nous a obligés à sortir du temps court pour interroger l'horizon 2050 et la question centrale des gouvernances. Nous avons collectivement formalisé les scenarios et les récits prospectifs, afin d'aider le lecteur à se projeter dans différents projets sociétaux possibles.

Pour le monde économique, que représente le collège 1 , regarder vers 2050 n'est pas un exercice théorique : c'est une nécessité de survie et de responsabilité. Alors, comment gouverner nos organisations et nos territoires demain ?

Cette réflexion rejoint directement les travaux prospectifs menés par le Lab du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants) autour d'une question fondamentale pour tout chef d'entreprise : « Qu'est-ce que sera la réussite en 2050 ? ».

Si la réussite d'hier se mesurait avant tout à l'aune de la croissance financière, les dirigeants de demain savent que ce paradigme est révolu. En 2050, une entreprise qui réussit sera une entreprise robuste plutôt que simplement performante : une organisation capable de s'adapter aux chocs, ancrée dans son territoire, qui intègre les limites planétaires dans son modèle d'affaires et qui place la coopération au coeur de sa stratégie.

C'est précisément là que notre travail au sein du CESER prend tout son sens. Pour que les entreprises puissent opérer cette bascule et redéfinir leur réussite, elles ont besoin de gouvernances territoriales agiles, lisibles et coopératives.

Pour éclairer ces choix, je vous invite également, en complément de notre rapport, à consulter la synthèse du tout nouveau Rapport Vigie 2026 qui vient de paraître chez Futuribles. Il dresse un panorama essentiel des tendances lourdes dans quatre grands champs — population et peuplements, climat et biodiversité, économie et ressources, géopolitique — et dessine quatre scénarios globaux à l'horizon 2050. Un outil précieux pour envisager l'imprévu tout en préparant les évolutions prévisibles.

En conclusion, la prospective est profondément utile parce qu'elle incarne l'essence même de notre assemblée : la capacité de la société civile organisée à dépasser les intérêts particuliers et le court terme pour penser l'intérêt général de demain.

En reliant nos travaux sur les modes de vie de 2023 à cette réflexion sur les gouvernances, la section prospective offre au Conseil Régional et à l'ensemble des acteurs socio-économiques d'Auvergne-Rhône-Alpes un cadre de référence solide pour affronter les transitions à venir avec lucidité et méthode.

Merci de votre écoute.

INTERVENTION DE Luis ASENSIO-GIMENEZ, Au nom de la CFE-CGC (Collège 2)

Monsieur le Président du CESER, Mesdames et Messieurs les invités, Chers Collègues, je m'exprime au nom de la CFE-CGC.

Je tiens tout d'abord à saluer l'investissement de l'ensemble des membres de la section, ainsi qu'à l'exigence et à la constance qui ont présidé à l'élaboration de ce document. Ce rapport est le fruit de trois années de travail collectif approfondi, nourri par une véritable rigueur méthodologique. Je tiens également à saluer l'impulsion de notre président de section, Michel-Louis PROST, l'engagement de chacun des membres, ainsi que la précieuse contribution de notre chargé de mission Laurent DE PESSEMIER qui a accompagné nos travaux avec méthode et clarté.

À travers différents scénarios, ce rapport donne la vision de mondes radicalement contrastés pour 2050 :

- D'un côté, les futurs sombres d'une société fragmentée, livrée aux seules logiques marchandes, au repli territorial ou à une gouvernance froide pilotée par l'algorithme.
- De l'autre, l'horizon souhaitable d'une région résiliente, équilibrée et fondée sur la coopération.

Entre ces différents mondes, la ligne de fracture ne tient pas qu'aux outils ou aux institutions. Elle tient à la place que nous choisissons d'accorder à l'humain.

Pour notre organisation qui porte le regard des femmes et des hommes engagés dans l'encadrement, ce travail de prospective résonne avec une acuité particulière. Face aux transitions climatiques, technologiques et démographiques qui redessinent notre société, la gouvernance n'est pas une simple affaire d'architecture institutionnelle ; elle est la condition même de notre capacité à décider ensemble.

Trois enseignements majeurs se dégagent de ce rapport :

1. Le refus de la fragmentation et la primauté du lien social

Les scénarios explorés dans ce rapport pointent un risque bien réel: celui de la privatisation des décisions, de la fracture territoriale ou du repli. Notre région ne peut prospérer sur une mise en concurrence stérile entre ses métropoles et ses territoires ruraux ou de montagne. La CFE-CGC défend l'idée qu'aucune performance économique durable ne peut se construire sur l'affaiblissement du vivre-ensemble ni sur la précarisation des parcours professionnels. Nos acteurs de terrain ont besoin de visibilité, de stabilité réglementaire et de justice sociale.

2. La place centrale de l'humain et des compétences face aux mutations

Qu'il s'agisse de la transition écologique, de l'automatisation ou de l'intégration croissante de l'intelligence artificielle, la technologie ne doit rester qu'un outil au service de la société. Elle ne saurait se substituer au discernement humain ni à la responsabilité managériale. Pour réussir ces transformations sans fracturer notre société, nous devons investir massivement dans la formation tout au long de la vie, sécuriser les parcours professionnels et redonner toute sa valeur au travail vivant. La transition écologique et industrielle ne réussira que si elle est construite avec les salariés et leurs représentants.

3. L'exigence indépassable du dialogue social et des corps intermédiaires

Ce rapport le démontre avec force: la légitimité de l'action publique ne peut plus reposer sur la seule verticalité ou sur des approches technocratiques. Elle appelle une démocratie de confiance et de co-construction, tant dans la sphère publique que dans la gouvernance des entreprises où l'association des salariés aux orientations stratégiques est un gage de pérennité. Affaiblir le dialogue social ou écarter la société civile organisée de la prise de décision, c'est ouvrir la voie aux tensions et à la défiance institutionnelle.

À cet égard, les corps intermédiaires et le dialogue social ne sont pas des lourdeurs d'un autre temps: ils sont des amortisseurs de crises et des producteurs indispensables de sens et d'adhésion.

En conclusion, ce rapport nous offre une boussole précieuse. Il nous rappelle qu'aucun futur n'est écrit d'avance. Les choix que nous faisons aujourd'hui dans nos modes de management, dans notre aménagement du territoire et dans notre soutien à l'économie réelle dessineront le visage de notre région en 2050.

La CFE-CGC appelle à faire le choix résolu de la coopération, de la responsabilité partagée et de l'anticipation.

C'est avec la conviction que la qualité de nos gouvernances sera le premier levier de notre réussite que nous saluons pleinement ce travail de prospective et appelons l'ensemble des acteurs régionaux à s'en saisir.

Merci de votre attention.

INTERVENTION DE Christian JUYAUX-BLIN, Au nom de la CFDT (Collège 2)

Dans une période de tensions majeures où les crises se succèdent, qu'elles soient démographiques sanitaires et sociales, économiques avec l'inflation, géopolitiques par des tensions à travers le monde, dans le même temps nous constatons l'accélération du changement climatique et le vieillissement de la population. Devant toutes ces problématiques, posons nous la question : comment vivrons-nous en Auvergne Rhône Alpes en 2050, c'est-à-dire dans une génération ?

Les travaux de la section prospective du CESER sur les modes de vie en Auvergne-Rhône-Alpes à l'horizon 2050 voté en novembre 2023 puis aujourd'hui celui sur les gouvernances ont le grand mérite de nous éclairer sur les possibilités d'avenir de la région et de ses habitants. La méthode prospective empruntée à Futurible ne nous donne pas de réponses toutes faites mais les questions à traiter collectivement, c'est une démarche de réflexion et d'exploration des futurs possibles nous permettant d'agir sur les leviers les plus efficients.

Au delà des actions permanentes dans les entreprises et les territoires pour la défense du pouvoir de vivre dignement de son travail, de l'emploi et des retraites, mais aussi la protection des droits des salariés, la CFDT agit aussi sur les questions qui sont devant nous telles le réchauffement climatique et les menaces pour la biodiversité, le déficit démographique et l'immigration, la démocratie et les libertés syndicales. Dans les années qui viennent ces problématiques vont s'accentuer et la société civile dans sa diversité devra les affronter. Les modes de gouvernance mobilisés conditionnent notre capacité collective à élaborer les transitions nécessaires de notre cohésion sociale.

Pendant les 3 années de l'élaboration de ce rapport, les contributions des conseillères et de conseillers venant des employeurs, du monde associatif et des organisations syndicales de salariés, mais aussi des personnes extérieures issues de la sociologie, des statistiques ou du sport, ont permis l'émergence d'une intelligence collective qui est une des richesses du CESER pour envisager le futur.

Pour la Confédération Française Démocratique du Travail certains scénarios nous parlent davantage pour favoriser le vivre-ensemble, mais la totalité du rapport contribue utilement à faire apparaître les effets et les leviers d'actions sur les territoires en fonction des choix opérés par les politiques publiques, de plus les différents récits permettent d'incarner les réalités de demain.

Dans les questions d'avenir, l'évolution du travail, à la fois comme moyen de subsistance, de socialisation et de réalisation des individus, mais aussi de production de richesse, de cohésion sociale et de transmission des savoirs, est fortement concernée par la transformation numérique, la transition écologique et les évolutions démographiques. Qui de mieux que le CESER regroupant employeurs, syndicalistes et responsables d'associations pour en débattre ?

Merci à Michel Louis PROST d'avoir su animer avec bonhomie cette section et à Laurent DE PESSEMIER d'avoir avec efficacité assumé la redoutable tâche d'écriture et de secrétariat de la section, mais comme le dit Antoine de Saint Exupéry dans Citadelle "*Pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible*".

INTERVENTION DE Philippe FAURE, Au nom de la CGT (Collège 2)

Mesdames ,Messieurs les conseillers, chers collègues,

Après les modes de vies, la section Prospective a pris pour thème les gouvernances.

Dans notre intervention sur ce précédent rapport, après avoir rappelé les propos de l'anthropologue Maurice Godelier : "les hommes, contrairement aux autres animaux sociaux, ne se contentent pas de vivre en société, ils produisent de la société pour vivre, ils fabriquent de l'histoire, l'Histoire", nous avions pointé deux urgences existentielles à relever :

• Refonder le "vivre ensemble" mis à mal par la montée des inégalités sociales, dont les rapports d'Oxfam rendent compte, année après année. Comme l'indique le préambule de la Constitution de l'Organisation Internationale du Travail : "Une paix universelle et durable ne peut être fondée que sur la base de la justice sociale".

• Répondre aux conséquences prévues, et parfaitement documentées par les travaux scientifiques, de l'emballement du réchauffement climatique, de la perte de la biodiversité et de l'épuisement des ressources naturelles.

Trois années plus tard, ces mêmes urgences demeurent, encore amplifiées. Après un été caniculaire, au sens physique, différemment vécu notamment suivant le type de travail, l'impact sur le résultat de celui-ci, notamment dans l'agriculture, ou encore l'habitat, c'est dans un automne chaud, au sens social, que s'exprime le rejet, dans de nombreux pays, d'un modèle économique qui n'offre à une part croissante des citoyens.nes, que des "fins de mois" et un accès au logement et à la mobilité difficiles, n'investit pas suffisamment dans sa jeunesse et ne voit dans ses ainés qu'un nouveau filon à exploiter.

Pour le groupe CGT, ce rapport de prospective pose une question éminemment politique et urgente : celle de notre avenir démocratique. Comme le souligne lucidement la conclusion, les fractures démocratiques que nous observons aujourd'hui — la défiance envers les institutions, l'abstention, le sentiment profond de ne plus être entendu — ne sont pas des anomalies. Elles sont les marqueurs d'une crise durable de la démocratie représentative.

Et le concept de gouvernance, ou plutôt son usage, participe de cette crise.

Le rapport présente rapidement le terme, mentionnant qu'il "trouve son origine dans les sciences économiques et concerne les entreprises", puisqu'il se diffuse à la fin des années 1980 dans l'ensemble des activités. Si on donne quelque crédit à l'observation de Carl Schmitt, juriste très controversé, "celui qui détient la vraie puissance définit aussi les mots et les concepts", il nous semble important d'en recontextualiser l'émergence et d'en analyser les incidences :

- Le contexte tout d'abord. La fin des années 80 est marquée par la chute du "mur de Berlin", la victoire des USA doit laisser libre cours au déploiement hégémonique de leur modèle néo-libéral. Hâtivement proclamée, "la fin de l'Histoire" disqualifie les grands récits politiques des XIXème et XXème siècles et conduit à cantonner le politique à garantir les conditions nécessaires au bon fonctionnement du Marché.

- Les incidences ensuite. Dans l'entreprise, la "corporate governance", c'est surtout une reprise en main des entreprises dans l'objectif unique de créer de la valeur pour l'actionnaire. Et, hors de l'entreprise, le concept se diffuse pour "congédier le vocabulaire de la démocratie politique au profit de celui de la gestion" comme l'analyse Alain Supiot. Parmi les exemples qu'il cite, la justice devient l'efficacité, le travailleur devient "capital humain", la qualification devient "employabilité", les syndicats, des "partenaires sociaux", la négociation collective, un "dialogue social".

Face à ce que Pierre Bourdieu avait identifié, un "fatalisme des lois économiques (qui) masque en réalité une politique, …(paradoxale)…, de dépolitisation (qui) vise à conférer une emprise fatale aux forces économiques en les libérant de tout contrôle", il est temps de repenser collectivement notre avenir. Et en prenant en compte que si "tout système social [n'est] toujours [que] l'expression d'une structure particulière de rapports de pouvoir", construire ces possibles ne peut se penser en s'affranchissant du respect du vivant et des neuf limites planétaires, dont sept seraient déjà franchies.

Confédération Générale du Travail, nous estimons que, dans cette reconstruction, le travail doit avoir une place centrale. Le travail est "non seulement une fonction économique - produire des biens et des services -mais aussi une fonction politique : produire (reproduire, contrôler, transformer) les rapports sociaux". Cela appelle à l'émergence d'une démocratie économique qui reconnait à tous et à chacun un droit de regard sur les méthodes et les finalités de son travail. Et faire avancer l'objectif donné aux différentes nations, contenu dans le Préambule de Constitution de l'Organisation Internationale du Travail que les travailleurs soient employés "à des occupations où ils aient la satisfaction de donner toute la mesure de leur habileté et de leurs connaissances et de contribuer le mieux au bien-être commun".

En contribuant au bien-être commun par la réponse aux besoins sociaux dans le respect des limites planétaires, en obtenant une juste rémunération, indexée sur l'utilité sociale et non sur son produit financier, le travail est un puissant levier pour répondre aux deux urgences existentielles pointées en début de notre intervention, comme aux observations du rapport sur la crise durable de la démocratie représentative.

Les quelques scénarios présentés dans ce rapport ne sont seulement que quelques cas particuliers du possible. Mais, ils ouvrent une brèche à l'injonction thatchérienne toujours présente, aujourd'hui notamment au travers de la pédagogie de la dette, du "there is no alternative". Ils invitent à explorer les multiples réagencements possibles, à partir des hypothèses que nous avons retenues, mais aussi, de toutes celles que nous avons oubliées. Au débat démocratique, le soin d'écarter les unes, d'en faire prospérer certaines mais, aussi, d'en produire de nouvelles et instituer les organes nécessaires à la mise en mouvement et ceux nécessaires à l'évaluation.

Dans la conclusion de ce rapport, il est souligné le côté sombre de certains scénarios qui renvoient au sentiment d'urgence ressenti dans la période d'élaboration de cette réflexion et à la nécessité de dégager des priorités face à une période de forte incertitude. Ceci nous conduit à laisser le mot de conclusion à Antonio Gramsci qui nous a invité à allier le pessimisme de la raison à l'optimisme de la volonté.

Nous remercions Michel-Louis Prost pour avoir assumer une difficile succession et Laurent de Pessemier pour toujours tirer le meilleur de nos échanges et une pensée à Alain Boisselon pour ses interventions, toujours pertinentes, qui nous ouvraient de nouvelles pistes.

INTERVENTION DE Michel MYC, Au nom de l'UNSA (Collège 2)

Monsieur le Président, Mesdames les conseillères, Messieurs les conseillers, Chers collègues,

Je souhaite tout d'abord remercier l'ensemble des membres de la Section Prospective ; son président, Michel-Louis, pour la qualité de son animation de ce travail complexe ; et son chargé d'études, Laurent, pour son écoute, sa patience et le travail considérable de rédaction mené avec nous.

Le rapport que nous venons de présenter ouvre une réflexion importante sur les gouvernances en 2050. Je voudrais la prolonger par une question qu'il formule à la page 17 et qui motive mon intervention : celle de l'ingouvernabilité.

Le rapport en décrit plusieurs manifestations : défiance, crise de la représentation, contestations et impuissance publique. Mais comment les comprendre ? S'agit-il de sociétés devenues plus difficiles à gouverner, ou de manières de gouverner qui ne correspondent plus aux attentes ?

Pour éclairer cette interrogation, je ferai référence au livre de Grégoire Chamayou, La Société ingouvernable, publié aux éditions La Fabrique.

Chamayou distingue deux dimensions de l'ingouvernabilité : les gouvernés qui ne veulent plus se laisser gouverner d'une certaine manière, et les gouvernants qui ne parviennent plus à gouverner.

Le refus et la panne ne sont pas identiques, même s'ils peuvent se renforcer. Surtout, une société n'est pas ingouvernable dans l'absolu : elle peut le devenir selon les méthodes et les objectifs que l'on prétend lui imposer.

Cela change notre manière de poser le problème.

Lorsqu'une décision est contestée, faut-il conclure à un refus de l'intérêt général ? Ou faut-il examiner le désaccord sur le partage des efforts, sur les priorités retenues et sur la manière de décider ?

Toute opposition n'est pas nécessairement juste. Mais la contestation ne peut pas être considérée d'emblée comme un défaut de compréhension qu'un supplément de pédagogie suffirait à corriger.

Cette question ne concerne pas seulement l'État. Elle se pose aussi dans les entreprises et les administrations, à travers le management.

C'est un apport essentiel de Chamayou : il étudie l'entreprise comme un lieu de pouvoir, où se posent des questions d'autorité, de consentement et de résistance.

La gouvernance fixe des orientations ; le management les traduit dans l'organisation quotidienne. C'est donc à travers lui que les personnes font concrètement l'expérience du pouvoir.

Nous devons ici interroger certaines caractéristiques du management à la française.

Sans généraliser à toutes les organisations, un rapport de l'Inspection générale des affaires sociales, publié en 2025, souligne le caractère plus vertical et hiérarchique des pratiques françaises, ainsi qu'une reconnaissance au travail plus faible que chez les voisins européens étudiés.

À l'ère de l'information, peut-on continuer à décider comme si les connaissances utiles étaient concentrées au sommet ?

Le problème n'est pas l'existence d'une hiérarchie des responsabilités. Il est de la confondre avec une hiérarchie des connaissances, comme si celui qui décide savait nécessairement mieux que ceux qui font.

Une organisation a besoin de coordination et d'arbitrages. Mais lorsque le désaccord est interprété comme un défaut de loyauté, ou lorsque l'expérience du terrain ne peut jamais modifier la décision, le management risque de fabriquer lui-même la résistance qu'il dénonce.

Chamayou décrit ce mécanisme dans les conflits industriels des années 1970 : face à la contestation de l'organisation du travail, certaines directions renforcent la discipline et le contrôle, ce qui amplifie les résistances.

Les pratiques en cause sont identifiables : des exigences élevées sans autonomie suffisante, un faible soutien, un manque de reconnaissance. Elles constituent des facteurs de risques psychosociaux aujourd'hui, hélas, trop bien connus.

Demandons-nous alors aux personnes de réfléchir et de prendre des initiatives, tout en leur refusant la possibilité de peser sur les choix ?

Le diagnostic d'ingouvernabilité n'est donc pas neutre. Il a aussi une histoire politique.

Dans ces mêmes années 1970, certains auteurs interprètent l'élargissement de la participation et la multiplication des revendications comme une surcharge du système démocratique. Le rapport de la Commission trilatérale de 1975, notamment sous la plume de Samuel Huntington, constitue un moment important de ce raisonnement.

Chamayou analyse cette lecture de manière critique : il ne la reprend pas à son compte.

Ce qui apparaît aux uns comme un progrès démocratique devient, pour les autres, un problème de gouvernabilité.

D'où cette question : veut-on restaurer la capacité à décider ensemble, ou préserver la capacité à décider sans être contesté ?

Les deux objectifs ne conduisent pas aux mêmes institutions.

Chamayou étudie ainsi des stratégies qui réduisent le champ de la décision politique : fixer des limites constitutionnelles aux choix budgétaires, soumettre l'action publique à la discipline financière, ou transférer certaines décisions vers des acteurs privés.

Rendre gouvernable peut alors signifier soustraire certains choix à la discussion démocratique.

Mais réduire le champ de la discussion ne signifie pas nécessairement résoudre les désaccords. Si les citoyens ne peuvent plus peser sur certaines orientations, que devient leur opposition ?

C'est cette question que je voudrais replacer au cœur de notre réflexion sur 2050 : non pas seulement qui décidera, et à quelle échelle, mais quelle prise les citoyens conserveront sur les décisions.

Notre quatrième scénario, que j'ai eu l'honneur de vous présenter, nous en donne une illustration. Sous la contrainte de la dette, l'État reprend en main les pouvoirs locaux, réduit les échelons et place les collectivités sous tutelle.

L'appareil de décision devient plus centralisé. Mais devient-il pour autant plus légitime ?

La capacité à faire appliquer une décision ne doit pas être confondue avec la capacité à construire l'adhésion.

Pour prolonger dès maintenant le rapport, je proposerais donc de poser, dans chaque scénario, trois questions : comment le désaccord peut-il s'exprimer ? Comment peut-il être négocié ? Et peut-il réellement conduire à réviser une décision ?

Cela vaut pour les citoyens comme pour les salariés, sans confondre leurs situations : participer ne peut pas seulement signifier être informé, consulté, puis invité à approuver.

L'enjeu n'est pas de célébrer le blocage ni de renoncer à décider. Il est de construire une capacité d'action collective qui reconnaisse le conflit au lieu de le traiter comme une anomalie.

La question pour 2050 n'est donc pas seulement : comment rendre nos sociétés gouvernables ?

Elle est aussi : comment les gouverner démocratiquement, sans chercher à faire disparaître leur capacité à nous dire non ?

Je vous remercie.

INTERVENTION D'Hubert CONSTANCIAS, Au nom de France Nature Environnement (FNE) Auvergne-Rhône-Alpes (Collège 3)

Je tenais à souligner le travail remarquable fait par la section prospective.

Toutefois les conséquences du dérèglement climatique, même si elles sont sous-jacentes me semblent avoir été sous-estimées.

Le dérèglement climatique aura des conséquences, sans précédentes sur :

- Les choix économiques, qui devront nécessairement faire preuves de sobriété, tant dans la production de bien que dans la consommation.

- La biodiversité et nos ressources naturelles. Par exemple les conséquences désastreuses de la canicule liée à une longue sècheresse cet été, a fortement fragilisé nos forêts et la biodiversité forestière.

- Le vivre ensemble, notamment sur l'intégration des populations immigrées qui sont déjà aujourd'hui source de conflits, alors qu'elles seront dans une situation d'invivabilité dans leurs territoires. Nous devrons les accueillir avec dignité et respect. Nous sommes largement responsables de leurs désarrois.

INTERVENTION DE Florence VERNEY-CARRON, Au nom des Collèges 3/4

Monsieur le Président, Mes chers collègues, je prends la parole au nom du college 3/4 qui m'a confié cette mission comme membre actif et heureux de la Section Prospective ces trois dernières années.

Piloté par Michel-Louis Prost, à qui nous adressons un vibrant hommage et des remerciements chaleureux, et Laurent de Pessemier, guidé par une méthode certifiée, notre groupe de conseillers du CESER, enrichi de personnalités qualifiées, s'est interrogé sur ce que pourraient être les gouvernances en 2050.

Nous étions bien loin de nous imaginer lorsque nous avons pris place autour de la table ovale que le monde accélèrerait brusquement en violentes secousses.

L'arrivée de Donald Trump à la tête des Etats Unis et de sa politique étrangère déroutante, déroutante pour nous Francais déjà empêtrés dans une dissolution aggravée de crises climatiques, sociales et éthiques et l'accéleration de l'intelligence Artificielle qui nous projette dans un futur que certains qualifient d'inquiétant et qui fait renaitre les peurs.

On pourrait s'interroger sur une reflexion prospective dans une époque qui semble si difficilement lisible.

Est ce hors sol ?

Non, Plus que jamais réfléchir sur le moyen et long terme est essentiel.

Et c'est aussi ce que montre ce rapport c'est que le pire n'est jamais sur, que, si l'on reste soudés, si l'on ne céde pas à la peur, tout peut arriver. Les rêves sont non seulement encore possibles mais nécessaires.

Ne jamais oublier que 'rien n'arrive qui n'ait été rêvé ».Ce que dit ce rapport c'est que l'intelligence collective gagne toujours, que l'avenir n'est jamais écrit d'avance.

Ainsi, l'avenir des gouvernances qui nous occupe aujourd'hui peut-il prendre de multiples formes.

Ce rapport présente l' intérêt d'éclairer les responsables politiques sur les transformations possibles des gouvernances à l'horizon 2050 et de donner aux citoyens les moyens de comprendre, d'anticiper et de participer aux choix qui détermineront leur avenir. Et de l'importance de commencer aujourd'hui cette réflexion.

Le rapport part d'un constat : nos sociétés connaissent des transformations profondes qui fragilisent les modes traditionnels de décision et d'organisation collective.

La défiance envers les institutions, les mutations économiques et démographiques, le changement climatique, les innovations technologiques et les tensions géopolitiques interrogent la capacité des institutions publiques à répondre aux attentes de la population.

Dans ce contexte, la question n'est plus seulement de savoir qui gouverne, mais aussi comment les décisions sont prises, avec quels acteurs, à quelle échelle territoriale et selon quels principes démocratiques.

Le choix du pluriel, « les gouvernances », est particulièrement significatif.

Il reconnaît la diversité des acteurs publics, privés, associatifs et citoyens qui participent, à différents degrés, à l'organisation de la société.

Le rapport adopte une démarche de prospective : il ne cherche pas à prédire ce qui se produira en 2050, mais à explorer plusieurs futurs crédibles afin d'identifier les choix et les leviers d'action disponibles dès aujourd'hui.

Cette distinction est essentielle pour sa présentation publique : il ne s'agit ni d'une prédiction ni d'un programme politique, mais d'un outil d'aide à la réflexion et à la décision collective.

Le travail repose sur deux niveaux complémentaires : quatre scénarios de contexte, qui envisagent les évolutions du monde, de l'Europe et de la France, et quatre scénarios territoriaux, consacrés à l'Auvergne-Rhône-Alpes.

Ces scénarios ne sont pas des propositions à adopter telles quelles. Ils rendent visibles des trajectoires contrastées, leurs conséquences possibles et les arbitrages qu'elles impliquent.

L'un des apports méthodologiques importants du rapport est de confronter les scénarios territoriaux aux scénarios de contexte (pages 49 à 52), pour apprécier leur robustesse face aux transformations extérieures.

Cette approche permet de comprendre qu'une politique territoriale peut être pertinente dans un environnement favorable, mais beaucoup plus fragile en période de crise.

L'intérêt politique du rapport est de dépasser la gestion des urgences pour réintroduire le temps long dans la décision publique.

Anticiper plutôt que subir.

Identifier les transformations susceptibles de modifier les besoins des habitants, l'organisation des territoires et les missions des collectivités.

Éclairer les choix stratégiques

Mesurer les conséquences possibles de différentes orientations : coopération ou concurrence territoriale, renforcement du service public ou recours accru aux acteurs privés, participation ou concentration des décisions.

Adapter les politiques publiques

Utiliser les leviers identifiés dans le rapport, notamment en matière d'aménagement du territoire, de développement économique, de cohésion sociale, de transition environnementale et d'accès aux services.

Renforcer la légitimité des décisions

Faire davantage de place au dialogue, aux corps intermédiaires et à la société civile dans l'élaboration, l'accompagnement et l'évaluation des politiques publiques.

La partie consacrée aux leviers d'action, pages 53 à 58, est particulièrement précieuse : elle relie les différentes trajectoires aux politiques publiques susceptibles de les favoriser ou de les infléchir.

C'est ici que la prospective devient un instrument concret de gouvernance.

Elle ne fournit pas une décision toute faite, mais elle aide les élus à identifier ce qu'ils peuvent influencer et les conséquences possibles de leurs arbitrages.

Il me semble important de ne pas présenter cette étude comme un document exclusivement destiné aux décideurs. Son ambition est aussi démocratique.

Les citoyens sont concernés par les transformations des gouvernances parce qu'elles peuvent modifier leur quotidien : accès aux services publics, répartition des ressources, solidarités entre territoires, place du numérique, participation aux décisions ou encore protection des libertés.

Le rapport peut remplir trois fonctions complémentaires.

Une fonction pédagogique. Il permet de comprendre que les institutions et les formes de gouvernance ne sont pas immuables. Elles évoluent avec les transformations de la société.

Une fonction d'anticipation. Il invite les citoyens à envisager les conséquences possibles des mutations en cours et à ne pas considérer les transformations futures comme nécessairement inévitables.

Une fonction démocratique. Il fournit des éléments pour participer aux débats publics, questionner les programmes politiques et formuler des attentes à l'égard des élus.

C'est une dimension particulièrement intéressante du rapport : il ne se limite pas à décrire ce que pourraient devenir les institutions. Il encourage chacun à s'interroger sur la société dans laquelle il souhaite vivre en 2050 et sur la place qu'il souhaite occuper dans les décisions collectives.

La démarche de prospective peut ainsi devenir un support d'éducation citoyenne et de débat public, notamment auprès des jeunes générations.

Cette dernière dimension est particulièrement intéressante. Le recours aux récits dans la présentation des scénarios territoriaux rend plus concrètes des transformations institutionnelles qui pourraient autrement paraître abstraites.

Le rapport valorise ainsi pleinement l'une des missions du CESER : permettre à la société civile organisée de contribuer à l'élaboration d'une vision de long terme pour le territoire.

L'un des messages les plus forts est que la qualité d'une gouvernance ne se mesure pas uniquement aux résultats des politiques publiques, mais également à la manière dont les décisions sont construites, comprises et acceptées.

Et c'est là l'une des immenses forces du CESER qui regroupe des corps constitués qui non seulement allie les intelligences et les savoirs mais permettent leur diffusion large.

C'est une contribution importante à la réflexion sur la démocratie territoriale.

Pour les responsables politiques, ce rapport constitue un outil d'aide à la décision. Il invite à inscrire les politiques publiques dans le temps long,

à anticiper les transformations plutôt qu'à les subir et à réfléchir aux formes de coopération et de gouvernance les plus adaptées aux défis de demain.

Pour les citoyens, il représente un outil de compréhension et d'appropriation des enjeux démocratiques. Les transformations des gouvernances ne concernent pas seulement les institutions. Elles détermineront aussi la place de chacun dans la société, l'accès aux services, les solidarités territoriales et les possibilités de participer aux décisions collectives.

L'une des grandes qualités de ce travail est précisément de rendre ces enjeux accessibles, en donnant à voir plusieurs futurs possibles, leurs opportunités comme leurs risques.

Il rappelle également le rôle essentiel de la société civile et des corps intermédiaires dans la construction d'une démocratie vivante, capable de faire dialoguer les expériences, de rapprocher les citoyens des décideurs et de contribuer à la recherche de solutions partagées.

Ce rapport n'est donc pas seulement un exercice de prospective. Il constitue une invitation au débat, à la responsabilité et à l'action.

Car réfléchir aux gouvernances de 2050, c'est finalement poser une question fondamentale : quelle société voulons-nous construire et quelle place souhaitons-nous donner aux citoyens dans les décisions qui engageront notre avenir ?

Monsieur le Président, mes chers collègues, je vous remercie de votre attention.

Contacts

Délégué général

Grégory MOREL
gregory.morel@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 41 95

Déléguée générale adjointe

Ingrid RANCHIN
ingrid.ranchin@auvergnerhonealpes.fr – Tél : 04 26 73 55 16

Déléguée générale adjointe

Corinne LEBRETON
corinne.lebreton@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 48 72

Chargé d'études

Laurent DE PESSEMIER
laurent.depessemier@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 40 08

Contact presse

Nancy PIEGAY
nancy.piegay@auvergnerhonealpes.fr – Tél. : 04 26 73 40 44

Vous souhaitez suivre l'actualité du CESER Auvergne-Rhône-Alpes, inscrivez-vous à notre newsletter sur

lettre.ceser@auvergnerhonealpes.fr

ou retrouvez les informations sur le site internet

ceser.auvergnerhonealpes.fr

RAPPORT

Face aux bouleversements climatiques, démographiques, technologiques, culturels, économiques et géopolitiques qui redessinent déjà nos sociétés, comment gouvernerons-nous nos territoires demain ? Quels équilibres trouver entre efficacité de l'action publique, participation citoyenne, innovation, cohésion sociale et résilience collective ?

À travers une approche prospective, le CESER explore les futurs possibles de la gouvernance à l'horizon 2050. En croisant plusieurs scénarios de contexte mondial et européen avec différentes trajectoires territoriales, il met en lumière les choix auxquels seront confrontés les décideurs publics, les acteurs économiques, les organisations de la société civile et les citoyens.

Quatre visions du monde, quatre modèles de gouvernance régionale et de multiples combinaisons permettent d'interroger la capacité des institutions à répondre aux défis de demain : transition écologique, fractures territoriales, transformations du travail, révolution numérique, aspiration croissante à la participation démocratique et recherche de nouvelles solidarités.

Plus qu'un exercice d'anticipation, ce rapport constitue une invitation au débat et à l'action. Il questionne la place des territoires dans un monde en mutation et rappelle qu'il n'existe pas de gouvernance idéale, mais des choix collectifs à construire, en conciliant confiance, responsabilité, coopération et innovation.

Parce que l'avenir ne se prévoit pas, mais se prépare, cette réflexion offre aux acteurs régionaux des clés pour imaginer et bâtir dès aujourd'hui les gouvernances de demain.

AMENAGEMENT DU TERRITOIRE | AUVERGNE-RHONE-ALPES | DEMOCRATIE | GEOPOLITIQUE | GOUVERNANCE | INSTITUTIONS | PROSPECTIVE | TERRITOIRES | TRANSITION ECOLOGIQUE

Crédits photos : 123RF, Copilot, ChatGPT, Dreamstime, ©Freepik

ceser.auvergnerhonealpes.fr

CESER AUVERGNE - RHONE-ALPES / LYON
125 rue Smith – CS 90051 – 69285 Lyon cedex 02
T. 04 26 73 49 73

CESER AUVERGNE - RHONE-ALPES / CLERMONT-FERRAND
59 Bd Léon Jouhaux – CS 90706 - 63050 Clermont-Ferrand Cedex 2
T. 04 73 29 45 29